

# Konsolidierter Nichtfinanzieller Bericht 2019

# ÜBER DIESEN KONSOLIDIERTEN NICHTFINANZIELLEN BERICHT

Als Großunternehmen<sup>1</sup> 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 werden 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.

Die im Rahmen des Stakeholder-Dialogs und der Wesentlichkeitsanalyse ermittelten, 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
- Digitalisierung und Innovation
- Arbeitssicherheit
- Gesundheitsschutz
- Strategische Personalentwicklung

- Fairer Wettbewerb
- Materialien
- Energie

Dieser Bericht wurde nicht in Übereinstimmung mit einem internationalen Rahmenwerk erstellt, orientiert sich allerdings an den **Sustainability Reporting Standards der Global Reporting Initiative (GRI Standards)**.<sup>2</sup> Auf die entsprechend angewendeten GRI-Indikatoren wird im GRI Index verwiesen. Alle im Rahmen des Stakeholder-Dialogs und der Wesentlichkeitsanalyse identifizierten wesentlichen Themen und deren Managementansätze werden in diesem Konsolidierten Nichtfinanziellen Bericht dargestellt.

Aufbauend auf einer verantwortungsvollen Konzernstrategie berücksichtigt STRABAG die Auswirkungen ihrer Tätigkeiten im Kerngeschäft und entlang der Lieferkette. Unser Geschäftsmodell umfasst sämtliche Bereiche der Bauindustrie und deckt die gesamte Bauwertschöpfungskette ab. Unser Anspruch ist es, Menschen, Baumaterialien und Geräte zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen und auch komplexe Bauvorhaben termin- und qualitätsgerecht und zum besten Preis zu realisieren. Das erfordert eine intensive Zusammenarbeit mit diversen Akteurinnen und Akteuren unserer Lieferkette, die einen hohen Anteil der Wertschöpfung abdecken. Einzelheiten zu unseren Leistungen, zu unseren Marken bzw. Tochtergesellschaften und zu unserer Lieferkette finden Sie unter [www.strabag.com](http://www.strabag.com) > Leistungen, [www.strabag.com](http://www.strabag.com) > STRABAG SE > Marken und [www.strabag.com](http://www.strabag.com) > Strategie > Lieferkette.

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

<sup>2</sup> Übereinstimmung mit den Anforderungen an die Berichterstattungsoption „Kern“ wird angestrebt.

# UNSER STRATEGISCHER ANSATZ

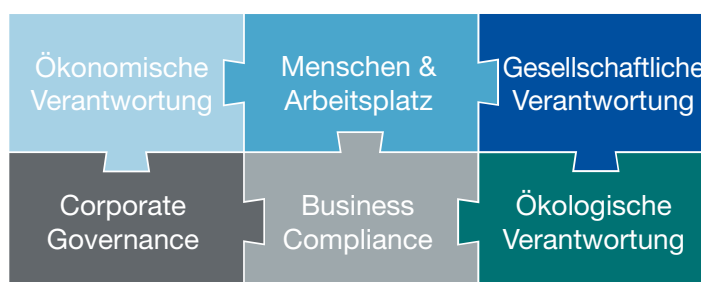
Wir sind europaweit und auf anderen Kontinenten tätig und bieten Leistungen entlang der gesamten Bauwertschöpfungskette an. Die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit sind daher vielfältig. Unser Anspruch ist es, für diese Auswirkungen Verantwortung zu übernehmen. Durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse von Menschen, Umwelt und Gesellschaft bei strategischen Entscheidungen **sichern** wir somit den **langfristigen Fortbestand** unseres Unternehmens.

Zum verantwortungsvollen Wirtschaften gehört einerseits, dass wir die von uns definierten Werte, wie etwa Partnerschaftlichkeit, leben. Verantwortung übernehmen bedeutet aber auch, die zunehmend vielschichtigen Anforderungen an unser Kerngeschäft ausgewogen zu beachten. So erfüllen wir die Wünsche unserer Auftraggeberschaft und richten uns damit prinzipiell nach den Erfordernissen des Markts. Bei den Entscheidungen darüber, wie wir bauen und unsere

Prozesse gestalten, berücksichtigen wir jedoch Kriterien, die über rein ökonomische Aspekte hinausgehen.

Den Impuls dazu geben nicht nur unsere internen Stakeholder. Anforderungen in dieser Richtung umfassen beispielsweise arbeitsrechtliche Aspekte in unserer Lieferkette oder Auflagen im Umweltbereich und werden von unterschiedlichen Seiten an uns herangetragen: etwa von Nichtregierungsorganisationen, seitens der Investorinnen und Investoren oder auch von einer zunehmend dafür sensiblen Auftraggeberschaft – vor allem in unseren west- und nordeuropäischen Märkten.

Ein systematisches Vorgehen erleichtert uns den Umgang mit diesen vielfältigen Anforderungen. Wir haben deshalb **sechs strategische Felder** definiert, die unser umfassendes Verständnis von unternehmerischer Verantwortung abbilden:



Die Ergebnisverantwortung gegenüber unserer Eigentümerseite und unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wahrzunehmen, steht somit für uns im Einklang damit, Umweltbewusstsein zu demonstrieren und als Teil der Gesellschaft deren Wohlstand zu fördern: Mit unserem umfassenden, zertifizierten Energiemanagement steigern wir unsere Effizienz und schonen Ressourcen durch die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen (Ökologische Verantwortung), während wir gleichzeitig ergebniswirksame Kosten einsparen (Ökonomische Verantwortung). Wir schulen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Folgen von und Maßnahmen gegen Korruption und Kartellverstöße (Business Compliance), aber

auch, um ihre Methoden- und Fachkompetenz zu steigern und ihre Sicherheit zu gewährleisten (Menschen & Arbeitsplatz). Die Verzahnung der Felder verdeutlicht, dass eine enge Zusammenarbeit über Konzernorganisationen hinweg und mit unseren externen Partnerinnen und Partnern notwendig ist, um solche Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Diesen strategisch ausgerichteten Ansatz verwenden wir als Ordnungsrahmen für unsere **Berichterstattung**: In jedem Feld berichten wir über die wichtigsten Themen und erläutern, warum wir ihnen Relevanz beimessen und welche strategische Bedeutung sie für den STRABAG-Konzern haben.

# STAKEHOLDER-DIALOG

Nähere Informationen zur Methodik im Kapitel „Wesentlichkeitsmatrix“. Partnerschaftlichkeit und Vertrauen sind zentrale Werte von STRABAG. Daher befassen wir uns kontinuierlich und in transparenter Kommunikation mit den Anliegen, Forderungen und Wünschen unserer Stakeholder. Das sind jene Gruppen, die durch unsere Dienstleistungen beeinflusst werden oder die ihrerseits die Geschäftstätigkeit unseres Konzerns beeinflussen können.

Als Dialogformate setzen wir neben Online- und Printmedien sowohl Präsenzveranstaltungen in Form von Workshops als auch schriftliche Befragungen ein. 2016 initiierten wir zusätzlich zu den in unserer täglichen Arbeit bereits bestehenden **Dialogformaten** einen Stakeholder-Dialog auf Konzernebene gemäß den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Hier kamen externe Vertreterinnen und Vertreter unserer wichtigsten Stakeholder-Gruppen und unser Vorstandsvorsitzender zusammen, um die für STRABAG strategisch relevanten Themen zu diskutieren und zu priorisieren. Über unsere Auftraggeberschaft, Lieferfirmen und Investorinnen und Investoren hinaus sind auch Vertreter der Hochschulen und der Medien sowie der Anrainerinnen und Anrainer unserer Projekte unserer Einladung gefolgt. Ebenso wertvoll war für uns die Teilnahme von Vertretern von Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen.

Siehe Kapitel „Digitalisierung und Innovation“

2020 wollen wir dieses erfolgreiche Format wiederholen. U. a. soll die 2019 durchgeführte Bewertung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten von STRABAG auch durch die Stakeholder durchgeführt und in die Wesentlichkeitsmatrix integriert werden.

Grundlage für den Dialog bildet eine **Stakeholder-Analyse**, mittels derer wir die wichtigsten Anspruchsgruppen im Hinblick auf die Beeinflussung durch und den Einfluss auf unsere Organisation identifiziert haben. Hierzu zählen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Auftraggeberschaft, die Investorinnen und Investoren und die Zulieferunternehmen. Des Weiteren pflegen wir den Kontakt zu Hochschulen, den Medien, Nichtregierungsorganisationen, den Anrainerinnen und Anrainern unserer Projekte sowie politischen Institutionen.

Durch den Stakeholder-Dialog gelangen wir zu neuen Sichtweisen, die wir in unsere strategischen Überlegungen einbeziehen, um zusätzliche Aspekte in den Katalog der drängendsten Zukunftsthemen aufzunehmen. Als Impulse entnehmen wir den unterschiedlichen Formen von Stakeholder-Dialog u. a. die Notwendigkeit einer stärkeren Fokussierung auf innovative Lösungen, die in enger Abstimmung mit unseren Partnerinnen und Partnern zu entwickeln sind.

# WESENTLICHKEITSANALYSE

Detaillierte Informationen: [www.strabag.com](http://www.strabag.com) > Strategie > Stakeholder-Einbindung

Bei der Vielzahl der für unsere Organisation relevanten Themen möchten wir uns in der Berichterstattung, aber auch in unserer täglichen Arbeit auf jene Themen konzentrieren, die unter Berücksichtigung u. a. der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Auswirkungen unserer Organisation sowohl aus der STRABAG-eigenen Sicht als auch aus Sicht unserer Stakeholder wesentlich sind. Um die wesentlichen Themen zu identifizieren, führen wir jährlich eine Wesentlichkeitsanalyse durch, bei der wir einen mehrstufigen Prozess – ganz oder in Teilen – durchlaufen. Der Prozess schließt die Einbindung der internen und externen Stakeholder ein, um die Relevanz der Themen aus unterschiedlichen Perspektiven bewerten zu lassen, und beinhaltet die Auseinandersetzung mit den Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit.

2015 wurde in der Wesentlichkeitsanalyse ein wichtiger Meilenstein erreicht, indem aus über 100 nachhaltigkeitsrelevanten Aspekten 23 zentrale Themen identifiziert wurden, die besonders relevant für die zukünftige Entwicklung des Konzerns sind. Diese eigenen Einschätzungen unserer Fachspezialistinnen bzw. -spezialisten und unserer CR-Beauftragten erweiterten wir um diejenigen Erwartungen und Anforderungen unserer Anspruchsgruppen, die uns im Prozess der Auftragsakquisition und im Dialog mit Investorinnen und Investoren erreichen, sowie um politische Vorgaben, gesetzliche Bestimmungen und branchen- bzw. marktspezifische Trends. Die Ergebnisse dieser ersten Analyse wurden im Verlauf des Jahres 2016 im Rahmen verschiedener interner und externer Dialogveranstaltungen mit ausgewählten Vertreterinnen und Vertretern der wichtigsten Stakeholder-Gruppen und dem Vorstandsvorsitzenden überprüft, diskutiert, ergänzt und priorisiert (siehe Kapitel „Stakeholder-Dialog“). 2016 veröffentlichten wir – nach Überprüfung und Freigabe durch den STRABAG SE-Vorstand

– erstmals eine Wesentlichkeitsmatrix nach den GRI-Leitlinien, die die wesentlichen Themen<sup>1</sup> abbildet und die Bewertung des STRABAG-Managements sowie relevanter interner und externer Stakeholder erkennen lässt.

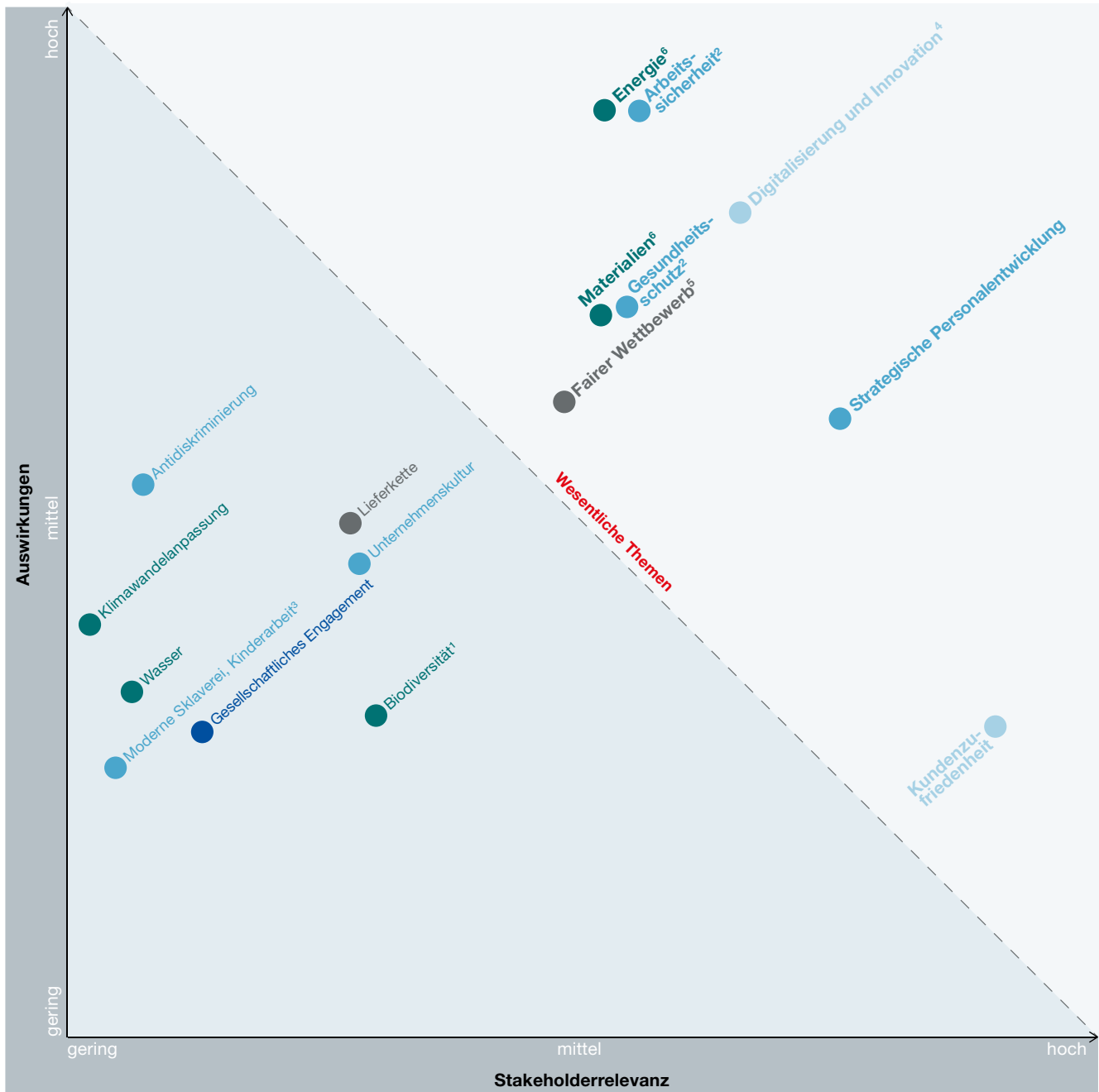
2017 wurde im Rahmen der jährlichen Überprüfung durch den STRABAG SE-Vorstand das Thema „Ressourcenmanagement“ als zusätzliches wesentliches Thema definiert. Ab 2019 werden die bis dahin darin zusammengefassten Themen „Energie“ und „Materialien“ getrennt dargestellt.

Im Jahr 2019 wurde die Wesentlichkeitsmatrix um die Dimension der Auswirkungen erweitert, die zukünftig für jedes Thema auf der Y-Achse aufgetragen wird. Die bisher jeweils getrennt auf den Achsen abgebildeten Relevanzeinstufungen aus Sicht externer bzw. interner Stakeholder sowie aus Sicht des STRABAG-Managements wurden hierzu gleichgewichtet zusammengeführt und werden künftig auf der X-Achse abgebildet.

Im Zuge der Bewertung der Auswirkungen der jeweiligen Themen und deren Integration in die Wesentlichkeitsmatrix kam es zu Veränderungen in der STRABAG-Wesentlichkeitsmatrix. Das bisher wesentliche Thema „Projektbezogenes Risikomanagement“ wird künftig nicht mehr in der Wesentlichkeitsmatrix abgebildet, da es nur mittelbar Bezug zu nichtfinanziellen Themen hat. Es wird jedoch weiterhin im Nichtfinanziellen Bericht behandelt. Angaben hinsichtlich des Themas „Gleichstellung von Frauen und Männern“, das bisher dem wesentlichen Thema „Beschäftigungsbedingungen“ zugeordnet wurde, lassen sich dem Konsolidierten Corporate Governance-Bericht entnehmen. Alle weiteren Veränderungen können den Fußnoten zur Abbildung der Wesentlichkeitsmatrix entnommen werden.

<sup>1</sup> Wesentlich gemäß GRI-Standards: ein Thema, das die von einer berichtenden Organisation verursachten signifikanten ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen widerspiegelt oder das substantiell die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder beeinflusst

## WESENTLICHKEITSMATRIX



- 1 Neuaufnahme des Themas „Biodiversität“; Relevanzeinstufung erfolgte vorerst durch das Management, 2020 ist eine Einstufung durch übrige Stakeholder vorgesehen
- 2 Aufnahme der Themen „Gesundheitsschutz“ und „Arbeitssicherheit“ als eigenständige Themen (bisher unter „Beschäftigungsbedingungen“)
- 3 Aufnahme des Themas „Moderne Sklaverei“ als eigenständiges Thema (bisher unter „Beschäftigungsbedingungen“); Relevanzeinschätzung wird analog zum Thema „Kinderarbeit“ vorgenommen und 2020 durch Stakeholder bewertet
- 4 „Digitalisierung“ und „Innovation“ werden erstmals als ein gemeinsames wesentliches Thema behandelt (vorher getrennt aufgeführt).
- 5 „Business Compliance“ wurde in „Fairer Wettbewerb“ umbenannt.
- 6 Bisher unter „Ressourcenmanagement“ zusammengefasst

Zu acht für unsere Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit ausschlaggebenden Themen entwickelten die jeweiligen Verantwortlichen im Konzern einen Managementansatz. Dieser macht jeweils deutlich, wie wir eine prioritäre Behandlung im Konzern sicherstellen (Zuständigkeiten, Regelungen und Sorgfaltspflicht), welche Kennzahlen wir als Steuerungsgrößen entwickeln (Ziele und Kennzahlen) und welche Maßnahmen wir zur Zielerreichung ableiten (Projekte und Initiativen). Die Managementansätze stellen wir in diesem Bericht dar:

- Kundenzufriedenheit
- Digitalisierung und Innovation
- Arbeitssicherheit
- Gesundheitsschutz

- Strategische Personalentwicklung
- Fairer Wettbewerb
- Materialien
- Energie

Zusätzlich berichten wir zu folgenden Themen:

- Projektbezogenes Risikomanagement
- Menschenrechte (Moderne Sklaverei, Kinderarbeit, Antidiskriminierung)
- Arbeits- und Sozialfonds
- Gesellschaftliches Engagement

Zu den durch das NaDiVeG vorgegebenen Belangen finden sich folgende Informationen in diesem Bericht:

<b>Umweltbelange</b>	<b>Bekämpfung von Korruption und Bestechung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materialien</li> <li>• Energie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fairer Wettbewerb</li> </ul>
<b>Achtung der Menschenrechte</b>	<b>Sozial- &amp; Arbeitnehmerbelange</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moderne Sklaverei</li> <li>• Kinderarbeit</li> <li>• Antidiskriminierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Personalentwicklung</li> <li>• Arbeitssicherheit</li> <li>• Gesundheitsschutz</li> <li>• Gesellschaftliches Engagement</li> <li>• Arbeits- und Sozialfonds</li> </ul>
<b>Weitere wesentliche Themen</b>	<b>Freiwillige Angaben</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheit</li> <li>• Digitalisierung und Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektbezogenes Risikomanagement</li> </ul>

# 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: Unser Anspruch ist es, Menschen, Baumaterialien und Maschinen zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen und auch komplexe Bauvorhaben termin- und qualitätsgerecht zum besten Preis zu realisieren. In Übereinstimmung mit dieser Kernaussage unserer Vision wurde im Rahmen des Stakeholder-Dialogs das Thema 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 Kosten** ausschlaggebende Faktoren. Nicht umsonst

stellen Verlässlichkeit und Partnerschaftlichkeit Teile unseres Wertesystems – und letzterer einen zentralen Wert auch unseres aktuellen strategischen Programms FASTER TOGETHER 2022 – dar.

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 – begegnen wir im Rahmen des STRABAG-Managementsystems durch Maßnahmen zur **Qualitätssicherung**, zum **Umweltschutz** oder zum projektbezogenen **Risikomanagement** systematisch. 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, Regelungen und Sorgfaltspflicht

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, übergeordnete Ziel. Konkret ist etwa im Strategieprogramm FASTER TOGETHER 2022 festgelegt, dass 10 % der Leistung des Konzerns mit Projekten in Partnering-Modellen umgesetzt werden sollen.

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

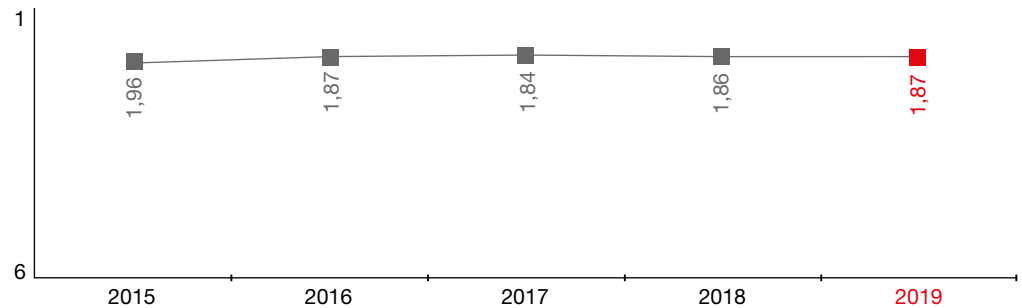
Befragung projekt- oder vertragsbezogen zu den folgenden fünf Aspekten um ihre Bewertung gebeten: Umgang mit Mängeln und Beschwerden; Dokumentation und Berichtswesen; Kompetenz der Bauleitung; Kompetenz des Poliers bzw. der Polierin; Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle. Die operativen Einheiten 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 2015–2019 konnten wir die Erwartungen unserer Kundinnen und Kunden erfüllen:

#### ERGEBNISSE DER KUNDENBEFRAGUNG (ALLE KONZERNLÄNDER)<sup>1</sup>



Erfüllungsgrad der Erwartungen gemäß Einschätzung der Kundinnen und Kunden  
Erwartungen 1 = übertroffen; 2 = erfüllt; 4 = teils erfüllt; 6 = nicht erfüllt

## Projekte und Initiativen

Die Ergebnisse einer Ende 2018 abgeschlossenen Studie zum Thema „Messung der Kundenzufriedenheit“ in Zusammenarbeit mit der TU Graz wurden im Jahr 2019 genutzt, um einen neuen Feedbackfragebogen für die schriftliche Kundenbefragung bei Bauprojekten zu entwerfen. Gleichzeitig wurden die Erfahrungen mit einem Online-Umfragetool herangezogen, um einen applikationsgestützten Prozess für die Befragung und Auswertung zu entwickeln. Die dazu vorliegenden Konzepte sehen die konzernweite

Nutzung der 2019 überarbeiteten internen Applikation STRAtheK vor. Die Kundenbefragungen sollen ausgehend von dieser Applikation, in der alle Projektdaten zum konkreten Auftrag gepflegt werden, gestartet werden, sodass der Prozess eines Projekts möglichst durchgängig digital abgebildet wird. Die Umstellung der konzernweitlichen Systematik zur Messung der Kundenzufriedenheit ist bei entsprechenden Ergebnissen von Pilotprojekten im Januar 2021 beabsichtigt.

<sup>1</sup> Der Erfüllungsgrad stellt das arithmetische Mittel aus den Kundenbewertungen der Segmente Nord + West und Süd + Ost zu den o. g. fünf Aspekten dar.

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

2019 mehr als 500  
LEAN.Construction-  
Schulungen im  
Konzern



Matthias Rathhammer (rechts) führt gemeinsam mit einem Kollegen aus der Kanaltechnik eine Multimomentaufnahme durch.

Schon mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Konzern unterstützen die Bauteams in der Planung und vor Ort, um 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.
- Es lohnt sich, genauer auf eigene Prozesse zu schauen und sie zu analysieren. Eine Möglichkeit, den Ist-Zustand aufzunehmen, bietet die **Multimomentaufnahme**. Von den Ergebnissen profitiert das gesamte Bauteam, da es auf dieser Basis Optimierungspotentiale diskutieren und mögliche Lösungsansätze erarbeiten kann.

### EIN BLICK IN DIE PRAXIS

Matthias Rathhammer arbeitet im Bereich Kanaltechnik und verfolgt als LEAN-Experte seit drei Jahren das Thema LEAN.Construction im STRABAG-Konzern. Um Verschwendung langfristig zu reduzieren, besucht er Baustellen und nimmt bestehende Prozesse und Arbeitsschritte auf. Die vielen einzelnen Teile des Bauprozesses werden als Gesamtbild visualisiert, um die Schnittstellen und Verbindungen der Arbeitsabläufe besser sichtbar zu machen.

Ein Mitarbeiter, der Schachtaufnahmen zur Dokumentation des Kanalsystems macht, bat Rathhammer um Unterstützung. Soll eine Aufnahme

erstellt werden, fährt ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin mit einem Auto zum Schacht, öffnet den Deckel und senkt ein Gerät zur Aufnahme ab. Ist der Schacht aber von der Fahrbahn abgelegen und nicht direkt befahrbar, ist noch eine zusätzliche Arbeitskraft vonnöten. Auf Basis der von Rathhammer vorgeschlagenen Multimomentaufnahme war eine Lösung schnell gefunden: Über den Winter ließ sich der Kollege einen zusätzlichen Schwenkarm in das Auto einbauen, mit dessen Hilfe nun auch Schächte aufgenommen werden können, die abseits liegen. Die frei gewordene Personalressource kann nun an anderer Stelle besser eingesetzt werden.

## Partnerschaftlich bauen. teamconcept

teamconcept ist eine Partnering-Methode mit einem klaren Ziel: komplexe Bauprojekte stressfreier, verbindlich und partnerschaftlich umzusetzen. Dafür bilden Auftraggeberseite und Auftragnehmerseite schon viel früher als bei einem klassischen Bauprojekt ein Team. Gemeinsam beziehen sie 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. Im STRABAG-Konzern setzen wir auf Vertrauen durch Transparenz und Kommunikation. Unser Ansporn: Kosten-, Termin- und Qualitätsvorteile für unsere Kundinnen und Kunden und ein konfliktfreier Arbeitsalltag für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### DIE PERSPEKTIVE DER AUFTRAGGEBERSEITE

Im Gespräch mit Markus Lentzler, Geschäftsführer bei der Hamburger Einkaufs-Center Entwicklungsgesellschaft ECE:

für die Planung und Realisierung großer und komplexer Bauvorhaben bewährt. Da wir mit ZÜBLIN und STRABAG International in den letzten zehn Jahren gemeinsam rd. € 1,5 Mrd. mit dem Partnering-Modell abgewickelt haben, war es naheliegend, die Methode teamconcept zu wählen.



Markus Lentzler von ECE (rechts) und Jens Quade, Direktionsleiter bei ZÜBLIN, besichtigen regelmäßig gemeinsam die MesseCity Köln-Baustelle.

*Warum haben Sie sich entschieden, das Projekt MesseCity Köln mit teamconcept umzusetzen?*

Das Projekt MesseCity Köln ist ein sehr komplexes und großes Projekt. teamconcept hat sich

*Welche wesentlichen Vorteile brachte teamconcept für den Bauprozess?*

Normalerweise werden in Deutschland die meisten Projekte erst nach der Genehmigungsplanung vergeben. Wir wussten zu einem sehr frühen Zeitpunkt, dass uns die Preise weglaufen werden. Daher sind wir schon mit einer sehr rudimentären Planung gemeinsam auf den Subunternehmermarkt gegangen. Das hat die Bauzeit optimiert und Preissicherheit gebracht.

*Wie gehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dieser neuen Arbeitsweise um?*

Bevor es dieses Konzept gab, hat man im Grunde genommen immer in eine Pauschale hineingearbeitet. Wenn der Vertrag dann geschlossen war, ist jeder seines Wegs gegangen. Bei teamconcept gibt es klar zugeordnete Risiken, aber auch Chancen. Für große und komplexe Bauvorhaben gibt es aus meiner Sicht kein besseres Verfahren als teamconcept.

# DIGITALISIERUNG UND INNOVATION

Derzeit erleben wir einen beispiellosen Wandel in allen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen – bemerkenswert ist auch dessen Geschwindigkeit. STRABAG als ein Technologiekonzern für Baudienstleistungen muss daher innovative Lösungen entwickeln, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Digitalisierung als Treiber des beschleunigten Wandels gilt es überall dort einzusetzen, wo sie einen Mehrwert für sich häufig wiederholende Abläufe auf der Baustelle erwirkt oder dabei hilft, komplexe Bauvorhaben mit höchster Qualität umzusetzen.

Zunächst gilt es, den Umfang und idealerweise die Tragweite der Veränderungen zu erkennen. Denn in Zukunft wird der unternehmerische Erfolg noch stärker von der Fähigkeit abhängen, Trends frühzeitig zu erkennen und die Entwicklungstätigkeit mit entsprechenden Mitteln und Expertisen auszustatten. Daher ist unser Handeln mit Bezug auf die Innovationsaktivität entsprechend strategisch zu steuern.

## Innovation strategisch steuern

Die Digitalisierung ist aktuell auch einer der wichtigsten Hebel für das Aufgabenfeld Innovation bei STRABAG. Die Digitalisierung von Informationsströmen verändert die traditionellen Bauprozesse, weil damit **Menschen, Maschinen** und auch **Dinge** („Internet der Dinge“) vernetzt werden. 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 transparent zu machen und zu optimieren. Mithilfe modellbasierter Visualisierungen, die Informationen hoch verdichtet und leicht nachvollziehbar darstellen, wird eine Zusammenarbeit zwischen zahlreichen Personen in Echtzeit über beliebige Standorte hinweg möglich.

**Selbstlernende Algorithmen** werden die Entscheidungsprozesse bei komplexer werdenden Vorgängen unterstützen, und zwar nicht nur jene des Managements, sondern auch jene von Robotern. Roboter können inzwischen mauern, beliebige Freiformen schweißen und mit zementösen Pasten Strukturen, konstruktive Elemente und Bauteile „drucken“. Den Menschen allerdings werden sie in absehbarer Zeit nicht ersetzen; auf unseren Baustellen werden also auch künftig Menschen ihre Fähigkeiten einbringen und die Geräte steuern müssen. Gleichzeitig

sehen wir die aus der Digitalisierung erwachsende Chance, standardisierte oder gefährdende 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 führen das digitale Planen und Bauen ein und nutzen den digitalen Zwilling in allen Bauphasen, weil wir wettbewerbs- und damit zukunftsfähig sowie als Arbeitgeberin und Baupartnerin attraktiv bleiben wollen. Durch die Vernetzung aller Baubeteiligten erwarten wir eine Steigerung der Qualität und Effizienz sowie eine bessere Planbarkeit von Zeiten und Kosten. 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 (Building Information Modelling) anzubieten, damit wir gemeinsam die Standards der Zukunft erarbeiten können. Wir stellen unseren Partnerfirmen auch Konzernwerkzeuge zur Nutzung zur Verfügung, etwa um Logistikketten über mehrere Wertschöpfungsstufen digital zu steuern. Erste Beispiele sind im Rahmen von Pilotprojekten durchgeführte modellbasierte Abrechnungen im Verkehrswegebau, die wesentliche Effizienzgewinne im Rahmen der Abrechnung aufzeigten. Auch sind wir heute schon in der Lage, direkt aus den Modellen heraus Massen abzuleiten, die Modelle mit der Kalkulation und der Terminplanung integriert zu verknüpfen und somit sehr schnell auf Veränderungen der realen Baustellensituation zu reagieren. Im Hoch- und Ingenieurbau werden alle größeren Rohbauprojekte bereits auf Basis von BIM 5D® erarbeitet und somit die Massen direkt aus dem Modell heraus ermittelt und für die Ausführung zur Verfügung gestellt.

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. So

### Herstellkosten entscheiden meist über Vergabe

wird von Kundinnen und Kunden auch eine Bewertung von Umweltwirkungen der relevanten baubegleitenden Prozesse und der Einsatz strukturierter Kommunikationsplattformen gefordert. Als Beispiel können hier die Ausschreibungen der Deutschen Bahn und der österreichischen ASFINAG (Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft) genannt werden. Jedoch **entscheiden** nach wie vor die geplanten **Herstellkosten** über die meisten Auftragsvergaben. Diesem Preiswettbewerb ist nicht nur mit gesteigerter Effizienz zu begegnen, sondern auch mit innovativen Lösungen und den dafür notwendigen adaptierten Vertragsmodellen. So achten Kundinnen und Kunden bei der Bewertung des Gebäudes z. B. immer mehr auf die Lebenszykluskosten, d. h. nicht nur Erst-, sondern auch Betriebskosten werden berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der abzu- sehenden Regulierung etwa von Treibhausgas- emissionen sind die Umweltwirkungen zu reduzieren sowie die Nutzungsflexibilität der Gebäude zu erweitern. Das erfordert den Einsatz strukturierter Kommunikationsplattformen, um die dafür notwendigen Daten bereitzustellen. Wir müssen uns daher in die Lage versetzen, immer komplexere Gebäude zu planen und zu bauen – also mit Blick auf weitreichenden Komfort und Behaglichkeit sowie geringste Auswirkungen auf Gesundheit und Umwelt.

Inzwischen erkennt auch die Politik den Hebel der ressourcenintensiven Baubranche, etwa dem **Klimawandel** und der **Ressourcenknappheit** zu begegnen. Der Bedarf an energieeffizienten Wohn- und Gewerbegebäuden 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 Selbstverständnis und der Rolle eines Unternehmens, das entlang der gesamten Bauwertschöpfungskette tätig ist, entgegen. Gemeint sind Leistungen wie Planung, Abbau und Veredelung von Rohstoffen, Fertigung von Fertigteilen, Errichtung von Bauwerken und deren Betrieb. 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 einzubeziehen.

Der Wunsch einer Organisation, Innovationen hervorzubringen, steht zunächst im Widerspruch zu dem Bestreben, möglichst langfristig mit bewährten Technologien, Methoden und Produkten erfolgreich am Markt zu agieren. Denn Innovation steht für einen Prozess, der Neues bringt. Dazu müssen eingeführte Routinen abgeändert, Widerstände überwunden sowie 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.

## Zuständigkeiten, Regelungen und Sorgfaltspflicht

Ein **STRABAG SE-Vorstandsmitglied**, Peter Krammer, war als Sponsor für Innovation und Digitalisierung bisher im Konzern verantwortlich. Mit Beginn des Geschäftsjahres 2020 wurde u. a. zur Bearbeitung der Themen Digitalisierung, Innovation und Unternehmensentwicklung ein neues Vorstandsressort etabliert und mit Klemens Haselsteiner besetzt.

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 Servicebetriebe besteht, ist für die Evaluierung der eingereichten Projektideen zuständig.

Unterstützt werden diese Einheiten vom **Innovationsmanagement** – zukünftig angesiedelt



im neuen Vorstandsressort. Das Erkennen relevanter Trends ist ebenso Teil einer durchdachten systematischen Entwicklung neuer oder potenterer Lösungen wie der Einsatz öffentlicher Förderungen, die zusätzlich zu wirtschaftlichen Anreizen auch den fachlichen Austausch infolge der Entwicklungspartnerschaften stärken. Eine zielgruppengerechte Innovationskommunikation über Print- und Online-Medien begleitet und

bestärkt Entwicklerinnen und Entwickler, Entscheidungsträgerinnen und -träger und in Teilen auch die Öffentlichkeit bei dem Entwicklungsprozess bis hin zur Umsetzung, dem Rollout. **Innovationsverantwortliche** in den **Unternehmens- und Zentralbereichen** führen generelle Entwicklungsvorschläge zusammen und genehmigen deren Umsetzung gemäß der strategischen Ausrichtung ihres Geschäftsfelds.

## Ziele und Indikatoren

Bessere Abläufe durch effizientere und neue Prozesse

STRABAG treibt die digitale Transformation der Baustellenprozesse aktiv voran und arbeitet auch an neuen (digitalen) 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, z. B. BIM 5D®. Ein weiterer Fokus liegt auf der Weiterentwicklung effizienter und kollaborativer, digitalgestützter Arbeitsweisen mit der Auftraggeberseite und mit Partnerunternehmen. Dazu setzen wir auf eine **kontinuierliche Qualifizierung** bestehender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie eine Verstärkung unserer Teams mit entsprechenden Spezialistinnen und Spezialisten. Die Indikatoren beziehen sich folglich 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 setzten wir ab 2019 verstärkt Telematiksysteme bei Schlüsselgeräten ein, deren Bewegungs- und Einsatzdaten wir erfassen und auswerten. Ende 2018 waren 26 % der Schlüsselgeräte mit **Telematiksystemen** ausgestattet. Im Jahr 2019 erreichten wir bereits eine Quote von 34 %.

Ziel: Weitere jährliche Erhöhung dieser Quote

- 2019 statteten wir erstmals die Schlüsselgeräte mit **Maschinensteuerungssystemen** zur Leistungssteuerung und -erfassung aus. Hier erreichten wir Ende 2019 mit einer Quote von 12 % der Leistungsgeräte einen hohen Einstiegswert.

- **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 2019 konzernweit bei 1.560. Das entspricht einer Steigerung um 15 % gegenüber dem Vorjahr.

Ziel: Zweistelliges Wachstum im Jahr 2020

- **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 Office 365 lag Ende 2019 bei 99 % (2018: 68 %).

Ziel: Abschluss der Umstellung aller Arbeitsplätze auf Office 365 im Jahr 2020

- **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 belief sich 2019 auf 18 % (2018: 11 %).

Folgende weitere Indikatoren helfen STRABAG, ihre Aktivitäten rund um das Thema Innovation zu messen.

- **Bereitstellung von Forschungs- und Entwicklungsfördermitteln** durch den Konzern: € ~17 Mio. (2018: € ~14 Mio.)

Ziel: Mindestens auf Vorjahresniveau halten

- Anzahl der Direktionen mit mindestens einer **verantwortlichen Person** für Innovation: 23 von 119 Direktionen (2018: 23 von 118 Direktionen)

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

- Anzahl der **Teilnehmenden an STRABAG-Veranstaltungen** zu Innovation: Über 1.000 Personen aus 18 Organisationseinheiten nahmen am 3. STRABAG Innovation Day im September 2019 in Stuttgart teil. 44 Innovationen wurden gezeigt – von der App über erste 3D-Betondruckversuche bis hin zu einem flu-

oreszierenden Asphalt, der Straßenmarkierungen sichtbarer und damit Verkehrswege sicherer macht.

Ziel: Mindestens auf Vorjahresniveau halten

- **Berichten relevanter Entwicklungsprojekte** zur Stärkung der Innovationstätigkeit im Konzern über das neue STRABAG Innovation Magazine „ForeSite“ und die Webseite [innovation.strabag.com](http://innovation.strabag.com)

Ziel: Erhöhung der Auflage und Erreichen einer breiteren Leserschaft

## Projekte und Initiativen

Durchschnittlich werden im Konzern über **100 Entwicklungsprojekte** im Jahr durchgeführt, die die gesamte Wertschöpfungskette im Bau umfassen. 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 Baulogistik, kann durch Instrumente wie Datenbrillen ergänzt werden – und erweitert somit unsere Möglichkeiten, die komplexen Sachverhalte rasch und umfassend zu bewerten. Auf unserer 2019 neu eingerichteten Website [innovation.strabag.com](http://innovation.strabag.com) berichten wir über die wichtigsten Arbeiten in diesem Bereich und vernetzen damit das Management, die Auftraggeberschaft, die Investorenseite und nicht zuletzt unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die **digitale Transformation des Produktionsprozesses** ist ein strategischer Fokus unseres Konzerns, festgehalten als ein Handlungsfeld unseres strategischen Programms FASTER TOGETHER 2022. Die Digitalisierung bietet mit ihren Software- und Hardwareprodukten, neuen Arbeitsweisen, neuen Handlungsfeldern und Anwendungsfällen rasant wachsende und sich permanent verändernde Rahmenbedingungen am Markt.

Die **Weiterentwicklung von BIM 5D<sup>®</sup>** wurde auch im Geschäftsjahr 2019 intensiv betrieben. Zum einen gewinnen wir an Erfahrung, indem wir unser Know-how zum digitalen Bauen bei konkreten Projekten einsetzen. Zum anderen beteiligen wir uns an Forschungsprojekten, um BIM 5D<sup>®</sup> 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.

2019 wurde das diesbezügliche Schulungsangebot erneut ausgebaut. Neben den bewährten BIM 5D<sup>®</sup>-Schulungen an unseren Konzernstandorten Stuttgart und Wien haben im Herbst die ersten Teilnehmerinnen und Teilnehmer die BIM-Management-Schulung erfolgreich abgeschlossen. In seiner Form einmalig, wird das konzerninterne Programm 2020 nochmals in Umfang und Tiefe erweitert und kontinuierlich weiterentwickelt, um zukünftige STRABAG-BIM-Managerinnen und -Manager noch besser auf ihre Rolle vorzubereiten. 2020 wird das Programm erstmals in englischer Sprache angeboten.

Das Konzernprojekt **BIM Stufenplan 2020 VWB** für den Verkehrswegebau, das sich strukturell am gleichnamigen Stufenplan 2020 des deutschen Ministeriums für Verkehr und digitale Infrastruktur orientiert, befindet sich in seinem zweiten Projektjahr. Mit Beginn 2019 wurde, bedingt durch ein gutes inhaltliches Vorankommen sowie eine verstärkte Nachfrage aus den Konzernflächen, das Projekt um vier **Länder Zentral- und Osteuropas** erweitert. Durch die Integration von Polen, Ungarn, Tschechien und der Slowakei in die Projektaktivitäten sind nun, neben Österreich und Deutschland, weitere STRABAG-Märkte im Gesamtprojekt zentral vertreten.

Das im dritten Quartal 2019 in Deutschland gegründete nationale **BIM-Kompetenzzentrum** unterstreicht die Relevanz der Digitalisierung im Bauwesen. STRABAG übernimmt hier mit ihrer aktiven Beteiligung eine federführende Rolle bei der Erarbeitung eines bundesweit

einheitlichen Standards für die Anwendung von BIM.

Auf dem Weg zu mehr Effizienz ist die Digitalisierung der Baustellen unabdingbar, die Baustellen von morgen sind vernetzt und automatisiert. Längst sind Drohnen auf den Baustellen angekommen, und die Vernetzung intelligenter Baumaschinen ist bereits heute in Grundzügen realisiert. Das Konzernprojekt **Vernetzte Baustelle** ist bei der Digitalisierung der Baustellen im Verkehrswegebau ein wesentliches Leuchtturmprojekt der STRABAG. Schwerpunkte sind konkrete anwendungsbezogene Lösungen, die das digitale und möglichst medienbruchfreie Zusammenwirken der am Bau beteiligten Akteurinnen und Akteure effizient unterstützen. Um diese Ziele auch zukünftig zu erreichen, wurde das Ende 2018 ausgelaufene Projektprogramm „Vernetzte Baustelle“ unter dem Titel „Vernetzte Baustelle 2.0“ mit einem agilen Projektansatz im Jahr 2019 fortgesetzt.

Mit der Einheit **3D Mapping Services** hatte STRABAG 2018 die Organisation für ein neues Geschäftsfeld geschaffen. Es werden auch am externen Markt Dienstleistungen mit innovativen Messsystemen, etwa Drohnen oder mobiles Laserscanning, zur Objekterfassung angeboten. Die gesamte Wertschöpfungskette – von der Datenaufnahme bis hin zur 3D-Datenauswertung – wird digital abgebildet.

Um die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit zu unterstützen, wurde Anfang 2019 ein konzern-eigenes, professionelles **Fördermanagement**

mit dem Ziel ins Leben gerufen, erforderliche Entwicklungsaufgaben maximal durch die öffentliche Hand subventioniert zu erhalten. Zu den von den Serviceeinheiten 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. 2019 wurden im Konzern/mit Unterstützung dieser neuen Einheit insgesamt 17 Projekte mit öffentlicher Förderung durchgeführt.

Mittel zur Vernetzung sind die STRABAG-eigene Plattform connect, die es unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht, organisations- und standortübergreifend Ideen und Lösungsvorschläge rasch auszutauschen, und als neues Werkzeug das in Office 365 angebotene TEAMS, das in kurzer Zeit eine sehr starke Durchdringung im Konzern erfahren hat. 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 im Konzern geteilt.

Seit 2004 ist der Konzern aktives Mitglied im europäischen Bau-Innovationsnetzwerk European Network of Construction Companies for Research and Development (**ENCORD**), stellt dort seit 2018 den Vorsitzenden und seit Anfang 2019 auch das Generalsekretariat. Des Weiteren ist STRABAG Mitglied der European Technology Construction Platform (**ECTP**).



## SPS – Die Digitalisierung des Einkaufs im STRABAG-Konzern



Für STRABAG ist die enge Zusammenarbeit mit Lieferanten, Nachunternehmern und Dienstleistern von entscheidender Bedeutung. Über das Konzernprojekt **SPS (Strategic Procurement Solution)** werden daher die Lieferantenprozesse im Einkauf über Plattform-Funktionalitäten rein digital abgebildet. Ziel ist die Vereinfachung des Prozesses durch eine noch engere Verzahnung aller am Einkauf Beteiligten. Das Portal der modular aufgebauten Einkaufslösung wurde Ende 2019 in Betrieb genommen und wird hinsichtlich Funktionen und Nutzung im Konzern schrittweise ausgebaut.

### LIEFERANTENADMINISTRATION – VORTEILE SCHON HEUTE

Als erstes Funktionsmodul wird die Lieferantenadministration ausgerollt. Damit können Lieferanten über das STRABAG Portal ihre eigenen Stammdaten bei Bedarf umgehend selbst anpassen und dadurch die Aktualität ihrer allen Konzerneinheiten zur Verfügung stehenden Basisinformationen sicherstellen. Sie können das eigene Leistungsportfolio auf Basis einer einheitlichen Warengruppenstruktur mit erweiterten Merkmalen nun noch präziser abbilden, um Anfragen für eine Zusammenarbeit zielgerichteter zu erhalten. Durch eine zentrale Zertifikatverwaltung beginnend mit projektunabhängigen Zertifikaten entfällt für unsere Lieferanten

die mehrfache Übermittlung gleicher Zertifikate für mehrere STRABAG-Einheiten und -Projekte. Wir stellen sicher, dass eventuelle Unklarheiten mit dem Lieferanten umgehend beseitigt werden und der Lieferant qualifiziert potenziellen Auftraggeberinnen und Auftraggebern innerhalb von STRABAG zur Verfügung steht. Die Ausrollung der Lieferantenadministration hat in der Fläche Deutschland Ende des Jahres 2019 mit Bestandslieferanten begonnen und wird im Lauf des Jahres 2020 auf neue Lieferanten erweitert. Weitere Konzernländer folgen sukzessive, beginnend mit Österreich.

### DIGITALER EINKAUF – VORTEILE VON MORGEN

Lieferanten erhalten künftig Anfragen von STRABAG aus dem Lieferantenportal heraus. Neben einer aktiven Verteilung an einen projekt- und leistungsspezifisch ausgewählten Lieferantenkreis werden weitere Möglichkeiten der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen und des Einkaufs möglich sein, z. B. Ausschreibungsrecherche oder -abonnements durch den Lieferanten sowie Auktionen und Marktplatzfunktionalitäten. Ausschreibungen werden in allen gängigen Austauschformaten herunterladbar und bearbeitbar sein, um allen Lieferanten eine direkte Weiterverarbeitung zu ermöglichen. Die Standardisierung und Parametrisierung unserer Leistungsbeschreibungen stellt für STRABAG die Voraussetzung dar, Dateninhalte zukünftig mit ihren Lieferanten intelligent und digital durchgängig nutzbar auszutauschen. Die Einbindung von Rahmenvereinbarungen und katalogbasierten Abrufbestellungen komplettiert den Ausblick auf den digitalen Einkauf bei STRABAG.

Die Entwicklung dieses digital durchgängigen Einkaufs wird in der Fläche Deutschland beginnen. Weitere Konzerneinheiten und -länder werden sukzessive involviert, um Gemeinsamkeiten zu harmonisieren und zwingende Besonderheiten frühzeitig zu erkennen und berücksichtigen zu können.

Mit der auf der Standardisierung aufbauenden Digitalisierung unseres Einkaufsprozesses stärken wir nicht nur das Vertrauen unserer Lieferanten in STRABAG als eine verlässliche Partnerin, sondern legen damit auch die Grundlage für die intelligente Verschlinkung unserer Prozesse durch Automatisierung. Damit können sich sowohl STRABAG als auch ihre Lieferanten auf die wichtigste Aufgabe konzentrieren: gemeinsam für unsere Auftraggeberseite die optimale Lösung finden.

Zielgerichtete  
Anfragen an  
Lieferanten

Siehe Konzernprojekt  
SMART.Construction

# 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 proaktives Risikomanagement systematisch erhoben, bewertet und im Rahmen einer adäquaten Risikomanagementpolitik konsequent und zielorientiert 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

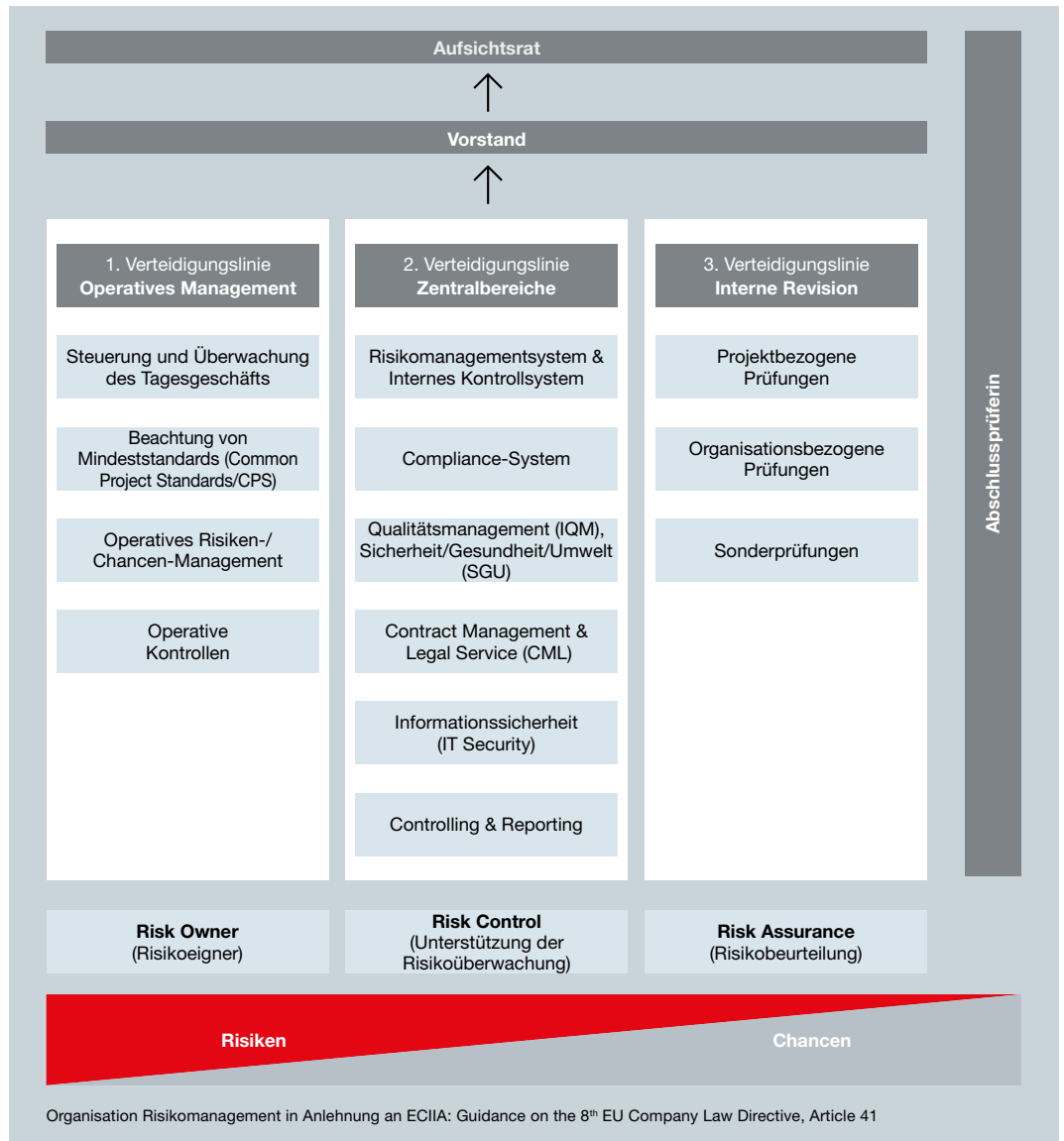
das Risikomanagement eines Bauunternehmens! Denn die Vielzahl der – jedes für sich – einzigartigen Projekte bringt ein erhöhtes Risikopotenzial mit sich. Um dieses unter Kontrolle zu halten, bedarf es einer konsequent darauf ausgerichteten Organisationsstruktur mit klar definierten Zuständigkeiten sowie 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, Regelungen und Sorgfaltspflicht

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

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



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

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

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

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

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

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

## #1 – MANAGEMENTSYSTEM MIT ZUGEHÖRIGEN POLITIKEN UND REGELUNGEN

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

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

## #2 – ORGANISATIONSSTRUKTUR MIT ZENTRALEN EINHEITEN

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

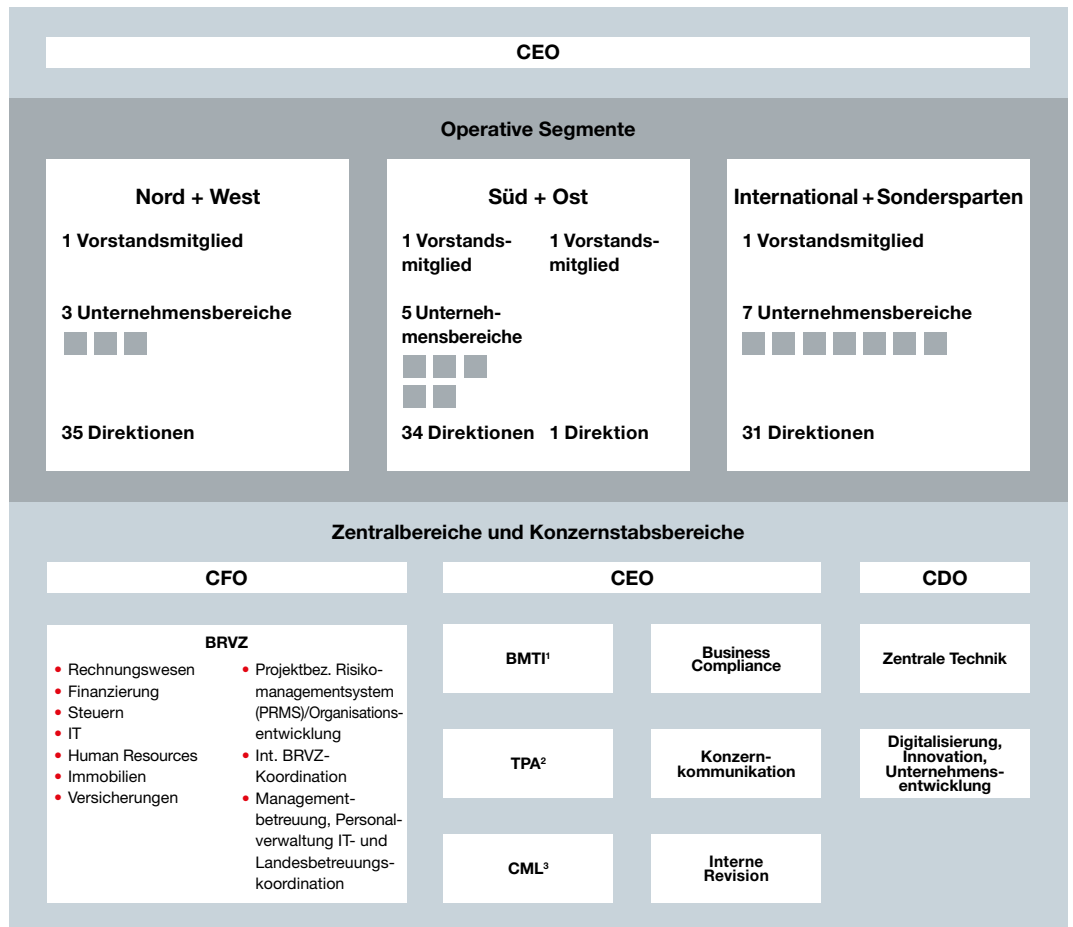
Der STRABAG SE-**Vorstand** ist das oberste Führungsgremium, trägt die Verantwortung für die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichts des Konzerns und bestimmt dessen strategische Zielsetzung. Der Vorstand tauscht sich regelmäßig zu den Themen der unternehmerischen Verantwortung und der Nachhaltigkeit 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, Digitalisierung/Innovation/Unternehmensentwicklung, Präqualifikation, Contract Management und Legal Services. Als Kompetenzzentren unterstützen sie die operativen Einheiten, damit diese sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und ihre Leistungen für die Auftraggeberschaft in optimaler Weise erbringen können. Die Konzernstabsbereiche sind verantwortlich für Interne Revision und Kommunikation und berichten direkt an den Vorstandsvorsitzenden.

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



1 BMTI: Geräte und Fuhrparkmanagement

Stand: 1.1.2020

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 des Angebots bei Überschreitung definierter Meldegrenzen vor Angebotsabgabe von internen **Preiskommissionen**, die sich je nach Größenordnung aus Mitgliedern unterschiedlicher Hierarchieebenen zusammensetzen, nach vertiefter Prüfung freigegeben werden.

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

#### #4 – MANAGEMENTINFORMATIONSSYSTEM

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

Thomas Birtel  
Vorstandsvorsitzender der STRABAG SE

## Ziele und Indikatoren

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

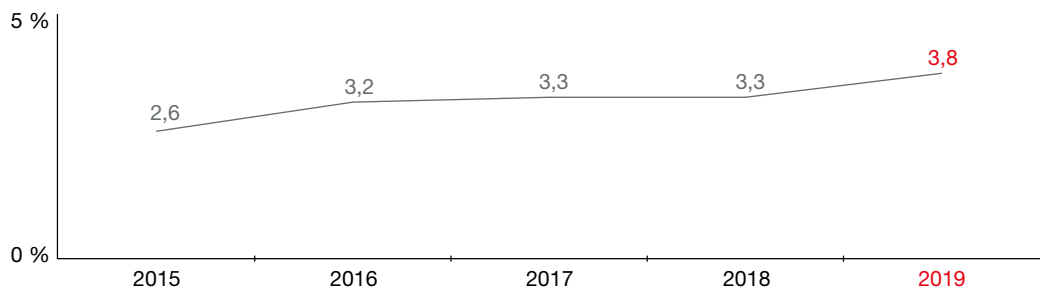
disziplinierten Kapitaleinsatz sicher. Um diese übergeordnete Zielsetzung zu erreichen, wurden die folgenden Detailziele festgelegt:

### DEFINIERTES EBIT-MARGENZIEL NACHHALTIG ERREICHEN

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

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

#### ENTWICKLUNG DER EBIT-MARGE<sup>1</sup>



Wir haben uns zum Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2022 eine EBIT-Marge (EBIT/Umsatz) von 4 %

zu erreichen. 2019 sind wir auf dem Weg dahin mit 3,8 % einen großen Schritt gegangen.

<sup>1</sup> 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 EBIT-Marge von 4,0 % 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**. So arbeiten wir daran, die bisher erzielten Effizienzverbesserungen hinsichtlich der organisatorischen und strategischen Aufstellung des Konzerns zu

verstetigen. Dabei berät und unterstützt der 2015 geschaffene **Zentralbereich Projektbezogenes Risikomanagementsystem/Organisationsentwicklung/Internationale BRVZ-Koordination**. 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 „Unser strategischer Ansatz“

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 2019 wurde das Risikomanagementsystem des STRABAG-Konzerns durch folgende Änderungen und Erweiterungen verbessert:

- 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
- Verbesserung der Projektdatenverwaltung in den Bereichen Datenstrukturierung, Archivierung, Funktionalitäten und Schnittstellen zur Unterstützung der Entscheidungsprozesse im Rahmen der Projektbeschaffungsphase
- 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 2019 folgende Weiterentwicklungen fortgesetzt, die sich im Status der Evaluierung und Konzeption bzw. in Teilprojekten bereits in Umsetzung befinden:

- Weitere Standardisierung von Entscheidungsgrundlagen für eine effizientere Selektion und Preiskommission in der Projektbeschaffungsphase (u. a. Implementierung eines standardisierten Risikochecks bei Megaprojekten sowie Entwicklung einer App für das Management mit einfachem Zugriff auf Projektdaten)
- Verbesserung der Qualität der Projektdatenverwaltung (u. a. durch statusabhängige Pflichtfelder und systemgestützte Plausibilisierungsprüfungen inkl. Bedienerführung) als Grundlage für operative Entscheidungsprozesse mit systemunterstützter Aktualisierung von Projektinformationen im Zuge der Projektausführung und Implementierung eines standardisierten Projektschlussgesprächs
- 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



- Sukzessive Umsetzung eines modularen Controllingportals als zentraler Einstiegspunkt für das Projekt- und Organisationscontrolling

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, Engagement und Innovationsfreude 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 „Digitalisierung und Innovation“

Die neuen Werkzeuge, die in **BIM 5D**<sup>®</sup>-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.

# ALLGEMEINE BESCHÄFTIGUNGSKENNZAHLEN

An über 700 Standorten stellen knapp 77.000 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.

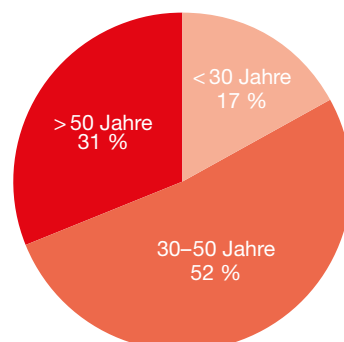
## Kennzahlen<sup>1</sup>

### MITARBEITERANZAHL 2019 NACH SEGMENTEN UND LÄNDERN<sup>2</sup>

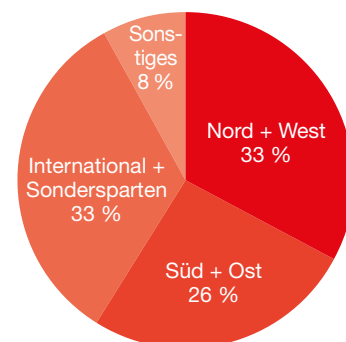
	Nord + West	Süd + Ost	International + Sondersparten	Sonstiges	Konzern
Deutschland	19.078	538	6.900	2.616	<b>29.132</b>
Österreich	102	7.708	2.472	1.242	<b>11.524</b>
Americas	6	3	7.603	1	<b>7.613</b>
Polen	4.648	4	821	713	<b>6.186</b>
Tschechien	57	2.759	701	399	<b>3.916</b>
Ungarn	4	1.993	532	361	<b>2.890</b>
Naher Osten	12	11	2.681	0	<b>2.704</b>
Slowakei	0	1.255	360	216	<b>1.831</b>
Restliches Europa	179	758	567	24	<b>1.528</b>
Rumänien	100	1.033	207	184	<b>1.524</b>
Serbien	0	1.189	40	163	<b>1.392</b>
Kroatien	1	879	61	137	<b>1.078</b>
Afrika	9	1	1.053	0	<b>1.063</b>
Asien	0	18	917	0	<b>935</b>
Schweiz	68	703	4	105	<b>880</b>
Russland	0	531	30	99	<b>660</b>
Benelux	495	8	43	56	<b>602</b>
Schweden	345	0	62	29	<b>436</b>
Bulgarien	0	312	27	62	<b>401</b>
Dänemark	278	0	0	16	<b>294</b>
Italien	4	14	130	23	<b>171</b>
Slowenien	0	133	8	18	<b>159</b>
<b>Gesamt</b>	<b>25.386</b>	<b>19.850</b>	<b>25.219</b>	<b>6.464</b>	<b>76.919</b>

### Ausgewogene Altersstruktur

### ALTERSSTRUKTUR DER BESCHÄFTIGTEN 2019<sup>3</sup>



### BESCHÄFTIGTE NACH SEGMENTEN 2019<sup>2</sup>

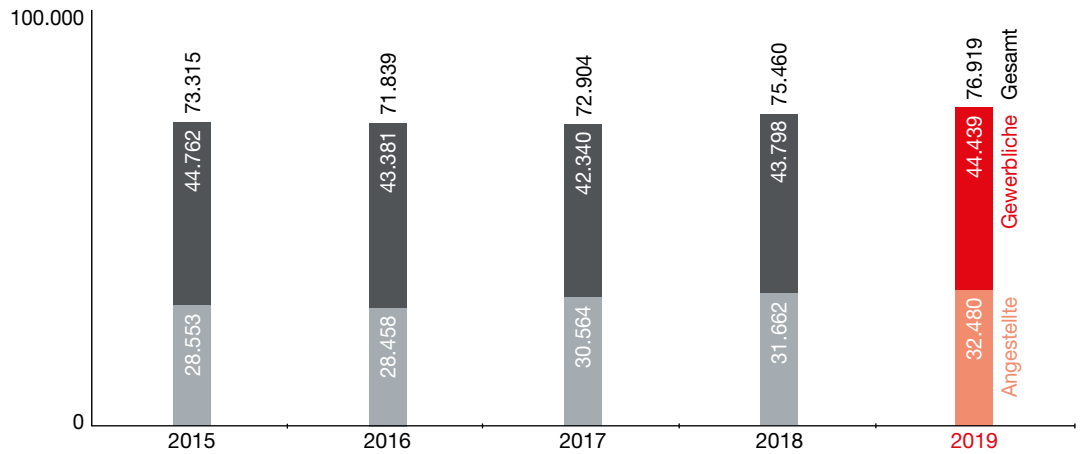


<sup>1</sup> Sämtliche in diesem Kapitel dargestellten Mitarbeiterzahlen wurden unter anteiliger Einbeziehung aller Beteiligungsgesellschaften ermittelt und stellen Jahresdurchschnittswerte dar.

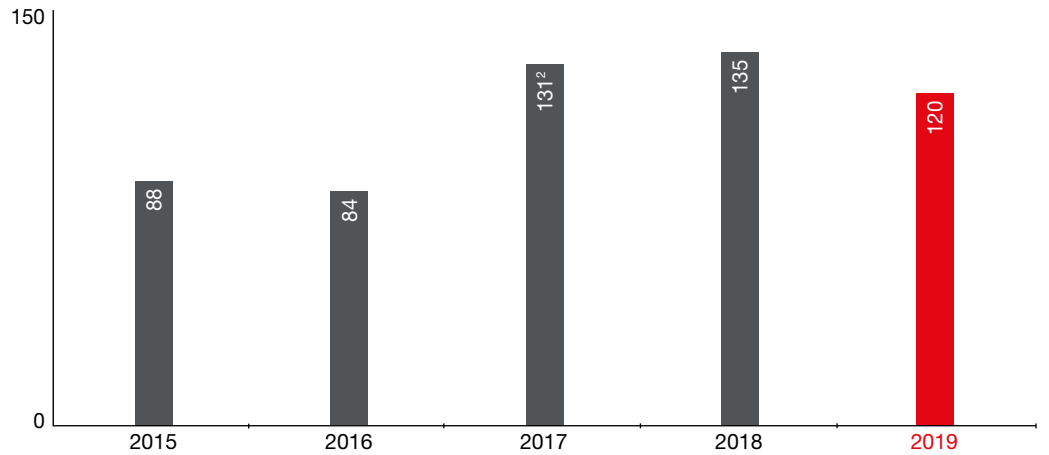
<sup>2</sup> Berechnungsgrundlage: FTE

<sup>3</sup> Berechnungsgrundlage: Köpfe

ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGTENANZAHL<sup>1</sup>

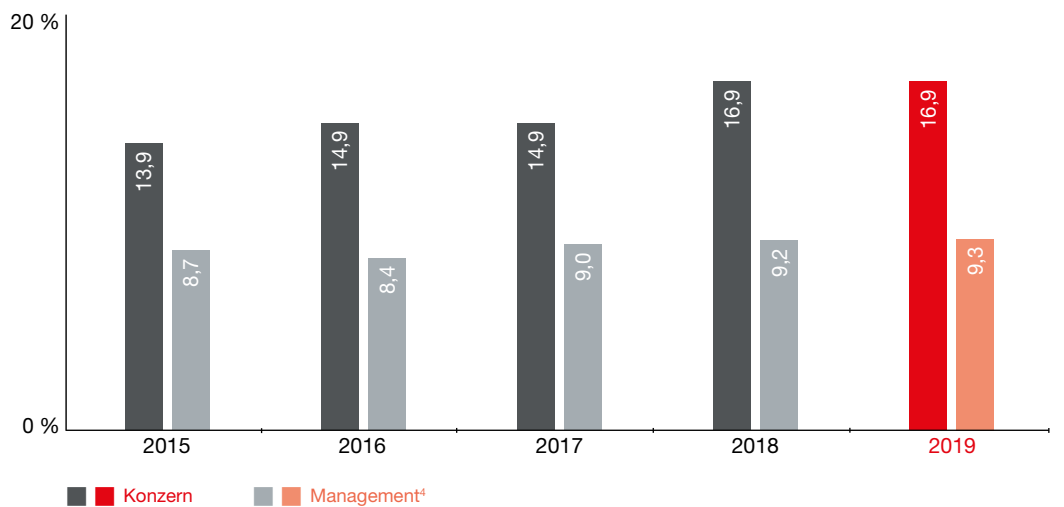


ANZAHL DER NATIONALITÄTEN IM KONZERN



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

FRAUENANTEIL IM KONZERN UND IM MANAGEMENT<sup>3</sup>



1 Berechnungsgrundlage: FTE

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

3 Berechnungsgrundlage: erstmals 2018 Köpfe, davor FTE

4 Definition Management: Hierarchieebenen ab Bereichsleitung

DETAILLIERTE ANGABEN ZUR BESCHÄFTIGUNG<sup>1</sup>

GRI-Standard 2016-Kennnummer	Anforderungen	Angaben	2019	2018
102-8	a. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Arbeitsvertrag (unbefristet und befristet), nach Geschlecht	Gesamt unbefristet:	70.645 (86 %)	70.279 (87 %)
		Gesamt befristet:	11.668 (14 %)	10.662 (13 %)
		Frauen unbefristet:	11.664 (84 %)	11.583 (85 %)
		Frauen befristet:	2.212 (16 %)	2.064 (15 %)
		Männer unbefristet:	58.981 (86 %)	58.696 (87 %)
		Männer befristet:	9.456 (14 %)	8.598 (13 %)
	b. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Arbeitsvertrag (unbefristet und befristet), nach Region	Deutschland unbefristet:	28.839 (88 %)	30.182 (90 %)
		Österreich unbefristet:	12.119 (99 %)	11.744 (99 %)
		MOE <sup>2</sup> unbefristet:	16.219 (80 %)	15.456 (81 %)
		Restliches Europa unbefristet:	3.682 (92 %)	3.652 (93 %)
		Restliche Welt unbefristet:	9.786 (76 %)	9.245 (72 %)
		Deutschland befristet:	4.066 (12 %)	3.198 (10 %)
		Österreich befristet:	101 (1 %)	84 (1 %)
		MOE <sup>2</sup> befristet:	4.058 (20 %)	3.606 (19 %)
		Restliches Europa befristet:	310 (8 %)	267 (7 %)
		Restliche Welt befristet:	3.133 (24 %)	3.507 (28 %)
	c. Gesamtzahl der Beschäftigten nach Beschäftigungsverhältnis (Vollzeit und Teilzeit), nach Geschlecht	Gesamt Vollzeit:	73.789 (90 %)	72.115 (89 %)
		Gesamt Teilzeit:	8.524 (10 %)	8.826 (11 %)
		Frauen Vollzeit:	8.863 (64 %)	8.329 (61 %)
Frauen Teilzeit:		5.013 (36 %)	5.318 (39 %)	
Männer Vollzeit:		64.926 (95 %)	63.786 (95 %)	
Männer Teilzeit:		3.511 (5 %)	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		96 %	94 %
401-1	Neue Beschäftigte und Beschäftigtenfluktuation	Siehe nachfolgende Tabellen		
	a. Gesamtzahl und Rate neuer Beschäftigter während des Berichtszeitraums nach Altersgruppe, Geschlecht und Region			

1 Berechnungsgrundlage: Köpfe

2 MOE = Mittel- und Osteuropa

**GRI-Standard**

2016-Kennnummer	Anforderungen	Angaben	2019	2018
	b. Gesamtzahl und Rate der Beschäftigtenfluktuation während des Berichtszeitraums nach Altersgruppe, Geschlecht und Region	Siehe nachfolgende Tabellen		

A. EINTRITTE 2019<sup>1,2</sup>

	Altersgruppe									Gesamt	Eintritts- rate %
	<30 Jahre			30–50 Jahre			>50 Jahre				
	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt		
Deutschland	370	110	480	639	145	784	251	52	303	1.567	5,4
Österreich	435	82	517	478	151	629	102	34	136	1.282	10,6
MOE	147	54	201	363	88	451	110	11	121	773	4,8
Restliches Europa	72	18	90	129	20	149	46	5	51	290	7,9
Restliche Welt	87	15	102	265	20	285	64	3	67	454	4,6
<b>Gesamt</b>	<b>1.111</b>	<b>279</b>	<b>1.390</b>	<b>1.874</b>	<b>424</b>	<b>2.298</b>	<b>573</b>	<b>105</b>	<b>678</b>	<b>4.366</b>	<b>6,2</b>

A. EINTRITTE 2018<sup>1,2</sup>

	Altersgruppe									Gesamt	Eintritts- rate %
	<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
<b>Gesamt</b>	<b>1.716</b>	<b>286</b>	<b>2.002</b>	<b>2.915</b>	<b>447</b>	<b>3.362</b>	<b>852</b>	<b>102</b>	<b>954</b>	<b>6.318</b>	<b>7,8</b>

B. AUSTRITTE 2019<sup>1,2</sup>

	Altersgruppe									Gesamt	Austritts- rate %
	<30 Jahre			30–50 Jahre			>50 Jahre				
	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt	M	W	Gesamt		
Deutschland	229	62	291	452	160	612	460	124	584	1.487	5,2
Österreich	167	33	200	231	123	354	161	60	221	775	6,4
MOE	101	21	122	287	82	369	221	30	251	742	4,6
Restliches Europa	55	12	67	132	27	159	88	18	106	332	9,0
Restliche Welt	264	11	275	1.052	29	1.081	334	9	343	1.699	17,4
<b>Gesamt</b>	<b>816</b>	<b>139</b>	<b>955</b>	<b>2.154</b>	<b>421</b>	<b>2.575</b>	<b>1.264</b>	<b>241</b>	<b>1.505</b>	<b>5.035</b>	<b>7,1</b>

B. AUSTRITTE 2018<sup>1,2</sup>

	Altersgruppe									Gesamt	Austritts- rate %
	<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
<b>Gesamt</b>	<b>836</b>	<b>139</b>	<b>975</b>	<b>1.754</b>	<b>343</b>	<b>2.097</b>	<b>1.037</b>	<b>172</b>	<b>1.209</b>	<b>4.281</b>	<b>5,3</b>

1 Ohne befristete Beschäftigungsverhältnisse  
 2 Berechnungsgrundlage: Köpfe

# ARBEITSSICHERHEIT

Verglichen mit anderen Industriezweigen ist das Unfallrisiko im Baugewerbe höher: Bestimmte Situationen auf Baustellen bergen Absturzgefahr, Arbeiten finden in Verkehrsnähe statt, und es kommen schwere Maschinen zum Einsatz. Spezielle Risiken entstehen z. B. durch den Einsatz von 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.

Durch technische Entwicklungen konnten die Risiken im Laufe der letzten Jahre reduziert werden, sodass auch in der Bauwirtschaft die Arbeitsunfallzahlen rückläufig sind. Gemäß der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft ist etwa in Deutschland die Unfallquote je 1.000 Beschäftigte von ca. 67 Fällen im Jahr 2010 auf ca. 53 Fälle im Jahr 2018 zurückgegangen.<sup>1</sup> Zum Vergleich: In unserem Konzern lag die Unfallquote je 1.000 Beschäftigte im Jahr 2019 bei 29.

## Zuständigkeiten, Regelungen und Sorgfaltspflicht

Die Weiterentwicklung der Organisation rund um die Themen Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (SGU) wird seit 2017 konzernweit durch einen Koordinator gesteuert. Dazu wirken im Rahmen eines SGU-Ausschusses länderübergreifend das Management, die Stabsabteilungen der Arbeitssicherheit sowie Vertreterinnen und Vertreter von Mitarbeitenden an der Konzeption und Umsetzung neuer Maßnahmen zusammen.

Zur Umsetzung im Jahr 2020 wurde eine „Konzernrichtlinie SGU“ erstellt und vom Vorstand

verabschiedet, sodass künftig in allen Konzernländern einheitliche Mindeststandards im Zusammenhang mit der Arbeitssicherheit gelten. Dazu gehört die Vereinheitlichung u. a. von Organisationsstrukturen, Unfallmeldeprozessen, Unfalluntersuchungen und persönlicher Schutzausrüstung. Um die wesentlichen Unfalls- und Gesundheitsrisiken zu beherrschen, setzen wir konzernweit zertifizierte Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzmanagementsysteme ein, dazu gehören der BS OHSAS 18001 bzw. die Nachfolgenorm ISO 45001 (diese löst bis spätestens März 2021 die 18001 ab) und/oder SCC.

## Ziele und Indikatoren

SRS-Unfälle (Stolpern, Rutschen, Stürzen) sind mit rund einem Drittel die häufigste Ursache für Arbeitsunfälle. Die kontinuierliche Verminderung von SRS-Unfällen auf Baustellen ist daher unser vorrangiges Ziel. Die Ausfallquote und die Unfallhäufigkeit sind Indikatoren, die uns helfen, unsere Tätigkeit messbar zu machen:

Die **Arbeitsunfall-Ausfallquote** – berechnet aus der Anzahl der durch Arbeitsunfälle bedingten Ausfallstunden im Verhältnis zu den produktiven Arbeitsstunden – lag im Konzern 2019 bei

0,24 %, das sind 0,37 % bei Gewerblichen und 0,05 % bei Angestellten (2018: 0,22 % im Konzern, 0,33 % bei Gewerblichen, 0,07 % bei Angestellten). Die **Unfallhäufigkeit** – berechnet aus der Anzahl der Arbeitsunfälle pro 1 Mio. produktive Arbeitsstunden – war insgesamt ebenfalls vergleichbar mit jener des Vorjahres, und zwar mit 15,9 im Konzern bzw. 23,9 bei Gewerblichen und 4,3 bei Angestellten (2018: 15,9 im Konzern, 22,5 bei Gewerblichen, 5,8 bei Angestellten). Es waren fünf tödliche Arbeitsunfälle zu betrauern (2018: zwei).

### ARBEITSUNFALL-AUSFALLQUOTE

	2015	2016	2017	2018	2019
Gewerbliche	0,34	0,36	0,36	0,33	0,37
Angestellte	0,07	0,07	0,05	0,07	0,05
<b>Gesamt</b>	<b>0,24</b>	<b>0,25</b>	<b>0,24</b>	<b>0,22</b>	<b>0,24</b>

<sup>1</sup> <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3673> (Stand 7.1.2020)

UNFALLHÄUFIGKEIT<sup>1</sup>

	2015	2016	2017	2018	2019
Gewerbliche	24,5	25,0	25,5	22,5	23,9
Angestellte	5,6	5,2	4,8	5,8	4,3
<b>Gesamt</b>	<b>17,6</b>	<b>17,6</b>	<b>17,4</b>	<b>15,9</b>	<b>15,9</b>

## Projekte und Initiativen

Täglich arbeiten bei uns weltweit über 70.000 eigene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie viele weitere unserer Auftraggeberseite und von Partnerfirmen auf der Baustelle oder im Büro. Für alle gilt: Es gibt nichts Wertvolleres als ein gesundes Leben.

Um das Bewusstsein aller Beteiligten für die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz zu schärfen und Arbeit konsequent sicherer zu gestalten, rollte STRABAG 2019 eine konzernweite Initiative aus: Wir haben uns ein klares Ziel gesetzt und in der Botschaft „Vision Zero – Null Unfälle“ formuliert. Dieses Ziel fordert alle gleichermaßen auf, einen persönlichen Beitrag zu leisten. Denn Sicherheit können wir nur im Team erreichen. Unser Leitsatz lautet daher: „**1>2>3 Entscheide Dich für Sicherheit**“. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie alle Führungskräfte sind einbezogen und zur Beteiligung aufgerufen. In den vielen Ländern des STRABAG-Konzerns wurden regionale Aktivitäten zu speziellen Arbeitssicherheitsthemen im Rahmen dieser Initiative umgesetzt.

Hinter 1>2>3 stehen drei wesentliche Schritte:

**1>Stoppen!** Nimm Dir Zeit und beurteile die Situation, bevor Du loslegst. Die Sekunden vor dem nächsten Arbeitsschritt sind entscheidend!

**2>Denken!** Setze Dich mit den nächsten geplanten Arbeitsschritten auseinander, bereite sie gut vor und mache Dich für sicheres Arbeiten stark.

**3>Handeln!** Handle verantwortungsvoll und arbeite sicher.

Weiters wurden im Geschäftsjahr 2019 ausgehend von Deutschland und Österreich u. a. folgende Projekte verfolgt und Initiativen gesetzt:

- Auf den Baustellen, Einsatzstellen und in den Produktionsstätten fanden konzernweit in den Ländern Sicherheitstage statt, die das Engagement auf allen Mitarbeiter- und Führungsebenen belegen.
- Die Smartphone-App für Baustellenbegehungen wurde – im Jahr 2018 beginnend – in der DACH-Region ausgerollt und mehr als 13.500 mal von Führungskräften auf mehr als 3.000 Bau- und Einsatzstellen verwendet. Weitere Smartphone-Apps für Baustellenteams und die SGU-Fachkräfte wurden in allen Konzernsprachen fertiggestellt und stehen ab 2020 zur Verfügung.
- Baustellenbegehungen sind in allen Managementebenen verpflichtend eingeführt und dokumentieren das Engagement der Beteiligten. Die Begehungen liefern auswertbare Daten über die Sicherheitsbedingungen vor Ort. Die Auswertung gibt Aufschluss über Verbesserungspotenziale und damit Ansatzpunkte für weitere Maßnahmen.
- Es wurde eine neue Auflage des deutschsprachigen SGU-Kalenders 2020 konzipiert. Der Kalender beinhaltet Unterweisungen zum Thema Arbeitssicherheit auf Baustellen.
- 2019 wurde eine Konzernrichtlinie zur Harmonisierung der Arbeitssicherheit erarbeitet. Es werden Mindeststandards definiert, die die bisherigen unterschiedlichen Geschäftsanweisungen in den einzelnen Ländern ersetzen und in allen Konzernländern umgesetzt werden sollen. Hierunter fallen u. a. die mobilen Apps zur Baustellenbegehung. Weiterer Schwerpunkt werden einheitliche Standards für die Untersuchung von Arbeitsunfällen sein. Die Konzernrichtlinie wird 2020 in Kraft treten.

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

# 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. Im

Bausektor sind es vor allem Zeit- und Kostendruck, unerwünschte Unterbrechungen während der Arbeit und überlanges Arbeiten, die als stressfördernde Faktoren bekannt sind.<sup>1</sup> Die psychosoziale Gesundheit durch Stressprävention und -bewältigung zu stärken, ist daher eines unserer wichtigsten Handlungsfelder im **Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM)**. Unsere Maßnahmen, Initiativen und Projekte zielen stets darauf ab, präventiv arbeitsbedingte Gesundheitsstörungen und Berufskrankheiten auf der Baustelle und im Büro zu reduzieren.

## Zuständigkeiten, Regelungen und Sorgfaltspflicht

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 BGM konzernweit zu verankern. Daher wurde aufbauend auf Maßnahmen der Arbeitssicherheit, des Gesundheitsschutzes und bereits laufender Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ein BGM in zehn Konzernländern ausgerollt: Deutschland, Österreich, Schweiz, Polen, Tschechien, Slowakei, Kroatien, Ungarn, Serbien und – seit

2019 – in Slowenien. Durch die Steuerung auf Konzernebene lässt sich das Thema in den einzelnen Ländern durch BGM-Landeskoordinatorinnen und -koordinatoren sowie durch ein BGM-Landesgremium bestehend aus Management, Arbeitssicherheit, HR-Consultants und Betriebsratsmitgliedern (Deutschland/Österreich) koordinieren und systematisch verbreiten. Die Maßnahmen an den Standorten werden von den BGM-Koordinatorinnen und -Koordinatoren sowie engagierten Kolleginnen und Kollegen umgesetzt und verbreitet.

BGM ab 2019 in zehn Ländern ausgerollt

## Ziele und Indikatoren

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

**Krankheitsausfallquote<sup>2</sup>** beobachten wir, wie gut wir dieses Ziel erreichen: Sie betrug im Jahr 2019 im Konzern 4,9 %, das sind 5,8 % bei Gewerblichen und 3,6 % bei Angestellten (2018: 5,2 % im Konzern, 6,8 % bei Gewerblichen, 3,7 % bei Angestellten).

### KRANKHEITSAUSFALLQUOTE

	2015	2016	2017	2018	2019
Gewerbliche	6,5	6,7	6,6	6,8	5,8
Angestellte	3,6	3,6	3,6	3,7	3,6
<b>Gesamt</b>	<b>5,0</b>	<b>5,1</b>	<b>5,1</b>	<b>5,2</b>	<b>4,9</b>

<sup>1</sup> Psychische Belastung von Bauleitern, Bayerisches Landesamt für Gesundheit und Lebensmittelsicherheit, 2006

<sup>2</sup> Verhältnis der Krankenstandstage zu den Arbeitstagen



## 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 Haupthandlungsfeldern 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. So können sich Mitarbeitende über ein Online-Gesundheitsportal anmelden und ein umfangreiches Fitnessprogramm in Form von Videotraining in Anspruch nehmen. 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.

Um den wesentlichen Belastungsfaktoren Hitze, Kälte und Nässe, aber auch Zeitdruck und

Wochenend- bzw. Nachtarbeit unserer gewerblichen Mitarbeitenden entgegenzuwirken, wird u. a. die Ausstattung der Aufenthaltsmöglichkeiten kontinuierlich verbessert. Es gibt die Möglichkeit für einen Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, um gemeinsam Lösungen zur Verringerung der Belastungen zu erarbeiten.

Führungskräfte spielen eine wesentliche Rolle in der Vermittlung einer gesundheitsfördernden Unternehmenskultur. Hierzu bieten wir zweitägige Seminare, z. B. „Erfolgreich durch gesunde Führung“, an. Diese helfen Führungskräften in der Stärkung der eigenen persönlichen Ressourcen und unterstützen bei der Umsetzung von gesunder Führung. 2019 nahmen 188 Führungskräfte an diesen Seminaren teil (2018: 153). 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 dato nahmen rd. 730 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den genannten BGM-Maßnahmen teil.

Informationen zu der am 11.3.2020 von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) erklärten COVID-19-Pandemie („Coronavirus“) und den ergriffenen Maßnahmen finden Sie im Konzernabschluss der STRABAG SE für das Geschäftsjahr 2019.

# 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, Regelungen und Sorgfaltspflicht

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.

Siehe Kapitel „Fairer Wettbewerb“

## 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

Die Zielerreichung wird anhand des folgenden Indikators gemessen:

- Anzahl der festgestellten Diskriminierungsfälle<sup>1</sup> im Berichtsjahr (Zuordnungsdatum = Datum der abschließenden Feststellung): 1

Im abgelaufenen Geschäftsjahr gab es hierzu insgesamt zwölf Kontaktaufnahmen (größtenteils innerhalb der Kategorie Mobbing) über das Ombudswesen. In fünf Fällen war die Untersuchung Ende 2019 noch nicht abgeschlossen.

Zum Hinweisgebersystem siehe Kapitel „Fairer Wettbewerb“

<sup>1</sup> Hierzu zählen gemeldete Fälle innerhalb der Kategorien „Fremdenfeindlichkeit“, „Mobbing“ und „Stalking“.

## Projekte und Initiativen

Der Code of Conduct wurde um eine Anlage zum Thema „Grundsätze zu Beschäftigungsbedingungen und Menschenrechten“ ergänzt, die als gesondertes Dokument unter [www.strabag.com](http://www.strabag.com) > Strategie > Strategischer Ansatz > Business Compliance zu finden ist, 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 unter [www.strabag.com](http://www.strabag.com) > Strategie > Strategischer Ansatz > Business Compliance veröffentlicht.

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, Regelungen und Sorgfaltspflicht

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.

- HR-Marketing und Recruiting
- HR-Consulting
- Training
- Talentmanagement

## 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.

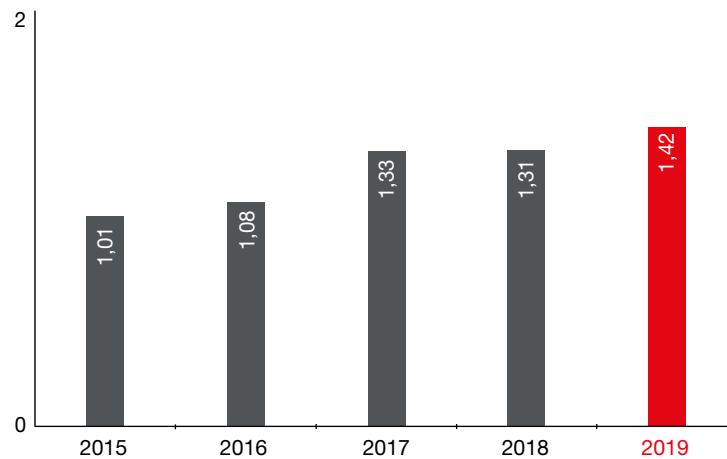
- Leistungen der vergangenen Periode zu besprechen und anzuerkennen und
- künftige Aufgabenschwerpunkte und Ziele sowie Entwicklungsschritte gemeinsam zu definieren.

Der Weiterbildungsbedarf ist vorwiegend im Rahmen des Mitarbeitergesprächs zu erheben. Dieses essentielle Instrument der Mitarbeiterführung ist von der bzw. dem Vorgesetzten zumindest jährlich durchzuführen und bietet Gelegenheit für wechselseitiges Feedback. Es unterstützt Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, die

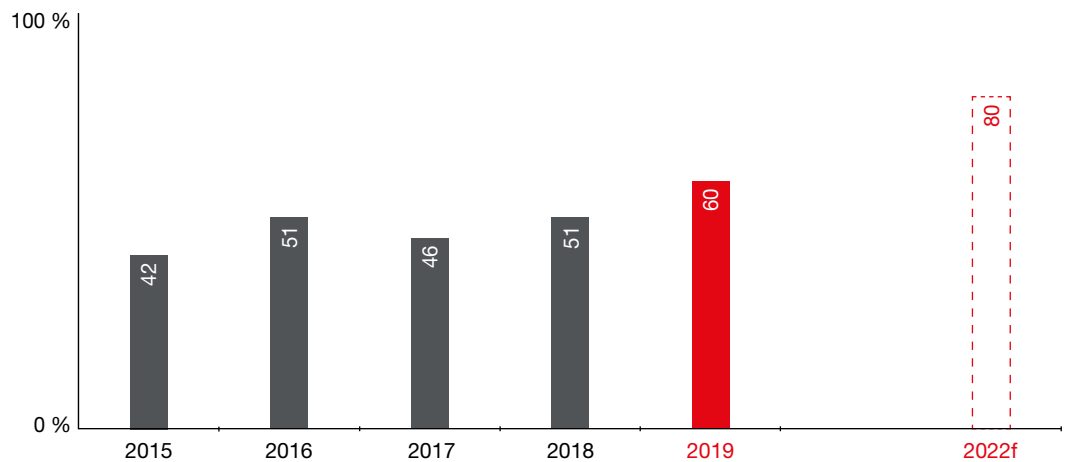
- persönliche Identifikation mit den Aufgaben und dem Unternehmen zu stärken,
- die Zusammenarbeit durch eine offene Gesprächskultur zu intensivieren,

Die Vorbereitung sowie die Dokumentation des Gesprächs wurden im letzten Jahr digitalisiert. Im Jahr 2019 wurden im gesamten Konzern mit 60 % (2018: 51%) aller Angestellten strukturierte Mitarbeitergespräche geführt. Wir streben einen Anteil von 80 % bis zum Jahr 2022 an. Der in den Gesprächen identifizierte Weiterbildungsbedarf wird in Form von Seminaren individuell bearbeitet. Im Berichtszeitraum betrug die Kennzahl „Trainingstage pro Angestellter/Angestelltem“ 1,42 (2018: 1,31).

## 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:

### HR-MARKETING

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 2019. Zudem treten wir mit eigenen Profilen auf **Social Media-Plattformen** wie Facebook, Instagram, LinkedIn, Xing und YouTube auf, um für die Interessentinnen und Interessenten leichter erreichbar zu sein. Unsere Facebook-Seite gefällt mittlerweile über 45.000 Menschen, auf LinkedIn folgen uns über 120.000 Personen. Im Mai 2018 haben wir speziell für die junge Zielgruppe einen Instagram-Account erstellt, der bis Ende 2019 knapp 12.000 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. 2019 wurden wir wieder mit dem Trainee-Siegel von Absolventa, dem Praktikanten-Siegel von Fair Company sowie mit dem Siegel „Faire

Ausbildung“ von Absolventa ausgezeichnet. 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

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.

## HR-CONSULTING

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.

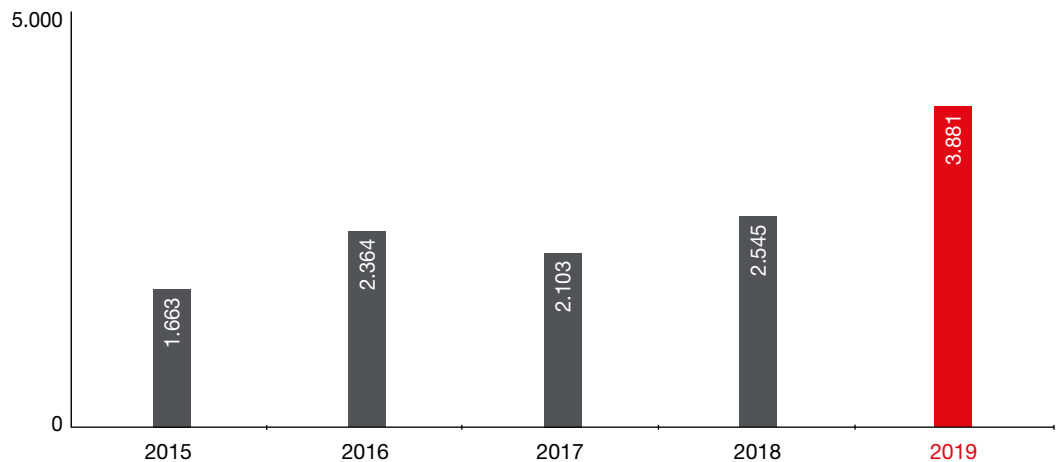
## TRAINING

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.

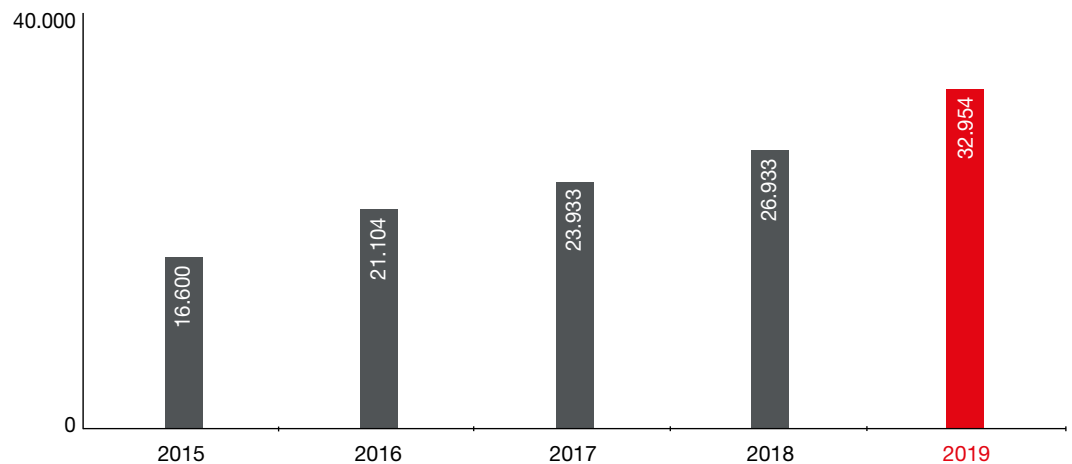
In der Konzern-Akademie finden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **eigens entwickelte Weiterbildungsangebote** in den Kategorien „Technik“, „Recht“, „Betriebswirtschaft“, „IT“, „Persönlichkeit“ und „Führung“. Interne und externe Fachleute geben ihr Wissen bedarfsgerecht an die Teilnehmenden weiter. 2019 wurden 3.881 Aus- und Weiterbildungstrainings (2018: 2.545) angeboten, an denen 32.954 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilnahmen (2018: 26.253). Hinzu kommt die erfolgreiche Teilnahme von mehr als 38.400 (2018: >26.100) Personen an E-Learning-Kursen, etwa zu den Themen Compliance, Cybercrime, Arbeitssicherheit und Datenschutz.

Zusätzlich bieten wir unseren Mitarbeitenden seit Herbst 2019 Zugriff auf über 14.000 deutsch- oder englischsprachige Kurse des externen Content-Anbieters LinkedIn Learning an. Ziel ist ein abwechslungsreiches, webbasiertes und einfach zugängliches Lernangebot, um die Motivation zur Weiterbildung zu unterstützen. Die Kombination aus den bereits vorhandenen Ausbildungsprogrammen und mobiler Ergänzung fördert eine dynamische Lernkultur und ermöglicht neue Formate wie **Blended Learning** – eine integrierte Lernform, bei der traditionelle Präsenztrainings und moderne E-Learnings kombiniert werden. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben zudem die Möglichkeit, über das interne Wissensmanagementtool 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 in die Ausbildung ihrer **Lehrlinge und Auszubildenden**.<sup>1</sup> 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-Polier- und -Vorarbeiter mit unseren Lehrlingen deren praktisches und theoretisches Wissen.

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.

Betrachtet man die Märkte Deutschland, Österreich und Schweiz gemeinsam, nahmen wir 2019 insgesamt 517 (2018: 516) 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](http://karriere.strabag.com) zu finden.

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

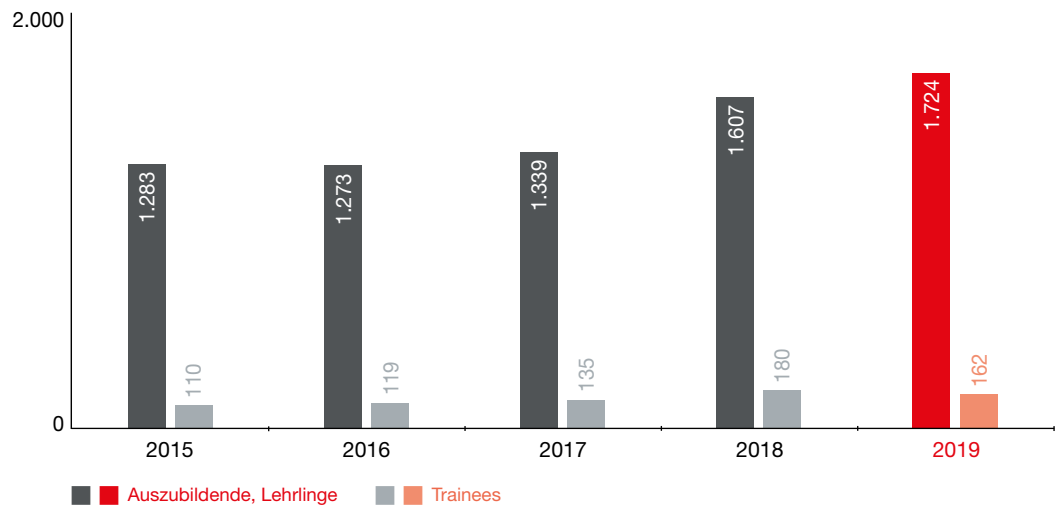
Steigerung der Ausbildungsquote geplant

## 162 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 2019 waren im STRABAG-Konzern 134 technische und 28 kaufmännische **Trainees** (FTE) im Einsatz, davon 116 Männer und 46 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.

## TALENT MANAGEMENT

Potenzialmanagement soll das Erkennen, Entwickeln und langfristige Binden von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern mit dem Ziel unterstützen, insbesondere Schlüsselpositionen mit bestmöglich qualifiziertem Nachwuchs aus den eigenen Reihen zu besetzen. Basierend auf dem Karrieremodell werden Potenzialträgerinnen und Potenzialträger nach konzerneinheitlichen Parametern erkannt, individuell gefördert und in den passenden Positionen eingesetzt. Neben der Linienkarriere, deren Fokus auf allgemeinen Führungsaufgaben liegt, stehen zwei weitere Karrierewege offen: Expert-Karrieren sind geprägt von hoher fachlicher Spezialisierung in einem bestimmten Gebiet. Projektleiterinnen und

Projektleiter bringen langjährige Erfahrung im Bereich der Projektabwicklung mit und sind für komplexe Bauvorhaben verantwortlich.

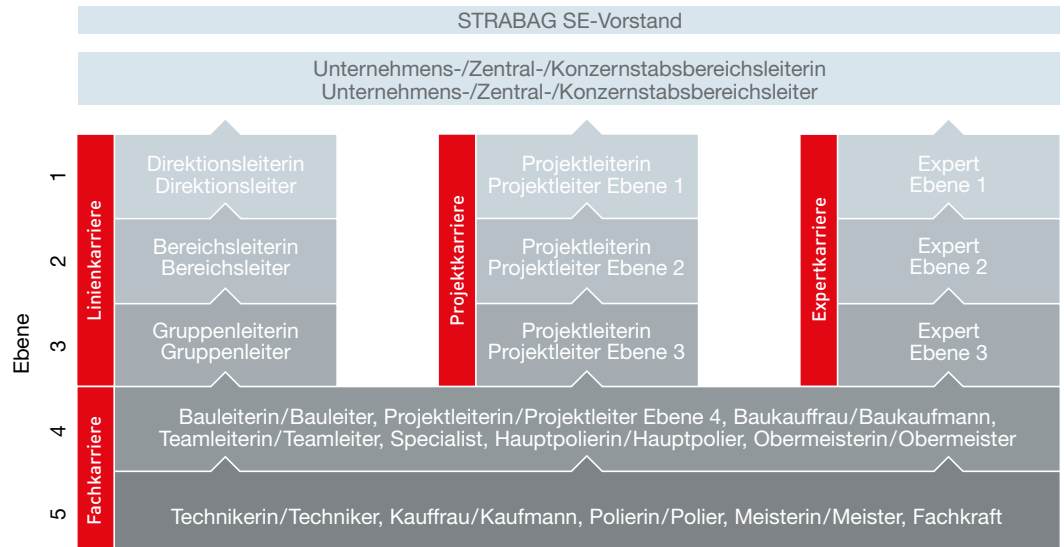
Zur Entwicklung der erkannten Potenziale werden individuelle Maßnahmen wie Development Center, spezielle Ausbildungsprogramme, Job Rotation etc. angeboten. Auch Coaching – also die Begleitung durch externe professionelle Beratung, um berufliche Herausforderungen erfolgreich zu meistern – und Mentoring – die berufliche Partnerschaft einer erfahrenen Führungskraft mit einer Fach- oder Führungskraft in der Entwicklung, die durch die Vermittlung von Erfahrung und aktives Feedback geprägt ist



– werden vermehrt in die individuellen Entwicklungspläne der Potenziale aufgenommen. Das zielgerichtete Erkennen und Begleiten von Potenzialträgerinnen und Potenzialträgern soll im

Ergebnis eine stärkere Bindung zum Unternehmen erzeugen, was langfristig der Sicherung von Qualität, Kontinuität und Leistung im Konzern dient.

KARRIEREMODELL



# 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 Arbeitnehmersvertreters 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.

# 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, Regelungen und Sorgfaltspflicht

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 2019 lag er bei € 4,20 Mio. (2018: € 3,80 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.



Das neue CONCORDIA Tages- und Sozialzentrum in Sofia (Bulgarien)

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.

#### 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

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.

Mithilfe von STRABAG konnte im Stadtteil Orlandovtzi in Sofia (Bulgarien) ein neues CONCORDIA Tages- und Sozialzentrum für Kinder aus sehr armen Familien gebaut und im Oktober 2019 eröffnet werden. Dort erhalten sie warme Mahlzeiten, medizinische Versorgung, Hilfe für die Schule sowie Möglichkeiten zur sinnvollen Freizeitgestaltung. Für die Eltern wird versucht, einen Arbeitsplatz zu finden, und es werden auch Alphabetisierungskurse angeboten.

Nähere Informationen: [www.concordia.or.at](http://www.concordia.or.at)

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. Auch in der Saison 2018/2019 genossen

um die 30.000 Besucherinnen und Besucher hochkarätige Opern-, Konzert- und Kammermusikabende. Die Opern von Wagner bilden im Sommer den wesentlichen Programmschwerpunkt, der von anderen Opernproduktionen sowie dem klassischen, aber auch zeitgenössischen Konzertrepertoire ergänzt wird. 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, 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.

#### ENSEMBLE:PORCIA

Die Komödienspiele Porcia sind der wichtigste Kulturbetrieb in der kleinen Stadt Spittal an der Drau in Oberkärnten – sie beleben nun schon seit 59 Jahren den ganzen Sommer über das Leben der Stadt und der Region. Im Jahr 2019 lockte das Ensemble Porcia mehr als 13.500 Zuseherinnen 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

#### 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



Das Festspielhaus in Erl (Österreich)

Nähere Informationen: [www.tiroler-festspiele.at](http://www.tiroler-festspiele.at)

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 2019 spielte dieser Theaterwagen 52 Vorstellungen on tour vor ca. 7.700 Menschen auf Stadtplätzen, in Burghöfen, auf Dorfstraßen, bei Altersheimen, in Schulen sowie auf Bergen und an Seeufnern mitten in der Natur. Der Theaterwagen ist mittlerweile einmal im Jahr zu Gast im STRABAG-Haus in Wien.

Nähere Informationen: [www.ensemble-porcia.at](http://www.ensemble-porcia.at)

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 663 Einreichungen den aus Ghana stammenden und in Wien lebenden Amoako Boafo zum Preisträger 2019, der sich seither zum Shooting Star der internationalen Kunstszene entwickelte und Anfang Dezember als der große Newcomer auf der Art Basel Miami Beach gehandelt wurde. Ausgezeichnet wurden darüber hinaus beim STRABAG Artaward International 2019



Johannes Daniel (Deutschland), Soli Kiani (Österreich), Maria Legat (Österreich) und Markus Saile (Deutschland).

Neben der Schwerpunktsetzung auf junge Kunst wurden im Ausstellungsjahr 2019 auch zwei etablierte Künstler gewürdigt, deren Werke seit vielen Jahren von der STRABAG Artcollection gesammelt werden und die in diesem Jahr ein Jubiläum begingen: Roman Scheidl feierte seinen 70. Geburtstag mit einer umfassenden Retrospektive seines bunten künstlerischen Kosmos aus Malerei, Tuschezeichnung und Film. Wolfgang Holleggha, einen der renommiertesten Vertreter der abstrakten Malerei in Österreich, würdigte das STRABAG Kunstforum zu seinem 90. Geburtstag mit einer Personale mit ausgewählten Werken aus sechs Jahrzehnten.

Die Wechselausstellungen 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 ein Hearonymus-Audioguide zum Gironcoli-Kristall zur Verfügung.

Mit über 3.500 Kunstwerken, die die STRABAG Artcollection bereits umfasst, ist das STRABAG Kunstforum bestrebt, den Dialog zwischen Kunst und Arbeitsalltag anzuregen und Künstlerinnen und Künstlern eine Plattform zu bieten, ihr Werk fortzuführen. Im Jahr 2019 wurden insbesondere die Konzernstandorte Köln (Deutschland), Trumau (Österreich) und Stuttgart Z3 (Deutschland) zur Gänze ausgestattet bzw. ergänzt; die STRABAG-Konzernstandorte in Prag (Tschechien) und Belgrad (Serbien) sind in Vorbereitung.

Nähere Informationen: [www.strabag-kunstforum.at](http://www.strabag-kunstforum.at)



Amoako Boafo vor seinen Werken, STRABAG Artlounge



Ausstellung Wolfgang Holleggha in der STRABAG Artlounge

# FAIRER WETTBEWERB

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, ist sie aufgrund ihrer internationalen Ausrichtung auch in Ländern

tätig, die z. B. nach dem Korruptionswahrnehmungsindex<sup>1</sup> 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, Regelungen und Sorgfaltspflicht

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. Über eine Online-Hinweisgeberplattform, 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 und unter <https://strabag.integrityplatform.org> > Ansprechpersonen. Wir fordern aktiv dazu auf, uns relevante Hinweise zu melden – so kann Fehlverhalten schnell erkannt und geahndet sowie 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.

<sup>1</sup> Transparency International, Corruption Perceptions Index 2018, <https://www.transparency.de/cpi/cpi-2018/cpi-ranking-2018> (Stand 8.1.2020)

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 31.12.2019**  
(Durchdringungsgrad definierter Schulungen)  
Zielwert 100 %
  - E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“, Ersts Schulung: 98 % (2018: 87 %)
  - E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“, Auffrischung: 99 % (2018: 91 %)
  - Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“, Ersts Schulung: 90 % (2018: 93 %)
  - Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“, Auffrischung: 92 % (2018: 95 %)
  - Präsenzs Schulung „Kartellrecht-Risiken, Grundlagen und Verhaltensgrundsätze – Ersts Schulung“: 90 % (2018: 87 %)
  - Präsenzs Schulung „Kartellrecht-Risiken, Grundlagen und Verhaltensgrundsätze – Auffrischung“: 85 % (2018: 84 %)

Die Schulungsquote der E-Learning-Schulung konnte im Jahr 2019 durch verstärkte Monitoring-Maßnahmen stark verbessert werden.

- **Anzahl der im Jahr 2019 geschulten Mitarbeitenden**
  - E-Learning „Richtiges Verhalten im Geschäftsalltag“  
Zielwert: 7.000 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
    - Ersts Schulung: 5.579 (2018: 1.321)
    - Wiederholungsschulung: 7.515 (2018: 1.054)
    - Gesamt: 13.094 (2018: 2.375)
- **Anzahl der im Jahr 2019 geschulten Mitarbeitenden aus dem Management**
  - Präsenzs Schulung „Vermeidung von Korruption und Wettbewerbsverstößen“  
Zielwert: 400 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
    - Ersts Schulung: 99 (2018: 58)
    - Auffrischung: 210 (2018: 17)
    - Gesamt: 309 (2018: 75)
  - Präsenzs Schulung „Kartellrecht“  
Zielwert: 400 Personen/Jahr im dreijährigen Durchschnitt
    - Ersts Schulung: 171 (2018: 174)
    - Auffrischung: 179 (2018: 348)
    - Gesamt: 350 (2018: 522)
- **Anzahl der Compliance-fördernden Maßnahmen im Jahr: 7** (2018: 9)  
Details dazu finden Sie unter „Projekte und Initiativen“.
- **Anzahl der festgestellten Business Compliance-Verstöße im Jahr**  
(Zuordnungsdatum= Datum der abschließenden Feststellung): 2 (2018: 2)

Informationen zu laufenden Ermittlungen wegen des Verdachts auf kartellrechtswidrige Absprachen finden Sie im Konzernabschluss der STRABAG SE für das Geschäftsjahr 2019.



## Projekte und Initiativen

### Regelmäßige Schulungen

Regelmäßig 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 diese 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 Ersts Schulungen, bestehende Mitglieder halbtägige Auffrischungsschulungen im Abstand von bisher drei, ab 2020 im Abstand von zwei 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 war die Verbesserung des STRABAG-CMS als Vorbereitung auf eine Zertifizierung nach internationalen Standards. Die Erarbeitung des entsprechenden Konzepts und der Geschäftsanweisungen war eine der Hauptaufgaben der Business Compliance-Organisation im Jahr 2019. In Zusammenarbeit mit einem externen Beratungsunternehmen sowie der konzerninternen

Rechtsabteilung wurde ein zertifizierbares Business Compliance Management System (BCMS) erarbeitet, das sich an den internationalen Standards der ISO-Normen 19600 (Compliance Management Systeme) und 37001 (Anti Bribery Management Systeme) orientiert und vom Vorstand der STRABAG SE im Dezember 2019 verabschiedet wurde.

Das neue BCMS ersetzt ab 2020 den bisherigen Leitfaden Business Compliance sowie den Leitfaden Business Compliance für Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner und besteht aus folgenden Dokumenten:

- BCMS-Beschreibung
- Geschäftsanweisung Vermeidung von Korruption und wirtschaftskriminellen Handlungen
- Geschäftsanweisung Geschäftspartnerprüfung
- Geschäftsanweisung Kartell- und Wettbewerbsrecht
- Geschäftsanweisung Interessenkonflikte
- Lieferantenkodex
- Business Compliance-Risikoanalyse

Die Umsetzung des neuen BCMS der STRABAG SE soll im Jahr 2020 in zwei Etappen erfolgen (Etappe 1: DACH-Region; Etappe 2: restliche Länder). Eine Zertifizierung des STRABAG-BCMS nach international anerkannten Standards wird nach erfolgreicher Implementierung angestrebt.

Im Jahr 2019 setzte STRABAG folgende Compliance-fördernde Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Compliance-Kultur im Konzern:

- Ein weiterer Mitarbeiter der zentralen Business Compliance-Organisation absolvierte einen Lehrgang zum **zertifizierten Compliance Officer**.
- Aufbauend auf den Ergebnissen des Compliance Readiness Checks wurde ein neues, an den ISO-Normen 19600 und 37100 orientiertes **Business Compliance Management System** erarbeitet und vom Vorstand beschlossen (siehe oben).

### Compliance Readiness Check

- Im Juli 2019 erfolgte die Zertifizierung des Compliance Management-Systems für Kartellrecht gemäß der österreichischen Norm ONR 192050 sowie ISO 19600 für die österreichischen Konzerngesellschaften STRABAG AG und F. Lang u. K. Menhofer Baugesellschaft m.b.H. & Co. KG.
- Im Rahmen der zweimal jährlich stattfindenden **Konzerntagungen** berichtete der Konzern-Business Compliance-Koordinator jeweils ausführlich zum Thema.
- Das **Schulungsintervall** der verpflichtenden Präsenzs Schulungen für das Management wurde ab 2020 von bisher drei Jahren auf zwei Jahre **verkürzt**.
- Ergänzend zu den verpflichtenden regelmäßigen Compliance-Schulungen wurden **themenbezogene Präsenzs Schulungen** für einzelne Organisationseinheiten veranstaltet, wobei der Themenschwerpunkt auf der Vermeidung von wettbewerbswidrigen Handlungen lag.
- In der Ausgabe 2019/2 der **Mitarbeiterzeitschrift „teams.“** erschien ein zweiseitiger Artikel zum Thema „Verbot der Gewährung und Annahme von Geschenken“.

# MATERIALIEN

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).<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> Deshalb engagieren wir uns für den Wandel hin zu einer ressourcenschonend ausgerichteten Kreislaufwirtschaft.

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, Regelungen und Sorgfaltspflicht

Eine konzernweit geltende Energie- und Umweltpolitik legt die Grundlage für ressourcenschonendes Handeln; Chancen und Risiken werden durch integrierte Due Diligence-Prozesse frühzeitig erkannt, rechtliche Vorschriften erfüllt und die Umwelt geschont.

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. Diese Konzernländer

decken 90 % der Leistung von STRABAG ab. 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, Gefahrenstoffe und eingesetzte Produkte.

## 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 Weiterentwicklung von Verfahren und Technologien für ressourcen- und energieeffiziente Bauwerke.

<sup>1</sup> Umweltbundesamt: Die Nutzung natürlicher Ressourcen – Bericht für Deutschland 2018

<sup>2</sup> Mineralische Bauabfälle Monitoring 2016 – Bericht zum Aufkommen und zum Verbleib mineralischer Bauabfälle im Jahr 2016

**Indikator**

Anteil des zugeführten recycelten Asphalts in der Herstellung von Asphaltmischgut in den Konzernländern Deutschland, Österreich und Polen (Anteil an der Konzernleistung 70 %)

- Deutschland: 34 % bei einer Gesamtproduktion von 3.140 tt Asphaltgemische (2018: 32 % bei 3.838 tt)
- Polen: 41 % bei einer Gesamtproduktion von 2.280 tt Asphaltgemische (2018: 32 % bei 2.330 tt)

- Österreich: 13 % bei einer Gesamtproduktion von 1.248 tt Asphaltgemische (2018: 13 % bei 1.187 tt)

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

## Projekte und Initiativen

Der Bausektor trägt eine zentrale Verantwortung bei der Weiterentwicklung der effizienten Verwendung von Primärrohstoffen. STRABAG hat dies vor vielen Jahren erkannt und versucht u. a. durch die Aufbereitung und **Rückgewinnung von Baustoffen** wie Asphalt einen Beitrag zu leisten. 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 83 %. Dementsprechend können wir zielgerichtet den Herstellungsprozess optimieren und Maßnahmen zur Energieeffizienzsteigerung initiieren.

### EINGESETZTE MATERIALIEN<sup>1</sup>

Material	Einheit	2015	2016	2017	2018	2019
Stein/Kies	Tsd. t	60.670	58.020	62.420	68.650	70.410
Asphalt	Tsd. t	13.840	13.690	14.000	13.985	13.270
Beton	Tsd. m <sup>3</sup>	4.986	4.986	4.589	5.746	5.519
Zement	Tsd. t	1.095	1.021	1.163	1.669	1.642
Baustahl	t	n. v.	421.336	417.381	478.290	476.901

<sup>1</sup> Die Mengendaten wurden anhand von Durchschnittspreisen aus Preisdaten abgeleitet.

# ENERGIE

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.<sup>1</sup>

Gleichzeitig ist das Potenzial, Treibhausgase zu reduzieren, in der Bauwirtschaft am größten.<sup>2</sup> Um dieses Potenzial zu heben, entwickeln wir u. a. unser umfassendes Energie- und Treibstoffmanagement kontinuierlich weiter und berichten über die damit einhergehenden Treibhausgasemissionen.

## Zuständigkeiten, Regelungen und Sorgfaltspflicht

Eine konzernweit geltende Energiepolitik legt die Grundlage für ressourcenschonendes Handeln; Chancen und Risiken werden durch integrierte Due Diligence-Prozesse frühzeitig erkannt, rechtliche Vorschriften erfüllt und die Umwelt geschont.

Das Energiemanagement bei STRABAG steht für ein Instrumentarium, mit dem einerseits der Energieverbrauch und die Treibhausgasemissionen erfasst sowie Maßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz und Reduktion von Treibhausgasemissionen 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 den CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie entsprechende Maßnahmen konzernweit vorgegeben. Seit 2013 wurde ein zertifiziertes Energiemanagementsystem nach der internationalen Norm ISO 50001 in verschiedenen Konzerneinheiten (verantwortlich für ca. 70 % der Leistung) eingeführt. Weitere lokale Maßnahmen und Audits zum Energiemanagement decken weitere ca. 10 % der Leistung in anderen Konzernländern ab. Bedingt durch das Energieeffizienzgesetz kann damit das Potenzial zur Senkung des Energieverbrauchs und damit einhergehender 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 damit einhergehender Treibhausgasemissionen.

### Indikatoren

Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Intensität der relevanten Energieverbrauchsbereiche

- Fuhrpark:

- Alle Pkw in Deutschland und Österreich: 6,0 l/100 km (-0,9 %) und 161 g CO<sub>2</sub>/km (-0,9 %)

- Alle Nutzfahrzeuge in Deutschland und Österreich: 9,2 l/100 km (+1,4 %) und 246 g CO<sub>2</sub>/km (+1,4 %)

Ziel: Energieeffizienzsteigerung um mindestens 1 % bezogen auf das Vorjahr

<sup>1</sup> European Union: <https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-efficiency/energy-performance-of-buildings/energy-performance-buildings-directive#facts-and-figures> (Abruf am 13.2.2020)

<sup>2</sup> IPCC: [https://archive.ipcc.ch/publications\\_and\\_data/ar4/wg3/en/figure-spm-6.html](https://archive.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg3/en/figure-spm-6.html) (Abruf am 13.2.2020)

- Asphaltmischanlagen in Deutschland: 93,0 kWh/t produziertes Asphaltmischgut (+2,8 % zum Vorjahr) und 31,8 kg CO<sub>2</sub>/t produziertes Asphaltmischgut (+3,4 % zum Vorjahr)

Ziel: Energieeffizienzsteigerung um mindestens 1,3 % bezogen auf das Vorjahr

## Projekte und Initiativen

### Systematisches Energiemanagement

Seit 2012 betreibt STRABAG ein nach ISO 50001 zertifiziertes, 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 2019 beliefen sich die **Energiekosten** für den Konsolidierungskreis der STRABAG SE auf € 280,72 Mio. (2018: € 275,46 Mio.). Dieser Anstieg resultiert u. a. aus einer Ausweitung der Leistung.

Die Energie- und CO<sub>2</sub>-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 24 % der Energiedaten mengenbasiert erhoben, der Rest wird über Preise aus dem internen Rechnungswesen abgeleitet.<sup>1</sup>

Der für den Konzern wichtigste Energieträger ist Treibstoff, der ca. 65 % der Energiekosten bedingt und daher die größten Einsparpotenziale für den

Konzern birgt. Der analog der CarbonTracker-Software entwickelte **FuelTracker** ermöglicht es, den Treibstoffverbrauch von Pkw und Nutzfahrzeugen des STRABAG-Fuhrparks zu analysieren.

Durch intelligent getaktete Fahrten mithilfe der eigenentwickelten Software STRAakt wird eine optimale Temperatur des verbauten Asphaltmischguts gewährleistet. Zudem werden der Treibstoffverbrauch sowie Emissionen durch entfallende Wartezeiten der Lieferfahrzeuge und gleichmäßigere Auslastung der asphaltverarbeitenden Geräte verringert.

Seit 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 Hebung des Steuerentlastungspotenzials und dem Schutz der Umwelt durch verminderten Emissionsausstoß.

### ENERGIEVERBRAUCH DES KONZERNS<sup>2</sup>

Energieform	Einheit	2015	2016	2017	2018	2019
Strom	MWh	443.009	451.073	488.241	477.286	432.755
Treibstoff	MWh	2.224.192	2.065.409	2.108.339	1.976.423	1.986.883
Gas	MWh	479.303	409.098	449.372	497.899	430.143
Heizöl	MWh	176.575	153.896	169.257	172.550	165.764
Kohlenstaub	MWh	437.388	457.362	504.503	481.787	481.235
Fernwärme	MWh	36.013	35.265	48.773	44.802	48.826

<sup>1</sup> Für die Umrechnung der Energiekosten in Mengen wird auf Durchschnittspreise der folgenden Quellen zurückgegriffen: Strom, Erdgas, Flüssig/Flaschengas – Eurostat; Diesel, Benzin, Leichtes und Schweres Heizöl – Weekly Oil Bulletin der Europäischen Energie Kommission. Des Weiteren werden Preise auch direkt aus Rechnungen entnommen.

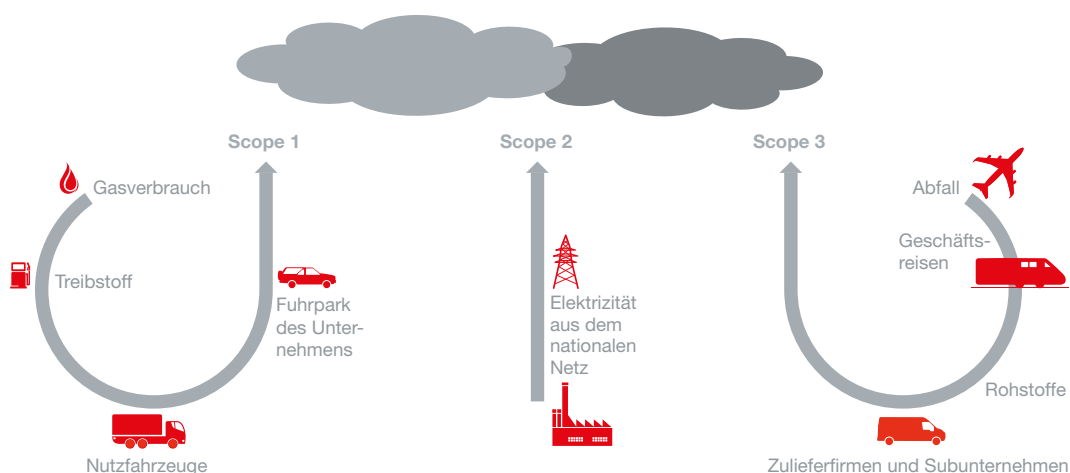
<sup>2</sup> Die Umrechnung der Energieträger in die Einheit MWh (analog des Heizwerts) erfolgt für Treibstoffe und Heizöl anhand der Umrechnungsfaktoren des deutschen Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) und für Gas und Kohlenstaub anhand der Deutschen Emissionshandelsstelle (DEHSt).

## CO<sub>2</sub>-BILANZIERUNG IM KONZERN

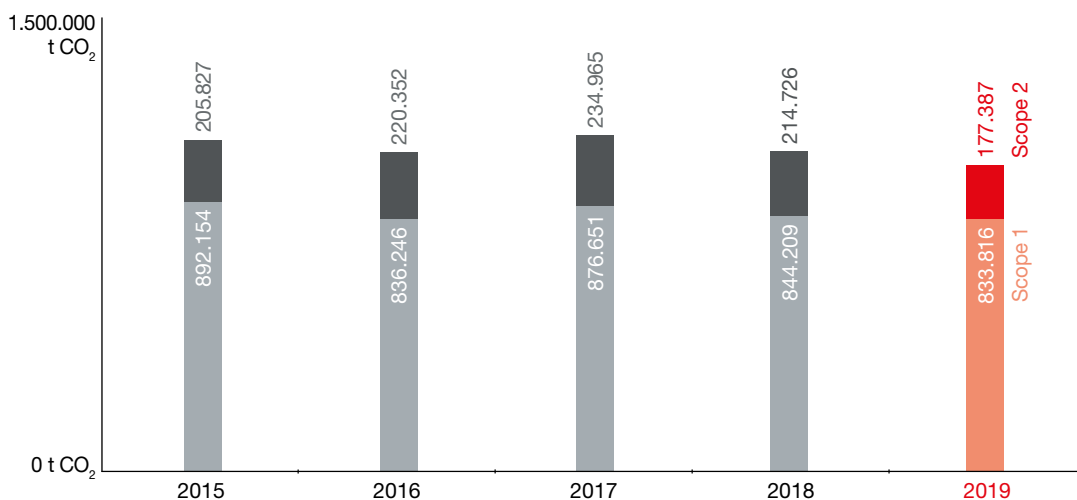
Die CO<sub>2</sub>-Bilanz für das Geschäftsjahr 2019 bezieht sich auf den Vollkonsolidierungskreis des Konzerns und beinhaltet die verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen in 71 Ländern.<sup>1</sup> Innerhalb des Konzerns wurden im Berichtszeitraum insgesamt 833.816 t CO<sub>2</sub> durch das Unternehmen selbst emittiert (Scope 1), weitere 177.387 t CO<sub>2</sub> sind auf den Verbrauch von Strom und Fernwärme zurückzuführen (Scope 2). Etwas mehr

als die Hälfte der CO<sub>2</sub>-Emissionen im Konzern entsteht durch den Einsatz von Treibstoffen, hauptsächlich Diesel. Mit 17 % bzw. 16 % folgen Braunkohlestaub und Strom. Deutschland, Polen, Österreich und Tschechien sind mit gemeinsam 67 % die Hauptemittenten der Emissionen. Diese Länder erwirtschafteten 2019 mit 75 % auch den Großteil der Leistung des Konzerns.

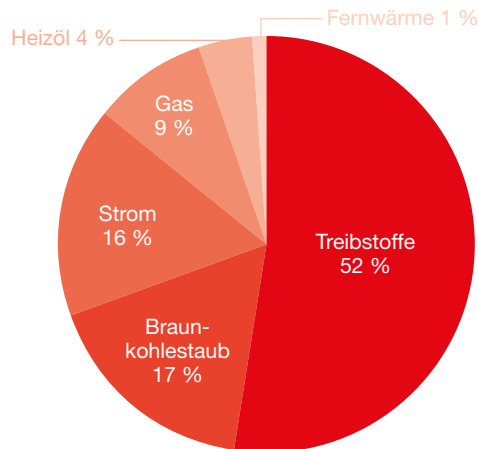
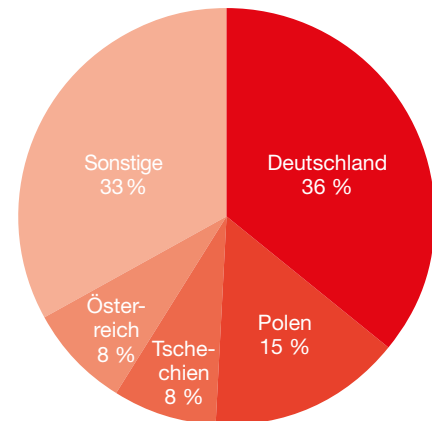
### DREI SCOPES



### EMISSIONEN DES STRABAG-KONZERNS



<sup>1</sup> Die Emissionen werden entsprechend der Definition des Greenhouse Gas Protocols in Scope 1 und Scope 2 ausgewiesen. Zur Berechnung der Scope 1-Emissionen erfolgt, aufbauend auf der einheitlichen Einheit des Heizwerts, die Umrechnung in CO<sub>2</sub>-Emissionen für Treibstoffe und Heizöl anhand der Umrechnungsfaktoren des deutschen Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) und für Gas und Kohlenstaub anhand der Deutschen Emissionshandelsstelle oder lokaler Lieferantenangaben. Die Berechnung der Scope 2-Emissionen für Strom und Fernwärme erfolgt mehrheitlich standortbasiert, für die Konzernländer Österreich und Deutschland wurden teilweise marktbasierende Daten in die Erhebung miteinbezogen. Für die Umrechnung der standortbasierten Emissionen wurde auf Quellen der Europäischen Plattform für Lebenszyklusanalyse (ELCD), der Internationalen Energieagentur (IEA) und des Umweltbundesamts (UBA) zurückgegriffen. Im Falle nicht vorhandener Länderdaten wurde der aus den vorhandenen Daten abgeleitete Konzerndurchschnittswert von 0,53 kg CO<sub>2</sub>/kWh für Strom und 0,32 kg CO<sub>2</sub>/kWh für Fernwärme herangezogen.

CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN NACH ENERGIETRÄGERN 2019CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN NACH LÄNDERN 2019

### 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.

Über den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes betrachtet, ist der Anteil der **energiebedingten Treibhausgasemissionen** über die **gesamte Betriebsphase am höchsten**.<sup>1</sup> 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 der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (**DGNB**), Leadership in Energy and Environmental Design (**LEED**), der Österreichischen Gesellschaft für Nachhaltige Immobilienwirtschaft (**ÖGNI**) und Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology (**BREEAM**) an.

In Zusammenarbeit mit der DGNB erarbeitete STRABAG Real Estate (SRE) einen eigenen Nachhaltigkeitsstandard, der die Zertifizierung von Bürogebäuden vereinfacht. Der von der DGNB geprüfte und abgenommene Kriterienkatalog reduziert den Zertifizierungsaufwand für Gewerbebauten deutlich. Ähnliche Mehrfachzertifizierungen wurden auch in Österreich in Abstimmung mit der ÖGNI etabliert. Im Jahr 2019 wurden durch die SRE bereits sieben Projekte nach DGNB-Mehrfachzertifizierung initiiert.

<sup>1</sup> <https://www.worldgbc.org/embodied-carbon> (Abruf am 13.2.2020)



## STRABAG-Tochter Mischek rüstet Fertigteilwerk in Gerasdorf bei Wien mit Photovoltaik-Anlage aus



Installation der PV-Anlage auf dem Dach des Mischek-Fertigteilwerks

2.000 m<sup>2</sup> an Betonfertigteilen produziert das Mischek Systembau-Fertigteilwerk in Gerasdorf bei Wien (Österreich) jeden Tag. Mischanlagen bereiten den Beton auf, Roboter schalen vollautomatisch, bringen mittels Mattenschweißanlage vorgefertigte Bewehrungseisen in die Fertigteile ein und gießen den Beton ein. All das erfordert eine entsprechende Menge Energie. Diese kommt nun zu 19 % aus der hauseigenen Photovoltaik-Anlage (PV-Anlage), die mit 644 Photovoltaik-Modulen mit polykristallinen Zellen auf einer Fläche von 1.050 m<sup>2</sup> erneuerbaren Strom erzeugt.

Villach, am 8.4.2020  
Der Vorstand

**Dr. Thomas Birtel**

**Mag. Christian Harder**

**Klemens Haselsteiner**

**Dipl.-Ing. Dr. Peter Krammer**

**Dipl.-Ing. Siegfried Wanker**

**Dipl.-Ing. (FH) Alfred Watzl**

# BERICHT ÜBER DIE UNABHÄNGIGE PRÜFUNG DER NICHTFINANZIELLEN BERICHTERSTATTUNG

Wir haben die unabhängige Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit des konsolidierten nichtfinanziellen Berichts (im Folgenden "NFI-Bericht") für das Geschäftsjahr 2019 der

## **STRABAG SE**

(im Folgenden auch kurz „Gesellschaft“ genannt)

durchgeführt.

### **Verantwortung der gesetzlichen Vertreter**

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung des NFI-Berichts in Übereinstimmung mit den Berichtskriterien. Die Gesellschaft wendet die gesetzlichen Vorschriften des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (§ 267a UGB) als Berichtskriterien an und veröffentlicht den NFI-Bericht im Geschäftsbericht.

Die Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst zum einen die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur nichtfinanziellen Berichterstattung (insbesondere Auswahl der wesentlichen Themen) sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Nachhaltigkeitsangaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Zum anderen umfasst die Verantwortung die Konzeption, Implementierung und Aufrechterhaltung von Systemen, Prozessen und internen Kontrollen, um die Aufstellung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

### **Verantwortung des Prüfers**

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage unserer Prüfungshandlungen eine Beurteilung darüber abzugeben, ob uns Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Annahme verlassen, dass der NFI-Bericht der Gesellschaft in wesentlichen Belangen nicht mit den gesetzlichen Vorschriften des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (§ 267a UGB) übereinstimmt.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des für derartige Aufträge geltenden International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000) durchgeführt. Danach haben wir unsere Berufspflichten einschließlich Vorschriften zur Unabhängigkeit einzuhalten und den Auftrag unter Berücksichtigung des Grundsatzes der Wesentlichkeit so zu planen und durchzuführen, dass wir unsere Beurteilung mit einer begrenzten Sicherheit abgeben können.

Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine geringere Sicherheit gewonnen wird. Trotz einer gewissenhaften Planung und Durchführung des Auftrags kann nicht ausgeschlossen werden, dass wesentliche Fehler, rechtswidrige Handlungen oder Unregelmäßigkeiten bei der nichtfinanziellen Berichterstattung unentdeckt bleiben.

Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Prüfers und umfasste insbesondere folgende Tätigkeiten:

- Befragung von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern auf Konzernebene, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und entsprechender Berichtsgrenzen der Gesellschaft zu erlangen;
- Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung der Gesellschaft in der Berichtsperiode;
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, Achtung von Menschenrechten und Bekämpfung von Korruption und Bestechung, einschließlich der Konsolidierung der Daten;
- Befragungen von Mitarbeitern auf Konzernebene, die für die Ermittlung und Konsolidierung sowie die Durchführung der internen Kontrollhandlungen bezüglich der Angaben zu Konzepten, Risiken, Due Diligence Prozessen, Ergebnissen und Leistungsindikatoren verantwortlich sind;
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente, um zu bestimmen, ob qualitative und quantitative Informationen durch ausreichende Nachweise hinterlegt sowie zutreffend und ausgewogen dargestellt sind;
- Einschätzung der Datenerhebungs- und Berichterstattungsprozesse sowie der Verlässlichkeit der gemeldeten Energieverbrauchs- und CO<sub>2</sub>-Emissions-Daten durch eine Stichprobenerhebung am Standort Stuttgart (Deutschland);
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorten gemeldet wurden;
- Einschätzung der Konsistenz der für die Gesellschaft anwendbaren Anforderungen des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (§ 267a UGB) mit den Angaben und Kennzahlen im NFI-Bericht;
- Einschätzung der Gesamtdarstellung der Angaben im NFI-Bericht.

Gegenstand unseres Auftrages ist weder eine Abschlussprüfung noch eine prüferische Durchsicht von Abschlüssen in Übereinstimmung mit österreichischen berufsüblichen Grundsätzen oder mit den International Standards on Auditing (ISA) oder International Standards on Review Engagements (ISRE). Ebenso ist weder die Aufdeckung und Aufklärung strafrechtlicher Tatbestände, wie zB von Unterschlagungen oder sonstigen Untreuehandlungen und Ordnungswidrigkeiten, noch die Beurteilung der Effektivität und Wirtschaftlichkeit der Geschäftsführung Gegenstand unseres Auftrages. Darüber hinaus ist die Prüfung zukunftsbezogener Angaben, Vorjahreszahlen, Aussagen aus externen Dokumentationsquellen und Expertenmeinungen sowie Verweise auf weiterführende Berichterstattungsformate der Gesellschaft nicht Gegenstand unseres Auftrages. Die im Rahmen der Jahresabschlussprüfung geprüften Angaben wurden auf korrekte Übernahme geprüft (keine inhaltliche Prüfung).

Wir erteilen diesen Bericht auf Grundlage des mit der Gesellschaft geschlossenen Auftrags. Bezüglich unserer Verantwortlichkeit und Haftung gegenüber der Gesellschaft und gegenüber Dritten kommt Punkt 7 der Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftstreuhandberufe zur Anwendung. Die jeweils aktuelle Fassung der AAB ist über <http://www.kpmg.at/aab> abrufbar.

### Zusammenfassende Beurteilung

Auf Basis unserer Prüfungshandlungen sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Annahme veranlassen, dass der NFI-Bericht der Gesellschaft in wesentlichen Belangen nicht mit den gesetzlichen Vorschriften des Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (§ 267a UGB) übereinstimmt.

Linz, am 08. April 2020

KPMG Austria GmbH  
Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft



Mag. Ernst Pichler  
Wirtschaftsprüfer