

NICHTFINANZIELLE KONZERN- ERKLÄRUNG (UNGEPRÜFT)

Der verantwortungsvolle Umgang mit Mensch und Umwelt und die integre und transparente Unternehmensführung bilden die essentielle Basis unseres nachhaltigen unternehmerischen Erfolgs. Das jederzeit rechtskonforme und an den Handlungsprinzipien des ehrbaren Kaufmanns ausgerichtete Verhalten von Mitarbeitern und Unternehmensvertretern ist dabei unser Leitmotiv. So schaffen wir nachhaltige Werte für alle unsere Stakeholder und leisten materielle Beiträge für die ökologische und soziale Entwicklung der Gesellschaft. Dazu gehört auch die laufende Auseinandersetzung unseres Handelns und dessen Auswirkungen auf uns und andere. Unternehmerische Verantwortung (engl.: Corporate Social Responsibility, CSR) ist damit zugleich das langfristige Engagement zur Verbesserung der Lebensqualität der Menschen weltweit – ein Anspruch, den auch unsere sicherheitstechnischen Produkte und Lösungen jeden Tag mit höchster Zuverlässigkeit erfüllen.

Der einzuhaltende hohe Standard der Unternehmensführung ergibt sich für in Deutschland ansässige börsennotierte Gesellschaften bereits aus der geltenden Rechtsordnung und insbesondere dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Darüber hinaus haben wir weitere konzernweit gültige Richtlinien implementiert, wie z. B. die für alle Mitarbeiter verbindliche Verhaltensrichtlinie (Code of Conduct), deren Einhaltung wir durch ein konzernweites Compliance-Management-System sicherstellen. Durch die in unserer Organisation verankerte Autoritätsmatrix und dem Vier-Augen-Prinzip, nach dem rechtsverbindliche und finanziell wirksame Entscheidungen nicht von einem Einzelnen, sondern nur von zwei autorisierten, befugten Personen getroffen werden dürfen, sind wirksame Mechanismen zur Einhaltung der geltenden Richtlinien etabliert. Das öffentlich und weltweit zugängliche, völlig anonyme Hinweisgebersystem *R. STAHL Integrity Line* bietet seit Oktober 2020 außerdem die Möglichkeit, dem Unternehmen Compliance-Verstöße zu melden. Das System ist unter <https://rstahl.integrityline.org> erreichbar. Im Berichtsjahr gingen keine Meldungen über die *Integrity Line* ein.

Die Steuerung des R. STAHL-Konzerns erfolgt im Sinne eines wertbasierten Managements in erster Linie nach finanziellen Zielen. Daneben können auch nichtfinanzielle Ziele einfließen. Wir tragen damit unserer unternehmerischen Verantwortung Rechnung, die wir im gemeinsa-

men Kontext ökonomischen, ökologischen, sozialen, sowie richtlinien- und rechtskonformen Handelns verstehen (ESG, engl.: environmental, social, governance). Die verantwortungsvolle Zusammenarbeit mit unseren Stakeholdern – allen voran unseren Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Aktionären, Finanzinstituten und der interessierten Öffentlichkeit – nimmt dabei einen hohen Stellenwert in unserer Organisation und unseren Prozessen ein. Da unternehmerischer Erfolg untrennbar mit dem Engagement kreativer und motivierter Mitarbeiter verbunden ist, legen wir als Teil unserer Personalstrategie großen Wert auf attraktive und gute Beschäftigungsbedingungen unter gesunden und sicheren Arbeitsbedingungen, eine faire Vergütung, gezielte Weiterbildungsangebote sowie eine gelebte Chancengleichheit. Unsere Kunden vertrauen auf die Qualität unserer Produkte, die sich durch kompromisslose Sicherheit und Zuverlässigkeit sowie hohe Wertigkeit und Langlebigkeit auszeichnen – seit nunmehr fast einem Jahrhundert. Als führendes Technologieunternehmen in unserer Branche wollen wir dieses Vertrauen auch künftig durch herausragende, innovative Produkte mit nachhaltiger Wertschöpfung sichern und die Entwicklung des technischen Fortschritts vorantreiben. Dabei stellen wir nicht nur hohe Anforderungen an uns selbst, sondern auch an unsere Lieferanten. Neben der Einhaltung von Recht und Gesetz sowie Arbeits- und Umweltstandards setzen wir uns hierfür auch den effizienten Einsatz von Ressourcen zum Ziel.

Die erfolgreiche Einbindung von Nachhaltigkeitskriterien in die wertbasierte Unternehmensführung erfordert eine ganzheitliche Betrachtung und die fundamentale Verankerung von ESG-Kriterien in die Konzernstrategie. Zur quantitativen Erfolgsmessung und Steuerung sind geeignete Kennzahlen zu definieren und die erforderlichen Systeme zur regelmäßigen Datenerfassung und -auswertung zu etablieren. Seit 2017 berichtet R. STAHL über ausgewählte Kennzahlen zur Darstellung der im Unternehmen gelebten Nachhaltigkeitsaspekte und -kriterien. Im laufenden Jahr soll mit der Formulierung eines Kennzahlensystems, das sich inhaltlich sehr eng an den Kriterien bedeutender Organisationen zur ESG-Bewertung börsennotierter Gesellschaften orientieren wird, die Basis für ein mittel- bis langfristig aufzubauendes, konzernweit durchgängiges ESG-Reporting geschaffen werden, das als Ausgangspunkt für die systematische Integration der für R. STAHL relevanten Nachhaltigkeitskriterien in die Konzernstrategie dienen wird.

Mit dem am 19. April 2017 in Kraft getretenen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz zur Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU (sog. CSR-Richtlinie zur Offenlegung von



nichtfinanziellen und die Diversität betreffenden Informationen) war R. STAHL gemäß § 315b HGB erstmals ab dem Geschäftsjahr 2017 verpflichtet, eine Nichtfinanzielle Konzernklärung in den Konzernlagebericht aufzunehmen. Berichtspflichtig im Sinne des § 315c i. V. m. § 289c HGB sind dabei unternehmensbezogene Angaben zu den fünf Aspekten Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung. Die Themenfelder dieser Aspekte sind elementarer Teil unserer nachhaltigkeitsrelevanten Aktivitäten.

Für die Geschäftsjahre 2017 bis 2019 hatte R. STAHL von dem Wahlrecht gemäß § 315b Abs. 3 HGB Gebrauch gemacht, alternativ einen gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht außerhalb des Konzernlageberichts zu erstellen und diesen auf der Webseite der Gesellschaft www.r-stahl.com unter der Rubrik **Unternehmen/Verantwortung** zu veröffentlichen. Erstmals für das Berichtsjahr 2020 wurde der nichtfinanzielle Konzernbericht in den vorliegenden zusammengefassten Lagebericht der Gesellschaft integriert. Damit bringen wir insbesondere unser Verständnis der zentralen Bedeutung von Nachhaltigkeit für den Fortbestand, die Entwicklung und die gesellschaftliche Verantwortung von R. STAHL zum Ausdruck.

Die **Nichtfinanzielle Konzernklärung** wird jährlich erstellt und veröffentlicht. Berichtszeitraum der vorliegenden **Nichtfinanziellen Konzernklärung** ist das Kalenderjahr 2020. Der Berichtszeitraum ist damit identisch mit dem Konzernjahresabschluss 2020. Die Prüfung der vorliegenden **Nichtfinanziellen Konzernklärung** durch den Aufsichtsrat der R. STAHL AG erfolgte wie bisher auch ohne externe Unterstützung.

METHODIK DER ERSTELLUNG DER NICHTFINANZIELLEN KONZERNERKLÄRUNG

Wie schon in den Vorjahren haben wir uns für die Erstellung der vorliegenden nichtfinanziellen Erklärung an dem vom Initiativkreis der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (WIN) des Landes Baden-Württemberg speziell für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) entwickelten Nachhaltigkeitsmanagementsystem WIN-Charta orientiert. WIN-Charta stellt ein Qualitätsmerkmal dar, das sowohl eine Beurteilungs- und Bewertungsfunktion als auch eine Kommunikationsfunktion zur Nachhaltigkeit in Unternehmen erfüllt.

Es steht nicht in Konkurrenz zu bereits bestehenden Systemen der Nachhaltigkeitsmessung wie der Global Reporting Initiative (GRI) oder dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), sondern orientiert sich an deren Kriterien und Indikatoren. WIN-Charta verfügt darüber hinaus über eine erkennbare Landeskomponente, die ein baden-württembergisches Qualitätsmerkmal Nachhaltigkeit glaubhaft rechtfertigt und von den bestehenden Systemen abhebt.

Mit WIN-Charta können die Anforderungen des am 19. April 2017 in Kraft getretenen CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes zur Umsetzung der EU-Richtlinie 2014/95/EU für Nachhaltigkeitsberichterstattung erfüllt werden. Die hieran angepasste WIN-Charta deckt alle geforderten inhaltlichen Belange ab.

WIN-Charta besteht aus zwölf Leitsätzen, die gemeinsame Grundwerte formulieren, inhaltlich die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie, Soziales) abdecken, die Identifikation nachhaltigkeitsrelevanter Strategien und Ansatzpunkte ermöglichen, Orientierungspunkte für die Umsetzung im regionalen und lokalen Kontext darstellen und passende Ansatzpunkte für die Kommunikation von Nachhaltigkeitsanstrengungen nach außen bieten.

Für die Erstellung der vorliegenden nichtfinanziellen Erklärung haben wir die für den nachhaltigen Unternehmenserfolg von R. STAHL maßgeblichen Einflussfaktoren im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse ermittelt, diese anschließend den Leitsätzen der WIN-Charta zugeordnet und in fünf Themenfeldern zusammengefasst (siehe Tabelle auf Seite 61).

Im Folgenden gehen wir auf unsere in diesen Themenfeldern verfolgten Konzepte, Risiken und Leistungsindikatoren ein. Weitere Darstellungen zur Risikosituation finden sich im **Risiken- und Chancenbericht** dieses Lageberichts.

Wenn nicht anders angegeben beziehen sich die Ausführungen mit regionalem Bezug vor allem auf die zur größten Produktionsgesellschaft R. STAHL Schaltgeräte GmbH gehörenden Standorte Waldenburg und Weimar. Wir arbeiten daran, den Kreis der in unserer nichtfinanziellen Berichterstattung eingebundenen Tochtergesellschaften systematisch auf den gesamten R. STAHL-Konzern zu erweitern. 2018 hatten wir so erstmals unsere Produktionsstandorte in Indien und in den USA in die vorliegende Berichterstattung aufgenommen. 2019 haben wir damit begonnen, auch die in unseren Tochtergesellschaften in Norwegen, Frankreich, Korea und den Vereinigten Arabi-

schen Emiraten verfolgten Nachhaltigkeitsaspekte zu integrieren. Im Berichtsjahr kam unsere Gesellschaft in Südafrika hinzu.

ZUSAMMENFASSUNG DER WIN-CHARTA-LEITSÄTZE ZU DEN FÜR R. STAHL RELEVANTEN THEMENFELDERN

Leitsatz der WIN-Charta	Themenfeld
01 – Menschen- und Arbeitnehmerrechte	Menschenrechte, Sozial- und Arbeitnehmerbelange
02 – Mitarbeiterwohlbefinden	
03 – Anspruchsgruppen	
04 – Ressourcen	Umweltbelange
05 – Energie und Emission	
06 – Produktverantwortung	
07 – Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze	Ökonomischer Mehrwert
08 – Nachhaltige Innovationen	
09 – Finanzentscheidungen	Nachhaltige und faire Finanzen
10 – Anti-Korruption	
11 – Regionaler Mehrwert	Regionaler Mehrwert
12 – Anreize zum Umdenken	

WESENTLICHE THEMENFELDER DER NACHHALTIGKEIT IM R. STAHL-KONZERN

Menschenrechte, Sozial- und Arbeitnehmerbelange

Menschen- und Arbeitnehmerrechte

Menschen- und Arbeitnehmerrechte sind elementare Grundwerte, auf deren Einhaltung wir größten Wert legen. Als Unternehmen aus Familienbesitz werden im R. STAHL-Konzern Werte des Miteinanders, der kollegialen Unterstützung und der gemeinschaftlichen Problemlösung als sehr wichtig angesehen und im täglichen Handeln gelebt. Dies schließt auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit internen und externen Arbeitnehmervertretern ein.

Zur Sicherstellung dieses Ziels haben wir ein Compliance-Management-System für alle Mitarbeiter von R. STAHL implementiert. Seit 2019 kommt außerdem eine Verhaltensrichtlinie für Lieferanten und Vermittler zur Anwendung. Auch haben wir uns auf die Einhaltung der Regeln des Code of Conduct unseres Branchenverbands ZVEI verpflichtet. Maßnahmensseitig führen wir hierzu Schulungen durch und holen elektronisch Verpflichtungserklärungen

ein. Bereits im Rahmen unseres Einstellungsprozesses stellen wir die Kenntnisnahme unserer Verhaltensrichtlinie sicher und schulen und überprüfen diese regelmäßig über E-Learning-Systeme. Für die laufende Prüfung der Wirksamkeit unserer Maßnahmen nehmen wir Kontrollen durch die interne Revision vor und erfassen Rückmeldungen und Nachweise der Testabsolvierung.

Der Erfolg unserer Arbeit dokumentiert sich in einer üblicherweise sehr geringen Zahl individual- und kollektivrechtlicher Gerichtsverfahren sowohl auf nationaler als auch internationaler Ebene und der Abwesenheit von mitbestimmungspflichtigen Einigungsstellenverfahren. Im Berichtsjahr gab es erneut keine Verfahren mit mitbestimmungspflichtigen Einigungsstellen. Lediglich zwei arbeitsrechtliche Verfahren wurden geführt, weitere Gerichtsprozesse fanden weder auf nationaler noch auf internationaler Ebene statt. Beschwerden nach dem Allgemeinen Gleichstellungsgesetz erreichten uns im Berichtsjahr nach wie vor keine.

Durch die vorgenannten Maßnahmen und Prozesse stellen wir sicher, dass sich die aus einer unzureichenden Beachtung der von uns verfolgten Konzepte ergebenden Risiken, darunter vor allem Schadensersatzforderungen und Reputationsrisiken, vermeiden lassen.



tationsschäden, adressiert werden. Es gilt zu berücksichtigen, dass insbesondere in mittelständischen Unternehmen nur begrenzt Überwachungskapazitäten zur Verfügung stehen. So sind einerseits lückenlose Kontrollen entlang der Lieferkette nur schwer möglich, u. a. aufgrund diverser Sublieferanten.

Die Einhaltung von Gesetzen, internen Regelungen und Compliance-Vorschriften und die Bedeutung der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen treffen in der Belegschaft von R. STAHL auf eine sehr hohe Akzeptanz. Die 2019 durchgeführte und im Berichtsjahr nachverfolgte Mitarbeiterbefragung zeigte außerdem, dass 88 % der teilnehmenden Belegschaft alle ihre Aufgaben betreffenden Regeln und Vorschriften, darunter insbesondere die Verhaltensrichtlinie, kennen. Die Ergebnisse belegen die feste Verankerung von Compliance und guter Unternehmensführung in der Unternehmenskultur von R. STAHL und die Wirksamkeit der hierzu von uns umgesetzten Maßnahmen.

Über die konzernweit gültige Verhaltensrichtlinie hinaus gibt es in unserer indischen Tochtergesellschaft zusätzliche Grundsätze und Leitlinien, die regelmäßig durch Unterweisung und Schulung aktuell gehalten werden. Ein spezielles Programm widmet sich dort dabei dem Thema Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz (POSH = Prevention of Sexual Harassment), dessen Einhaltung durch ein Compliance Committee vor Ort überwacht wird.

Im Dezember 2019 trat die EU-Richtlinie 2019/1937 in Kraft, die Hinweisgebern künftig einen Schutz garantieren soll. Die EU-Mitgliedstaaten sind aufgefordert, diese Richtlinie innerhalb von zwei Jahren in nationales Recht umzusetzen. Seit Oktober 2020, und damit noch deutlich vor der gesetzlich geforderten Umsetzung, bieten wir über das Hinweisgebersystem *R. STAHL Integrity Line*, das öffentlich über die R. STAHL-Website erreichbar ist, Hinweisgebern die Möglichkeit, auf anonymem Weg Verstöße gegen Gesetze und Richtlinien zu melden. Im Berichtsjahr gingen keine Meldungen über die *Integrity Line* im Unternehmen ein.

Mitarbeiterwohlbefinden

Dem Wettbewerb um qualifiziertes und motiviertes Personal stellen wir uns mit einer Reihe von Maßnahmen, um von den bei uns tätigen und künftigen Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Als wesentlichen Ausdruck unserer unternehmerischen Verantwortung und unseres Werteverständnisses achten,

schützen und fördern wir die Gesundheit, die Interessen und das Wohlbefinden aller unserer Mitarbeiter.

Wir tragen so zu deren Leistungsfähigkeit sowie einer nachhaltigen Bindung an das Unternehmen bei. Dabei ist auch eine vertrauensvolle Kommunikationskultur wichtig. Arbeitssicherheit beginnt bei uns bereits vorbeugend mit der Bewusstseinschärfung unserer Mitarbeiter und Vorgesetzten, die dieses wichtige Thema in die regelmäßige Kommunikation integrieren. In allen Abteilungen werden beispielsweise auch Unfallhergänge und Verbandsbucheinträge analysiert und darauf aufbauend Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung der Sicherheit von Arbeitsabläufen abgeleitet.

Im Sinne betrieblicher Vorsorgemaßnahmen führen wir regelmäßige Überprüfungen mit Blick auf Arbeitsgestaltung, Ergonomie und Arbeitssicherheit in Form gemeinsamer Begehungen mit dem Betriebsrat, den verantwortlichen Sicherheitsfachkräften und betriebsärztlicher Unterstützung durch und setzen im Bedarfsfall Abhilfemaßnahmen um. An unseren deutschen Standorten ist zur Sicherstellung unserer Ziele und Maßnahmen ein Ausschuss für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz und ein betriebliches Gesundheitsmanagement installiert. Geleitet werden wir dabei von dem Ziel einer Null-Arbeitsunfall-Quote (Vision Zero), zu deren Erreichung wir auch im Berichtsjahr wieder Workshops mit Führungskräften und Aktionspläne durchgeführt haben. Dabei werden immer wieder Maßnahmen identifiziert und umgesetzt, die zu einer Verbesserung unserer Unfallzahlen führen sollen. Kommt von einem niedrigen Niveau sanken im Berichtsjahr die Arbeitsunfälle an unseren deutschen Standorten weiter um 8 % auf insgesamt elf Fälle (2019: 12). Die Anzahl der Ausfallstunden hat sich in identischer Weise reduziert, und die Anzahl der Verbandsbucheinträge konnte um weitere 22 % auf 205 (2019: 264) gesenkt werden.

In den Fertigungsbereichen wurde 2019 ein zweiwöchentlich tagender Sicherheitszirkel eingeführt, in dem unsere Sicherheitsfachkräfte mit den disziplinarischen Vorgesetzten aktuelle Themen erörtern. Im selben Rhythmus treffen sich auch die Sicherheitsbeauftragten, der Sicherheitszirkel mit den Führungskräften im Verwaltungsbereich findet einmal im Quartal statt.

2019 haben wir die Rezertifizierung unseres Arbeitsschutzmanagement-Systems erfolgreich bestanden; die Gültigkeit der vorbeugenden Maßnahmen ist nun bis 2022 zertifiziert.



Regelmäßig bieten wir unserer Belegschaft Maßnahmen zur Gesundheitsprophylaxe wie Impfungen, die Teilnahme an Sportgruppen und betriebsärztliche Beratungen an. Soweit betrieblich möglich, berücksichtigen wir Wünsche nach Teilzeitarbeit zur individuellen Vereinbarkeit von Beruf und persönlicher Lebenssituation. Zur inhaltlichen Ausgestaltung nutzen wir eine jährliche Bildungsbedarfsabfrage. Die aus dieser Abfrage entstehenden Bedarfe werden über interne Seminarangebote (z. B. Grundlagenschulungen, Office-Anwendungen, Skill-Trainings) und externe Bildungsträger mit zielgruppenspezifischen Angeboten (z. B. Industrial Engineering, Entwicklung, IT, Vertrieb, Marketing oder Logistik) erfüllt. Im Berichtsjahr konnten diese Angebote aufgrund der Coronavirus-Pandemie nicht umgesetzt werden.

Für die Förderung des Wohlbefindens unserer Mitarbeiter stellen wir an unseren größten Standorten Betriebsrestaurants mit bezuschusster Verpflegung zur Verfügung. Darüber hinaus bieten wir zahlreiche freiwillige soziale Leistungen, z. B. anlassbezogene bezahlte Freistellungen bei Eheschließungen, Geburten, einem Wohnungswechsel bei Bestehen eines eigenen Haushalts oder bei Trauerfällen. Neben bezahlten Freistellungstagen unterstützen wir unsere Mitarbeiter auch in Form von Geschenken an Familienmitglieder zu besonderen Gelegenheiten im Rahmen steuerlich unbedenklicher Freigrenzen. Ein partnerschaftliches und die Zusammenarbeit stimulierendes Betriebsklima fördern wir durch Sportfeste, Weihnachtsfeiern sowie Firmenrentner- und Jubilär-Feiern. An unserem Standort im indischen Chennai bieten wir darüber hinaus einen Shuttle-Service vom Arbeitsplatz zur Wohnstätte für die Belegschaft an. Auch haben wir in Chennai einen Gesundheitsplan am Standort etabliert, der regelmäßige Untersuchungen durch eine medizinische Fachkraft vor Ort vorsieht.

Einen naturgemäß besonders großen Raum nahmen im Berichtsjahr die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf den Lebens- und Arbeitsalltag unserer Mitarbeiter ein, die besondere und umsichtige Maßnahmen zum Gesundheitsschutz erforderlich machten. Mit früh umgesetzten Konzepten zur vorbeugenden Unterbrechung möglicher viraler Übertragungswege konnte die Verbreitung des Virus in unseren Betriebsstätten sehr wirksam unterbunden werden. Der bereits im Februar 2020 etablierte Krisenstab, bestehend aus dem Vorstand sowie Experten aus den Bereichen Personalwesen, Arbeitsschutz, Arbeitsrecht, Medizin und Kommunikation, definierte frühzeitig konzernweit gültige Vorsorge- und Schutzkonzepte, analysierte das Infektionsgeschehen anfangs täglich und informierte Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten zeitnah. Weitere Vorsorge- und

Schutzmaßnahmen wurden unter Berücksichtigung regionaler behördlicher Auflagen in den weltweiten Tochtergesellschaften umgesetzt. Durch die zu Jahresbeginn erfolgte Anbindung des IT-Netzwerks an ein örtliches Glasfasernetz konnten am Konzernstandort in Waldenburg in kurzer Zeit die Kapazitäten für mobiles Arbeiten deutlich ausgebaut werden. Auch in den Tochtergesellschaften wurde zur Verringerung viraler Übertragungswege zu großen Teilen mobil gearbeitet.

In Indien führte eine mehrwöchige landesweite Ausgangssperre auch zu einer temporären Schließung unseres Standorts in Chennai. Hier konnten wir durch mobile Containerlösungen in unmittelbarer Nähe der Betriebsstätte unseren dortigen Mitarbeitern kurzfristig Übernachtungsmöglichkeiten bereitstellen, wodurch die Nutzung der oft überfüllten öffentlichen Verkehrsmittel vermieden werden konnte.

Mit unseren umsichtigen Sicherheits- und Hygienekonzepten haben wir bei gleichzeitig vollumfänglicher Berücksichtigung behördlicher Anordnungen eine Schließung unserer Betriebsrestaurants weitgehend vermeiden können. In Deutschland fanden die routinemäßigen Gesundheits- und Vorsorgeuntersuchungen der Belegschaft nach anfänglicher Unterbrechung nach Erstellung eines Hygienekonzepts ab Mai 2020 wieder statt.

Auch im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorsorge waren nahezu alle für das Jahr angedachten Maßnahmen durch die Coronavirus-Pandemie beeinträchtigt. Dennoch konnten wir in den Sommermonaten den für das Berichtsjahr geplanten Aufenthalt des Schulungsbusses der Berufsgenossenschaft in Waldenburg ermöglichen. Unter umfassenden Hygieneauflagen wurden Führungskräfte, Sicherheitsbeauftragte, Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung und Staplerfahrer in Kleingruppen über mehrere Tage in Sicherheitsfragen unterwiesen. Aufgrund der positiven Resonanz ist ein erneuter Stopp des Busses für das laufende Jahr geplant. Die für das Berichtsjahr angedachte Durchführung eines Verkehrssicherheitstages für Motorrad- und Fahrradfahrer am Standort Waldenburg musste aufgrund der Coronavirus-Pandemie entfallen und wurde auf 2021 verschoben. Positiv wirkte sich die Pandemie indes auf die Bereitschaft zur Teilnahme an der jährlich in Waldenburg angebotenen Gripeschutzimpfung aus, die gegenüber den Vorjahren doppelt so häufig von den Mitarbeitern nachgefragt wurde.

2020 konnten erstmals im November auch wieder Ersthelfer-Kurse in Waldenburg für die Auszubildenden im



ersten Lehrjahr angeboten werden. Ziel ist die Sicherstellung einer ausreichenden Anzahl an Ersthelfern, die mit rund 170 im Berichtsjahr weiterhin erreicht wurde.

Die von uns traditionell in Waldenburg für unsere aktiven und ehemaligen Mitarbeiter durchgeführten Veranstaltungen mit größeren Personenansammlungen, darunter die jährliche Rentnerfeier, Jubilareiern, das Sportfest in den Sommermonaten und die Weihnachtsfeier, konnten aufgrund der pandemiebedingten Versammlungsbeschränkungen nicht stattfinden.

Der Erfolg unserer Maßnahmen zur Steigerung des Mitarbeiterwohlbefindens spiegelt sich auch in den Ergebnissen der 2019 weltweit durchgeführten Mitarbeiterbefragung wider. Demnach fühlten sich 98 % der Befragten an ihrem Arbeitsplatz wohl. Die drei höchsten Bewertungen verzeichneten die Kategorien Arbeitgeberattraktivität & Verbundenheit, Engagement & Wohlbefinden und Zusammenarbeit mit Kollegen. Zu Beginn des Berichtsjahrs wurden die Ergebnisse auf Team- und Gruppenebene mit den Mitarbeitern erörtert, diskutiert und Verbesserungspotenziale gemeinsam erarbeitet. Trotz pandemiebedingter organisatorischer Hemmnisse konnte in vielen Fällen bereits im Berichtsjahr mit der Umsetzung der vereinbarten Ziele begonnen werden.

Um die Begeisterung und Identifikation unserer Belegschaft mit dem Unternehmen weiter zu fördern, haben wir vor zwei Jahren die bis 2015 halbjährlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift *STAHL Report* neu aufgelegt. Auch im Berichtsjahr erschienen wieder zwei Ausgaben. Themenschwerpunkte waren dabei in der ersten Jahreshälfte die 2019 vorgestellte Wachstumsstrategie, in der zweiten Jahreshälfte die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie auf den Lebens- und Arbeitsalltag unserer Mitarbeiter und unsere Märkte.

Zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität erstellt unsere Tochtergesellschaft in Dubai jährlich für jeden Beschäftigten eine Qualifikationsmatrix und leitet daraus Bildungsmaßnahmen ab, die kontinuierlich umgesetzt und monatlich überprüft werden. Über die vereinbarten Ziele und die damit verbundenen individuellen Entwicklungspläne und Leistungsbeurteilungen eröffnen sich den Mitarbeitern attraktive Karriereoptionen.

Unsere norwegische Tochtergesellschaft finanziert ihren Mitarbeitern eine erweiterte Krankenversicherung, die im Bedarfsfall eine schnelle ärztliche Behandlung sicherstellt. Auch werden hier zusammen mit Experten des betriebli-

chen Gesundheitswesens regelmäßig Arbeitsplatzbegehungen durchgeführt. Belastungen bezüglich Ergonomie, Lärm, Licht und Luft werden erfasst und erforderlichenfalls beseitigt. So wurden im Lagerbereich in Stavanger neue LED-Leuchten montiert, die zu einer deutlich besseren Ausleuchtung und so zum Wohlbefinden der dort tätigen Belegschaft führten. Weitere Verbesserungen umfassten arbeitsplatzökonomische Maßnahmen zur Beseitigung von Zugluft sowie die Anschaffung von Transport-Stativen zum Lagern und Transportieren von großen Schaltschranktüren.

In Korea unterstützen wir unsere dortigen Beschäftigten regelmäßig durch Mitgliedschaften in Freizeitclubs und tragen so durch gemeinsame Freizeitaktivitäten zur Verbesserung des Betriebsklimas bei. Aufgrund der Einschränkungen durch die Coronavirus-Pandemie musste dies im Berichtsjahr ausgesetzt werden, kleinere betriebliche Veranstaltungen, darunter ein Teambuilding-Workshop und in Korea sehr geschätzte Geburtstags-Feiern, konnten teilweise noch stattfinden. Großen Motivationswert hat in unserer koreanischen Tochtergesellschaft auch die von den dortigen Beschäftigten durchgeführte Wahl zum *Mitarbeiter des Jahres*.

In unserer Tochtergesellschaft in Südafrika wurde im Berichtsjahr ein Gleichbehandlungs-Ausschuss geschaffen. Ziel dieses Gremiums ist es, das Bewusstsein für Gleichbehandlung weiter zu fördern. Das Gremium ist paritätisch besetzt hinsichtlich ethnischer Herkunft, Geschlecht und Tätigkeit im Unternehmen. Regelmäßiger Bestandteil unserer Maßnahmen zur Steigerung des Wohlbefindens unserer südafrikanischen Belegschaft ist auch eine Gesundheitsvorsorge, bei der wir 50 % der privaten Gesundheitskosten aller Mitarbeiter und deren direkter Familienmitglieder übernehmen. Darüber hinaus unterhalten wir Lebensversicherungen für unsere Angestellten, die im Todesfall Bestattungskosten sowie Ausfallzahlungen und Ausbildungskosten der Hinterbliebenen übernimmt.

Insbesondere in pandemischen Zeiten, in denen wo immer möglich mobiles Arbeiten zum Einsatz kommen sollte, waren neue Wege der Kommunikation und Zusammenarbeit gefragt. In unserer Tochtergesellschaft in den USA kam ein neues Softwaretool zum Einsatz, das Mitarbeitern ein unkompliziertes Feedback für die gegenseitige Anerkennung guter Arbeit ermöglicht. Die erfassten Rückmeldungen bringen Wertschätzung zum Ausdruck und fließen in jährliche Mitarbeitergespräche ein. Regelungen zur Freistellung, Zuschüsse zur Krankenversicherung und verschiedene Freizeit-Events runden das Profil der amerikanischen



Tochtergesellschaft unter Gesichtspunkten der Arbeitgeberattraktivität ab.

Die quantitative Erfolgskontrolle unserer Maßnahmen zum Mitarbeiterwohlfinden erfassen wir jährlich über die Fluktuationsrate und die Krankenquote. Mit 1,0 % ist der Anteil der Mitarbeiter in Deutschland, die ihre Tätigkeit bei R. STAHL auf eigenen Wunsch hin beendet haben, im Berichtsjahr deutlich gesunken (2019: 3,3 %). Die Krankenquote der deutschen Gesellschaften bewegte sich mit 4,3 % leicht unter dem Niveau des Vorjahres (2019: 4,4 %) und war damit identisch mit dem Durchschnitt in Deutschland (4,3 %). Die Anzahl von Arbeitsunfällen lag im Berichtsjahr unter dem Branchendurchschnitt.

Mit unseren Maßnahmen, die wir auch durch aktives Personalmarketing, Programme zur Karriereentwicklung, einer aktiven Nachfolgeplanung unterstützen, wirken wir dem bestehenden Risiko eines Fachkräftemangels entgegen, das insbesondere in der starken Wirtschaftsregion Hohenlohe-Franken besteht. Dem stehen grundsätzliche Risiken aus eigener Geschäftstätigkeit gegenüber, beispielsweise ggf. notwendige Maßnahmen zu Personalabbau oder auch ein Mangel an beruflichen Perspektiven.

Umweltbelange

Ressourcen

Der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen ist ein wesentlicher Aspekt unseres unternehmerischen Handelns zum Schutz und Erhalt der Umwelt. Unser Ziel ist die fortlaufende Steigerung unserer Ressourceneffizienz, indem wir die Rohstoffproduktivität erhöhen und die Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen verringern. Ein Beispiel ist die Optimierung des spezifischen Materialverbrauchs bei der Herstellung von Edelstahl-Gehäusen an unserem indischen Standort in Chennai, die wir im Berichtsjahr auf 88,8 % (2019: 86,6 %) verbessert haben und uns so unserem Ziel von >90 % weiter annähern konnten.

An unseren Standorten in Deutschland kommt zu rund 95 % der von der European Pallet Association (EPAL) spezifizierte Europaletten-Standard zum Einsatz, für den bereits aufgrund des weltweit etablierten Tauschsystems eine sehr hohe Wiederverwendungsrate gewährleistet ist. Einmalpaletten werden, solange sie funktionstüchtig sind, zur langfristigen Lagerung genutzt und am Ende ihres Verwendungszeitraums recycelt.

Aufgrund der verringerten Produktionstätigkeit im Berichtsjahr sank an unserem größten Produktionsstandort Waldenburg die Abfallmenge um etwa 2 % gegenüber dem Vorjahr. Demgegenüber konnte hier die Verwertungsquote, also die wertschöpfend wiederverwendete Menge des Abfalls, um 1 % gesteigert werden. Auch die Recyclingquote, die den Abfallanteil beschreibt, der einem externen Recycling zugeführt wird, stieg leicht. Diesen mengenseitig positiven Entwicklungen standen deutlich gestiegene Entsorgungspreise gegenüber, die insgesamt die Vorteile des rückläufigen Abfallvolumens überwogen haben.

Einen wesentlichen Beitrag für das Thema Ressourceneffizienz leisten die Programme zur Fehlervermeidung in der Produktion, auf die wir unter [Produktverantwortung](#) näher eingehen. Mit der Neuentwicklung von Produkten, die in der Herstellung und in der späteren Verwendung weniger Material- und Energieeinsatz benötigen, tragen wir gezielt und langfristig zu höherer Ressourceneffizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei. Beispiele hierzu finden sich unter [Nachhaltige Innovationen](#).

Auch an unserem Standort in Köln ist Abfallmanagement Teil unserer Nachhaltigkeitsbemühungen. Darüber hinaus betreiben wir dort eine Wasserentkalkungsanlage zum Schutz der Rohrleitungen und damit zum Erhalt der Versorgungsinfrastruktur.

Bei R. STAHL beginnt Ressourceneffizienz im Planungs- und Beschaffungsprozess. Zur Sicherstellung einer jederzeit ausreichenden Rohmaterialversorgung pflegen wir langfristige Lieferantenbeziehungen und eine partnerschaftliche und vorausschauende Zusammenarbeit auf der Basis unserer Planzahlen. Darüber hinaus schließen wir mit Lieferanten Rahmenverträge mit verlängerten Kündigungsfristen und etablieren zusätzliche Bezugskanäle bei kritischen Materialien.

Hinsichtlich der nachhaltigen Ressourcenverwendung setzen wir zunehmend auf lokale Wertschöpfung und Beschaffung. Beispielhaft ist hier unsere Tochtergesellschaft in den Vereinigten Arabischen Emiraten zu nennen, die sich mit ihren Lieferanten aus Nahost regelmäßig über die Erhöhung der lokalen Zukaufanteile berät.

In unserem Werk in Indien konnten wir durch die systematische Qualifizierung unserer Mitarbeiter in den Explosionsschutzanforderungen nach IECEx und im Umgang mit dem Qualitätsmanagement die First-Time-Right-Rate (einer Kennzahl zur Beschreibung der Fehlerfreiheit) weiter



verbessern und auf dem hohen Niveau von rund 95 % etablieren.

Als grundsätzliche und im Zusammenhang mit einem effizienten Ressourceneinsatz stehende Risiken sind die Entwicklungen am Entsorgungsmarkt zu sehen. Darüber hinaus können politische und regulatorische Vorgaben Veränderungen der Risikosituation bewirken. Keiner dieser Aspekte liegt innerhalb unseres unmittelbaren Einflussbereichs. Einem sich aus unserer Geschäftstätigkeit ergebenden möglichen Risiko materialeseitiger Ressourcenengpässe begegnen wir mit der Etablierung von Versorgungskanälen zu mehreren Lieferanten.

Energie und Emission

Auch Energie und Emission bilden einen Schwerpunkt unserer auf Umweltbelange ausgerichteten Aktivitäten. Ziel ist, neben dem Einsatz von erneuerbaren Energien auch die Energieeffizienz zu steigern, um Treibhausgasemissionen zu senken oder klimaneutral kompensieren zu können. Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Standorte Waldenburg, Weimar und Köln nach DIN EN 16247 (eine europäische Norm, die Anforderungen an die Qualität von Energieaudits festlegt) zertifiziert und aus den daraus erarbeiteten Maßnahmen den Ausstoß an CO₂ in den letzten fünf Jahren um mehr als 30 % reduziert. Einen großen Beitrag zur langfristigen Emissionssenkung leistet dabei unser hocheffizientes Blockheizkraftwerk in Waldenburg, das zum Jahresbeginn 2015 seinen regulären Betrieb aufgenommen hat und im Berichtsjahr 27,2 % (2019: 26,0 %) unseres dortigen jährlichen Strombedarfs deckte.

An unserem indischen Standort in Chennai gewinnen wir rund 10 % des jährlichen Strombedarfs aus der haus-eigenen Photovoltaik-Anlage. In Chennai wird so ein jährlicher Ausstoß von etwa 100 Tonnen CO₂ vermieden. Die Photovoltaik-Anlage auf dem Verwaltungsgebäude in Waldenburg hat im vergangenen Jahr rund 25.000 kWh Strom produziert und für den Eigenbedarf bereitgestellt.

Für die quantitative Erfolgsmessung unserer Maßnahmen zur Verbesserung der Energie- und Emissionseffizienz schauen wir auf den Einsatz der von uns verwendeten Energieträger Strom und Gas im Verhältnis zum erzielten Umsatz (kWh/€) sowie auf die Menge der CO₂-Emissionen im Verhältnis zum Energieeinsatz (t/kWh). Zur Identifizierung von Verbrauchsschwerpunkten und Einsparpotenzialen haben wir die Installation von Energieverbrauchs-erfassungs- und -auswertesystemen weiter ausgebaut.

Auch prüfen wir laufend unsere Lüftungsanlagen und Anlagen zur Erzeugung von Druckluft, die einen nicht unbedeutenden Teil unseres Energieverbrauchs ausmachen, auf Energieeffizienz und erarbeiten Konzepte zu Verbesserungsmaßnahmen.

Vor diesem Hintergrund haben wir 2019 im Hauptgebäude in Waldenburg damit begonnen, die bisher konventionelle Beleuchtung durch LED-Leuchten zu ersetzen und so diese Energiekosten um 75 % zu reduzieren. Der sukzessive Leuchtentausch soll 2023 abgeschlossen sein.

In Weimar wurde im Berichtsjahr die Be- und Entlüftungsanlage und die damit verbundene Heizungsversorgung für die Fertigungshallen planmäßig erneuert. Fördermitteln der EU und des Landes Thüringen zum Ausbau der Energieeffizienz und der Nutzung erneuerbarer Energien im Unternehmen konnten für die neue Lüftungstechnik in der Produktionshalle gewonnen werden, was zu einer schnellen Amortisierung und hohen Wirtschaftlichkeit der Maßnahme beiträgt. Mit einer Investitionssumme von 370 T€ wurden zwei Lüftungsanlagen installiert. Der höhere Wirkungsgrad der neuen Ventilatoren und Motoren reduziert die installierte Anschlussleistung um 45 %. Die neue Anlage erzielt eine geschätzte Einsparung von jährlich 114.759 kWh bzw. mehr als 90 t CO₂.

An unserem indischen Produktionsstandort hatten wir mit der Zertifizierung gemäß ISO 14001:2015 die Basis für einen standardisierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess unserer Umweltleistung gelegt. Belastungen durch Schmutz, Staub und Lärm werden arbeitsplatznah analysiert und falls vorhanden, abgestellt. Ein Kontroll-Audit wurde im Oktober 2019 erfolgreich abgeschlossen. Die Zertifizierung der ISO 45001:2018 Norm zur Gesundheits- und Sicherheitsfragen wurde durch den TÜV-Nord bestätigt. Mit Hilfe des in Chennai eingeführten Environmental Management Program (EMP) und den damit verbundenen Maßnahmen wie Lichtmanagement in Büros, der Verwendung von Solarstrom für die Beleuchtung am Tag und die Optimierung der Druckluft-Anlage konnte ein höherer Wirkungsgrad sowie eine Verringerung der Energiekosten um insgesamt 14.000 €/Jahr erzielt werden.

Für den Aufbau eines Umweltmanagement-Systems haben wir am Standort Waldenburg wie geplant im Berichtsjahr die Funktion des Umweltmanagers geschaffen und besetzt. Im ersten Schritt ist die Zertifizierung dieses Standorts nach DIN ISO 14001 für 2022 geplant, in der Folge dann alle weiteren Produktionsstätten. Der



indische Standort Chennai ist bereits nach DIN EN 1401 zertifiziert. Neben unserem eigenen Anspruch zum verantwortungsvollen Umgang mit Energie und Emissionen erreichen uns zu dem Themenbereich Umweltmanagement zunehmend auch Anfragen von Kunden.

Die sich aus dem Themenfeld von Energie und Emission ergebenden externen Risiken bestehen vor allem in Veränderungen gesetzlicher Vorgaben. Mit Blick auf die Minimierung von Risiken entlang unserer Lieferkette betreiben wir zur Sicherstellung der elektrischen Versorgungssicherheit am Standort Waldenburg ein Blockheizkraftwerk mit Kraft-Wärme-Kopplung. Darüber hinaus decken wir Teile des Strombedarfs an unseren Produktionsstandorten über eigene Photovoltaik-Anlagen, die uns von zugekauften Energieträgern unabhängig machen.

Produktverantwortung

Als wesentliche Elemente der Produktverantwortung haben wir die Unbedenklichkeit, Kundensicherheit, Transparenz und Kennzeichnung unserer Produkte, das Ausmaß der Umweltbelastung und die Feedbackkultur identifiziert.

Um die Unbedenklichkeit und Kundensicherheit unserer Produkte sicherzustellen, greifen wir auf Erklärungen unserer Lieferanten zurück, dass innerhalb der von uns beeinflussbaren Lieferkette keine Konfliktmaterialien verwendet werden. Hintergrund ist der US-amerikanische Dodd-Frank-Act zur Reform des US-Finanzmarktrechts mit dem Ziel, Verantwortlichkeit und Transparenz zu stärken und nachzuweisen, dass die Verwertungen von Rohstoffen (Konfliktmaterialien), die Unternehmen für die Herstellung ihrer Produkte verwenden, nicht zur Finanzierung bewaffneter Gruppen in der Region der Demokratischen Republik Kongo und den Nachbarländern beitragen. Vor diesem Hintergrund führen wir jährliche Abfragen nach dem Standard der CFSI (Conflict Free Sourcing Initiative, www.responsiblemineralsinitiative.org) mit einem standardisierten Formular (CMRT, Conflict Minerals Reporting Template) bei denjenigen Lieferanten durch, deren Produkte Konfliktmaterialien enthalten. Als Konfliktmaterialien werden Metallerze bezeichnet, die in Konflikt- oder Hochrisikogebieten gefördert werden und deren Abbau häufig illegal oder außerhalb staatlicher Kontrolle unter Inkaufnahme systematischer Menschenrechts- und Völkerrechtsverletzungen stattfindet. Die Abfragen werden von uns üblicherweise jährlich auf der Basis des aktuellsten CMRT und der zu diesem Zeitpunkt geltenden Smelter List durch einen im *QM-System Beschaffung Service* hinterlegten

Prozess ausgelöst. Im Berichtsjahr fanden keine Abfragen statt. Auf Nachfrage stellen wir das CMRT auch unseren Kunden zur Verfügung. Zu dem Themenbereich Konfliktmaterialien haben wir uns den von unserem Branchenverband ZVEI auferlegten hohen Standards verpflichtet, deren jederzeitige Einhaltung wir über eine auf unserer Internetseite öffentlich bereitgehaltene Erklärung bekräftigen. Durch die Prüfung, Kontrolle und Information unserer Lieferanten schaffen wir die Basis für aussagekräftige Berichte. Auch führen wir regelmäßig Audits bei unseren rund 100 Top-Lieferanten durch mit dem Ziel, jährlich einen Anteil von mindestens 20 % zu auditieren. Von den für das Berichtsjahr geplanten 20 Lieferantenaudits konnten 19 (2019: 19 geplant, 27 umgesetzt) durchgeführt werden.

Zur Erfassung der Transparenz und der Kennzeichnung von Produkten betrachten wir den Anteil unserer Produkte, der gesetzlichen Informationspflichten unterliegt. In unserem stark regulierten Markt für Explosionsschutzlösungen sind aufgrund der gesetzlichen Anforderungen sämtliche Produkte kennzeichnungspflichtig. Dies haben wir auch im Jahr 2019 wieder zu 100 % erfüllt. Unsere Produkte verfügen alle über mehrsprachige Betriebsanleitungen (deutsch, englisch und weitere Sprachen), die jederzeit online einsehbar sind. Diese beinhalten alle geforderten Angaben und Hinweise zur sicheren und bestimmungsgemäßen Installation, Inbetriebnahme, Verwendung sowie Wartung und Entsorgung. Die akkurate und professionelle Kennzeichnung unsere Produkte durch Typ-Schilder und Seriennummern sind überdies wichtige Parameter im Falle einer Rückverfolgung. 2019 konnte so problemlos ein Produktrückruf (Leuchten der Baureihen 6036 und 6149) erfolgen, der im Berichtsjahr weitestgehend zum Abschluss gebracht wurde. Aktuell arbeiten wir an der weiteren Optimierung unseres Kennzeichnungssystems, die zusätzliche Vorteile auch bei der Rückverfolgbarkeit unserer Produkte und Komponenten bringen sollte.

Regelmäßig bewerten wir das Ausmaß von Umweltbelastungen, die sich aus der Verwendung giftiger Materialien in unseren Produkten ergeben können. Vor diesem Hintergrund bestätigen wir die Einhaltung der Europäischen Chemikalienverordnung zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung chemischer Stoffe (REACH) sowie der Beschränkung der Verwendung bestimmter gefährlicher Stoffe in Elektro- und Elektronikgeräten (RoHS). Grundsätzliches Ziel ist, auf Rohstoffe und Zukaufteile, die gesundheitsgefährdende Substanzen beinhalten, nach Möglichkeit vollständig zu verzichten. Soweit technisch vertretbar, ersetzen wir daher Rohstoffe und



Komponenten mit deklarationspflichtigen Substanzen durch solche mit unbedenklichen Materialien. Bei Einsatz von Stoffen mit Herstellungs- oder Verwendungsbeschränkungen erfolgt eine entsprechende Deklaration unserer Produkte.

Im Rahmen der Überwachung von Stoffverboten und -beschränkungen legen wir substanzspezifische Informationen, mit denen wir auch die Konformität unserer Produkte bescheinigen, in unserem zentralen Datensystem ab. Dabei erfolgt die Dateneingabe nach DIN EN 62474 (Materialdeklaration für Produkte der elektrotechnischen Industrie – IEC 62474 Database on Material Declaration – Informationen der European Chemical Agency (ECHA) – Lieferantendaten aus jährlicher Erklärung über Inhaltsstoffe gemäß IEC 62474). Über Erklärungen zur Konformität unserer Produkte mit RoHS-, WEEE-, Batterie- und anderen nationalen, europäischen und internationalen Vorschriften und Richtlinien zur Überwachung der Rohstoffe und Zukaufkomponenten hinsichtlich verbotener und deklarationspflichtiger Substanzen geben wir die Informationen an unsere Kunden weiter. Auf diese Weise stellen wir die Einhaltung der einschlägigen Richtlinien sicher.

In Indien bringen wir in analoger Weise wie in Waldenburg die Leitlinien des indischen Environmental Management Systems (EMS) bei jedem neuen Material, das verwendet werden soll, zur Anwendung. Dabei werden Qualitätskennzahlen erfasst und ausgewertet und die Vorschriften gemäß RoHS und REACH sowie Energiesparmaßnahmen initiiert und umgesetzt.

Seit 2019 ist R. STAHL auch beim ZVEI in den Arbeitskreisen *Stoffpolitik* und *CE-Kennzeichnung* vertreten. Diese Arbeitskreise tagen zweimal jährlich, erörtern im Kreise von Experten und Unternehmensvertretern die Umsetzung der hierzu existierenden europäischen und nicht europäischen Richtlinien und wirken bei Empfehlungen des ZVEI mit. Die relevanten Informationen der Arbeitskreise werden an unsere Experten und Fachabteilungen weitergegeben und finden so Berücksichtigung beim Design, der Entwicklung und der Fertigung unserer Produkte. Ein besonderes Augenmerk lag im Berichtszeitraum auf den Anforderungen, die aus den nicht europäischen Märkten kommen. Die Schaffung und Besetzung der Funktion eines hierfür zuständigen Material-Compliance-Beauftragten, die für das Berichtsjahr geplant war, konnte noch nicht erfolgen.

Über die beschriebenen unmittelbaren Maßnahmen in unseren betrieblichen Abläufen hinaus reduzieren wir die

umweltbelastenden Auswirkungen unseres unternehmerischen Tuns auch nachhaltig durch die Entwicklung ressourcenschonender Neuprodukte. Nähere Angaben hierzu finden sich im nachfolgenden Themenfeld **Ökonomischer Mehrwert** des vorliegenden Berichts. In die kontinuierliche und fortlaufende Verbesserung unserer Prozesse und Produkte lassen wir dabei regelmäßig auch das Feedback unserer Kunden einfließen. Ein wesentlicher Aspekt unserer Feedbackkultur ist die Lieferqualität, die wir über die durchschnittliche Reklamationsquote erfassen. Hierfür haben wir ein Reklamationsmanagement implementiert, in dem alle eingehenden Kundenreklamationen nach Verursachern und Gründen ausgewertet werden. Im Berichtsjahr haben wir die Fehlergruppenzuordnung produktbezogener Reklamationen an den Standorten Waldenburg und Weimar angepasst und erstmals auch Reklamationen aus den administrativen Bereichen in der Reklamationsquote erfasst. Für 2020 ergab sich auf der Basis dieser neuen Systematik eine Reklamationsquote von 2,38 %, wovon 1,61 % administrativer Natur waren. Durch die systemseitige Umstellung ist die Vergleichbarkeit zu Vorjahreswerten zwar entfallen, doch eröffnet uns die gestiegene Transparenz die Möglichkeit zur weiteren Verbesserung unserer Abläufe. Die derzeit noch von unseren Mitarbeitern durchgeführte Fehlerfassung soll künftig durch ein Online-Tool ersetzt werden, über das kundenseitige Reklamationsmeldungen über ein Webportal direkt in das Meldesystem erfolgen können.

In unserem konzernweiten Qualitätsmanagement arbeiten wir mit einheitlichen, für alle Standorte identischen Kennziffern, die in Balanced Scorecards (BSC), die monatlich erstellt und zusammengetragen werden. Kriterien sind dabei beispielsweise Kundenzufriedenheit, sowie Produkt- und Zulieferqualität. Über die Kennziffer *Costs of poor quality* erfassen wir Qualitätskosten im Fertigungsbereich, die sich aus dem Aufwand für Ausschuss, Nacharbeit, Garantie und Kulanz zusammensetzen und die kontinuierlich gesenkt werden sollen. Im Falle von Soll-Ist-Abweichungen werden kurzfristig und gezielt Anpassungen vorgenommen.

Zur Fehlervermeidung und -erkennung hat unsere norwegische Tochtergesellschaft im Berichtsjahr ein neues Wertstrom-Design implementiert, das durch frühzeitige Überprüfungen kritischer Produktionsparameter im Sinne eines Six-Sigma-Ansatzes die Fehlerfreiheit des fertigen Produkts erhöht und hilft, dennoch auftretende Mängel rasch zu beheben.

Ein weiteres wichtiges Element einer leistungsfähigen Feedbackkultur sehen wir in der regelmäßigen Erfassung der Zufriedenheit unserer Kunden mit unseren Produkten und Dienstleistungen. Die für 2020 geplante Kundenzufriedenheitsanalyse konnte nicht durchgeführt werden, da einbezogene externe Partner bedingt durch die Coronavirus-Pandemie ausfielen. Die Durchführung soll im laufenden Jahr angegangen werden, mit Ergebnissen wird für 2022 gerechnet.

Auch im Berichtsjahr haben unsere qualifizierten Experten aktuelles, praxisorientiertes Wissen rund um den Explosionsschutz an Kunden und andere Interessierte vermittelt und in konkreten Übungen und Workshops vertieft. Im Zuge der Einhaltung von Kontakt- und Versammlungsbeschränkungen erfolgte dies teilweise virtuell. Die online und an Orten in Deutschland, Österreich und der Schweiz abgehaltenen Kurse decken ein weitgefächertes Themenspektrum ab. Es erstreckt sich von den technischen und normativen Grundlagen über die Installation und Wartung elektrischer Anlagen sowie den Aufbau eigensicherer Strom- und Kommunikationsnetzwerke bis zum Blitz- und Brandschutz im explosionsgefährdeten Bereich. In Kooperation mit der Ernst-Abbe-Hochschule führt R. STAHL speziell für Maschinen- und Apparatebauer konzipierte Veranstaltungen in Jena durch. Dabei thematisieren Workshops die zündgeschützte Ausführung nichtelektrischer Geräte, während sich dreitägige Fachseminare mit der normenkonformen Risikobeurteilung gemäß ATEX und Maschinenrichtlinie befassen. Auch führt R. STAHL eine Reihe von Seminaren im Rahmen der IECEx-Zertifizierung befähigter Personen für die Prüfungen in explosionsgefährdeten Bereichen durch. Die jährlich fest im Kalender geplante und in Deutschland stattfindende Roadshow *Tag des Explosionsschutzes*, in deren Rahmen R. STAHL Interessierte über technologische Innovationen und Neuerungen in der Normenwelt informiert, konnte 2020 nicht stattfinden. Auch dadurch ist die Anzahl der Teilnehmer insgesamt an den extern angebotenen Schulungen und Workshops im Berichtsjahr deutlich gesunken. Das aktuelle Seminarprogramm ist abrufbar unter www.r-stahl.com unter der Rubrik [Home/Services und Seminare/Seminare](#).

Ökonomischer Mehrwert

Unternehmenserfolg und Arbeitsplätze

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, nachhaltig und profitabel zu wachsen und so unseren Unternehmenswert kon-

tinuierlich zu steigern. Hierfür entwickeln wir unser bestehendes Produkt- und Leistungsportfolio entlang der Bedürfnisse unserer Kunden durch Innovationen stetig weiter, ziehen aber auch anorganisches Wachstum in Betracht. Darüber hinaus bauen wir unsere Präsenz in Wachstumsmärkten aus. Ein wichtiges mittelfristiges Ziel ist ferner die Etablierung marktführender Kostenstrukturen. Im Mittelpunkt unserer strategischen Ausrichtung stehen daher eine starke Technologiebasis, Effizienz in Strukturen und Prozessen und Wachstum mindestens auf Marktniveau.

Seit mehr als 140 Jahren stellen wir technologische Kompetenz in den Bereichen Mechanik und Elektrotechnik unter Beweis, mit der wir uns seither unterschiedlichste Märkte erschließen und uns darin behaupten konnten. Auch heute ist die starke Technologieposition das Fundament unseres geschäftlichen Erfolgs. In Verbindung mit effizienten betrieblichen Strukturen und Abläufen ergeben sich daraus dauerhafte Wettbewerbsvorteile, die Voraussetzungen schaffen, um an wachsenden Märkten überproportional partizipieren zu können. Im langfristigen Interesse der Kunden und Aktionäre, aber auch im Sinne aller anderen Anspruchsgruppen, denen R. STAHL gesellschaftlich verpflichtet ist.

Nachhaltiges wirtschaftliches Handeln setzt effiziente Strukturen und Abläufe voraus, die heutigen und künftigen Anforderungen von Kunden und Märkten gerecht werden. 2018 haben wir damit begonnen, das Operating Model von R. STAHL an diesen Anforderungen grundlegend neu auszurichten. Unter dem Namen *R. STAHL 2020* starteten wir ein Effizienzprogramm, in dessen Mittelpunkt die konzernweite nachhaltige Verschlinkung von Strukturen sowie der Abbau von Komplexität und die Einführung standardisierter Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette und Verwaltungsbereiche steht. Fünf der sechs anfänglich definierten Maßnahmen waren bis zum Ende des Berichtsjahres abgeschlossen:

- Die zuvor dezentrale Aufbauorganisation der R. STAHL-Gruppe wurde in eine zentrale Konzernmatrixorganisation mit globalen funktionalen Bereichsverantwortlichkeiten überführt.
- Das Produktportfolio haben wir enger an den Bedürfnissen unserer Kunden ausgerichtet und gleichzeitig nicht benötigte Variantenvielfalt reduziert. Rund 10.000 Produktvarianten wurden ohne Umsatzverlust gestrichen.
- In allen Fertigungsbereichen wurden Lean-Methoden eingeführt und operationalisiert.
- In unseren weltweiten Vertriebsprozessen haben wir



Standardabläufe implementiert und einheitliche Leistungsindikatoren eingeführt – angefangen von der Angebotsabgabe bis hin zum Auftragsabschluss.

- Das Management von Großprojekten haben wir weltweit zentralisiert und weiter professionalisiert.

Für die Vereinheitlichung der IT-Infrastruktur in den für R. STAHL essentiellen Kernbereichen ERP, Engineering und Produkt-Konfiguration hatten wir uns 2018 einen Zeitrahmen bis 2023 gesteckt. Bis zum Ende des Berichtsjahres kamen wir hierbei plangemäß voran. Lediglich die ursprünglich bis Ende 2020 terminierte SAP-Einführung am US-amerikanischen Produktionsstandort Houston musste aufgrund des COVID-19-Pandemie-Geschehens in das erste Halbjahr 2021 verschoben werden.

Mit den umgesetzten Maßnahmen aus dem Effizienzprogramm *R. STAHL 2020* haben wir die wesentlichen strukturellen Voraussetzungen für schlanke und einheitliche Abläufe adressiert und geschaffen. Der Fokus liegt nun auf Umsatzwachstum mindestens auf Marktniveau. Hierfür zielen wir mit unserem Strategieprogramm *EXcellence 2023* auf weitere Effizienzsteigerungen in allen geschäftsrelevanten Prozessen zur nachhaltigen Stärkung der Wettbewerbsposition von R. STAHL, die gleichzeitig auch unseren Kunden zusätzlichen Mehrwert liefern: durch weltweit standardisierte Abläufe, eine höhere Service-Qualität, kürzere Lieferzeiten und geringere Anlagenbetriebskosten. Parallel dazu wollen wir unsere Marktanteile durch eine gezielte strategische Marktbearbeitung ausbauen und die technologische Weiterentwicklung im Explosionsschutz durch innovative Neuprodukte vorantreiben. Besonderes Augenmerk legen wir dabei auf Anwendungsfelder mit mittel- bis langfristig überdurchschnittlichen Wachstumsperspektiven. Im Mittelpunkt von *EXcellence 2023* stehen daher:

- der Aufbau eines konzernweit einheitlichen Kennzahlensystems zur datenbasierten Steuerung aller Funktionsbereiche und Unternehmensprozesse,
- ein nachfrageorientiertes Management des Produktportfolios,
- die Etablierung von Lean-Methoden in allen Konzernfunktionen und die Schaffung einer Unternehmenskultur des ständigen Lernens,
- die Weiterentwicklung der Vertriebsprozesse auf Exzellenz-Niveau,
- die vollständige Harmonisierung unserer IT-Systeme und -Prozesse bis 2023,
- marktgetriebene Innovationen und Portfolio-Erneuerung,
- die strategische Marktbearbeitung durch die Qualifizie-

rung bei Neukunden und eine aktive Spezifikations- und Normenentwicklung,

- der Fokus auf Energieträger mit vorteilhaftem CO₂-Fußabdruck (Flüssiggas, synthetische Kraftstoffe, Wasserstoff) und
- die Entwicklung digitaler Dienstleistungen.

Details zu den von uns verfolgten Innovationsthemen finden sich im Lagebericht im Abschnitt [Grundlagen des Konzerns](#) unter dem Kapitel [Forschung und Entwicklung](#) sowie unter [Nachhaltige Innovationen](#) im vorliegenden Bericht.

Unsere unverändert gute Marktposition in Europa spiegelt vor allem den hohen Umsatzanteil aus der Chemie-Industrie wider. Demgegenüber ist unser Geschäft in Nordeuropa, in Asien und dem Mittleren Osten sowie in Amerika überwiegend von der Entwicklung des Öl- und Gassektors getrieben. In diesen Regionen liegen unsere Marktpositionen insgesamt auch noch unterhalb unseres durchschnittlichen Weltmarktanteils. Hier sehen wir daher signifikantes Potenzial zum Ausbau regionaler Marktanteile. Zwingende Voraussetzung hierfür ist in dem durch Zertifikate regulierten Markt des Explosionsschutzes die Qualifizierung als Lieferant bei unseren Kunden, die wir daher im Rahmen der strategischen Marktbearbeitung ebenso vorantreiben wie die Mitgestaltung und Weiterentwicklung der relevanten technischen Normen und Standards.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden öffentlichen Diskussion um die Folgen eines weltweiten Klimawandels ergeben sich kurz- und mittelfristig bedeutende Potenziale entlang der Wertschöpfungskette von verflüssigtem Erdgas (Liquified Natural Gas, LNG). Hier wollen wir unsere bereits starke Marktposition im Bereich der LNG-Tankschiffe zum Ausbau unseres Geschäfts in der Erdgas-Förderung und -Verflüssigung sowie in den nachgelagerten Prozessschritten der Entladung und Regasifizierung nutzen. Mittel- bis langfristig sehen wir darüber hinaus großes Potenzial in den Bereichen der Wasserstofftechnologie und daraus abgeleiteter synthetischer Kraftstoffe. Über Technologien zur Ausrüstung der hierfür erforderlichen großindustriellen Infrastrukturen verfügen wir schon heute.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Erreichung der beschriebenen strategischen Ziele sind qualifizierte Mitarbeiter. Im Rahmen einer globalen Personalstrategie schaffen wir die Grundlage für eine nachhaltige wettbewerbsfähige Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, um unsere Effizienz- und Wachstumsziele erreichen und unsere Technolo-

gieführerschaft sichern zu können. Im Berichtsjahr wurde mit der Entscheidung für ein integriertes, IT-gestütztes Management-System zur Abbildung der wesentlichen Personalprozesse auf internationaler Ebene eine wichtige Basis dafür geschaffen. Die Implementierung dieses Systems ist für das laufende Geschäftsjahr terminiert.

Als technologiegetriebenes produzierendes Unternehmen stehen wir global wie regional im Wettbewerb um qualifizierte und gut ausgebildete Mitarbeiter. Insbesondere in Waldenburg, dem größten Produktionsstandort des Konzerns in der Region Hohenlohe-Franken, hat sich im Zuge des demografischen Wandels der Ausbildungs- und Arbeitsmarkt deutlich verengt. Wir haben daher unseren Ausbildungsbetrieb in Waldenburg mit dem Siegel der IHK Heilbronn-Franken *Dualis* auszeichnen lassen, um im zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen und Schüler und Studenten von der hohen Qualität der Ausbildung bei R. STAHL überzeugen zu können. *Dualis* ist eine Zertifizierung, die die IHK Heilbronn-Franken für Betriebe mit überdurchschnittlich hoher Ausbildungsqualität bei dualen Ausbildungsgängen vergibt. Bei der Entwicklung dieses Zertifikats haben Mitarbeiter aus Personal- und Ausbildungsabteilung federführend mitgewirkt. In der Region war R. STAHL damit das erste Unternehmen, das mit *Dualis* zertifiziert wurde. Die Analyse des ersten Re-Audits 2016 zeigte, dass das Ausbildungsniveau anhaltend überdurchschnittlich ist und sich im Vergleich zum Erstaudit vier Jahre vorher nochmals erhöht hat. Für 2021 steht im geplanten Rhythmus von fünf Jahren wieder ein Re-Audit der *Dualis*-Zertifizierung an, dessen Durchführung in Anbetracht des aktuellen Coronavirus-Infektionsgeschehens im laufenden Jahr jedoch noch nicht sicher ist.

An unseren Standorten in Waldenburg und Weimar lag die Ausbildungsquote, also das Verhältnis der Anzahl der Auszubildenden zur gesamten Belegschaft, mit 9,48 % auf einem anhaltend hohen Niveau (2019: 8,9 %). Darüber hinaus bilden wir auch in Frankreich und in unsere Gesellschaft in den Niederlanden aus. Im Konzern belief sich die Ausbildungsquote auf 5,8 %. Weitere Maßnahmen zur langfristigen Sicherung unseres Personalbedarfs finden sich auch unter [Regionaler Mehrwert](#).

Auch unsere Teilnahme an Bildungsmessen und Ausbildungsveranstaltungen, auf denen wir regelmäßig vertreten sind, um bei Jugendlichen Ausbildungsinteresse zu wecken, musste im Berichtsjahr deutlich an die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie angepasst werden. So konnte 2020 nur eine von fünf geplanten Bildungsmessen

stattfinden, an der wir vertreten waren (2019: Teilnahme an 7 Bildungsmessen). Alle anderen Veranstaltungen wurden vor dem Hintergrund geltender Versammlungs- und Kontaktbeschränkungen abgesagt. Eine Umstellung auf Online-Angebote, die ab Mai folgte, fand bei den Jugendlichen nur geringe Resonanz.

Zudem richten sich unsere Bemühungen besonders darauf, unsere regionale Bekanntheit durch Kooperationen mit Kindertagesstätten und Schulen zu erhöhen und Mädchen und Frauen für MINT-Berufe zu begeistern. Unsere diesbezügliche Zusammenarbeit mit zwei Kindergärten und zwei Grundschulen in der Region Waldenburg besteht bereits seit mehr als zehn Jahren. Im Berichtsjahr konnten vier Kindergarten-Workshops stattfinden, die von unseren regelmäßig und eigens hierfür geschulten Auszubildenden des ersten Lehrjahrs durchgeführt wurden. 2020 wurden 20 Jugendliche geschult. Auch die sonst jährlich stattfindende soziale Projektwoche mit verschiedenen sozialen Einrichtungen in den Regionen Waldenburg und Weimar, an der alle unsere Auszubildenden in Deutschland teilnehmen, konnte 2020 pandemiebedingt nicht stattfinden. Die hierbei trainierte Sozialkompetenz erachten wir als wertvoll für die persönliche Entwicklung im beruflichen wie privaten Kontext.

Auch Lehrkräfte können im Rahmen einer Hospitation oder Betriebsbesichtigung unser Unternehmen näher kennenlernen, um sich dadurch ein eigenes Bild von der Ausbildungsqualität und den Berufsbildern bei R. STAHL zu verschaffen. Darüber hinaus pflegen wir zahlreiche Kooperationen mit Schulen aus dem Kreis Hohenlohe und bieten verschiedene Praktika mit klar definierten Inhalten und Abläufen an. Kontaktmöglichkeiten zu neuen Mitarbeitern ergeben sich auch aus unseren Kooperationen mit universitären Einrichtungen, beispielsweise der Fachhochschule Jena, mit der wir 2019 ein innovatives Projekt für ein modernes Fertigungskonzept (Smart Assembly) begonnen haben.

Dennoch bleibt die Rekrutierung von Nachwuchskräften eine dauernde Herausforderung und bedarf weiterer Anstrengungen, um Vakanzen quantitativ und qualitativ passend zu besetzen. Unsere im Vorjahr angekündigte Ausbildungsbroschüre haben wir Anfang 2020 mit sehr guter Resonanz der Zielgruppe erstmals in Umlauf gebracht. Für das laufende Jahr ist eine Aktualisierung des Katalogs geplant.

Zum Ausbildungsstart im Herbst 2020 konnten alle 30 von uns angebotenen Stellen besetzt werden. Neu aufge-



nommen haben wir die Ausbildung von zwei Fachinformatikern, wieder aufgenommen das Ausbildungsangebot für zwei Fachlageristen. Mit beiden Ausbildungsrichtungen soll der eigene Bedarf an spezifischem Fachpersonal dauerhaft gedeckt werden.

In die Sicherung ausreichender Personalressourcen fließen im Rahmen unserer personalpolitischen Zielsetzungen weitere Faktoren ein. Wesentlich sind dabei die gezielte Förderung von Mitarbeitern durch Weiterbildungsangebote und Jobrotationen, die Förderung von Diversität in der Belegschaft, Chancengleichheit sowie eine faire Vergütung (siehe hierzu auch [Mitarbeiterwohlbefinden](#)). Zur inhaltlichen Ausgestaltung unserer Weiterbildungsmaßnahmen nutzen wir eine jährliche Bildungsbedarfsabfrage.

Insgesamt zwei (2019: 3) unserer Mitarbeiter sind im Berichtsjahr von unserem zentralen Verwaltungsstandort Waldenburg in Auslandsgesellschaften entsandt worden.

Die Qualifizierung unserer Führungskräfte nimmt einen hohen Stellenwert ein. Im Berichtsjahr haben weitere 22 Führungskräfte an Trainings teilgenommen. Themen waren neben allgemeinem Management und Personalführung auch Inhalte zum Tarifrecht.

Für das Kompetenzmanagement greifen wir auf geeignete IT-Systeme zurück, erfassen individuelle Bildungsbedarfe über jährliche Abfragen und stellen entsprechende Angebote bereit. Die ermittelten Bedarfe werden über interne Seminarangebote (z. B. Grundlagenschulungen, Office-Anwendungen, Skill-Trainings) und externe Bildungsträger mit zielgruppenspezifischen Angeboten (z. B. Industrial Engineering, Entwicklung, IT, Vertrieb, Marketing oder Logistik) erfüllt. Auch hier führte die Coronavirus-Pandemie zu einer verringerten Aktivität. Während an den deutschen Standorten 2019 noch 586 Mitarbeiter an insgesamt 218 Tagen geschult werden konnten, ging die Zahl 2020 fast um die Hälfte auf 363 Mitarbeiter zurück, der Umfang noch deutlicher auf 70 Schulungstage. Die Anzahl der durchgeführten Trainings sank knapp um ein Drittel von 150 im Jahr 2019 auf 52 im Berichtsjahr.

In unserer norwegischen Gesellschaft wird zur Kompetenzermittlung und systematischen Qualifizierung der Mitarbeiter auf eine eigene Softwarelösung zurückgegriffen, die erforderliche Kompetenzen abbildet und mit vorhandenen abgleicht. Darauf aufbauend lassen sich individuelle Personalentwicklungspläne ableiten.

Ein weiterer Fokus unserer Personalarbeit am Standort Waldenburg, an dem wir Mitarbeiter aus zahlreichen Nationen beschäftigen, war auch die Förderung von Flüchtlingen in den Berufseinstieg. Nach wie vor setzen wir aus dem Verständnis unserer gesellschaftlichen Verantwortung heraus in unserem Ausbildungsprogramm auf die Einstellung von Flüchtlingen. Dabei ist die größte Herausforderung das Erlangen von Sprachkompetenz, um den Schul- und Lehrerfolg sicherstellen zu können. Von unseren in den vergangenen Jahren in die Berufsausbildung aufgenommenen Flüchtlingen konnten bereits sieben junge Männer die Ausbildung erfolgreich abschließen und sind in ein Anstellungsverhältnis übernommen worden. Sowohl im ersten als auch im zweiten Lehrjahr bilden wir derzeit jeweils noch zwei Flüchtlinge aus.

Der Grundgedanke einer fairen Vergütung, unter dem wir auch das Prinzip von gleichem Lohn für gleiche Arbeit verstehen, ist an unseren deutschen Standorten bereits in weiten Teilen durch gesetzliche Vorgaben und die tarifliche Bindung an das Entgelt-Rahmenabkommen (ERA) realisiert. In diesem Sinne betrachten wir es auch als Erfolg unserer Compliance-Maßnahmen, dass wir bislang keine Anfragen aus der Belegschaft nach dem Entgelttransparenzgesetz erhalten haben.

An unserem Standort in Chennai bieten wir in Zusammenarbeit mit von der indischen Regierung anerkannten Erziehungsinstituten Praktika an. Hierüber konnten bereits 2019 und erneut 2020 alle vakanten Arbeitsplätze in der Fertigung besetzt werden. Während der Coronavirus-Pandemie haben wir dort auch College-Studenten die Teilnahme an virtuellen Schulungen kostenfrei ermöglicht. Zudem läuft dort ein Projekt mit dem Ziel, für alle Schlüsselfunktionen einen geeigneten Vertreter oder potenziellen Nachfolger zu benennen, was für rund 80 % der Funktionen gelang. Über das Performance-Management-System werden anschließend die erforderlichen Qualifikationsmaßnahmen für die definierten Schlüsselpositionen umgesetzt.

Zum Ende des Berichtszeitraums waren in der Produktion am Standort Waldenburg 174 Mitarbeiter zertifizierte Six-Sigma-Green-Belts und damit deutlich mehr als unsere Zielvorstellung von mindestens 10 % der relevanten Belegschaft. Auch mit 19 Six-Sigma-Black-Belts verfügen wir über mehr qualifizierte Mitarbeiter als üblich. Unser Fokus liegt im laufenden Jahr nun primär auf der Umsetzung der Lean-Projekte ohne weiteren Aufbau von Six-Sigma-Qualifizierungen.

Mit der Neuausrichtung unseres globalen Vertriebs in Richtung einer funktional aufgestellten Organisation schaffen wir eine klare Trennung zwischen Angebots- und Auftrags- erfassungsprozess und definieren Verantwortlichkeiten deutlicher als bisher. Unter dem Begriff *Sales Excellence* hatten wir diese Strukturen in Deutschland bereits 2019 umgesetzt, im Berichtsjahr folgten nun unsere Standorte in Italien, Spanien, Frankreich und Großbritannien. Im laufenden Jahr werden weitere Standorte hinzukommen.

Als führendes Technologieunternehmen ist für uns die Besetzung unserer Arbeitsplätze mit gut qualifizierten Mitarbeitern in hohem Maße erfolgskritisch. Risiken bestehen insbesondere in einer möglichen Knappheit geeigneter Fachkräfte sowie in dem Wissensverlust durch das Ausscheiden von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen. Diesen Risiken wirken wir durch die unter [Mitarbeiterwohlbefinden](#) in diesem Bericht beschriebenen Maßnahmen entgegen. Weitere Darstellungen zur Handhabung dieser Risiken im Berichtsjahr finden sich im Lagebericht im Abschnitt [Risikosituation im Konzern](#) unter dem Kapitel [Personalrisiken](#).

Nachhaltige Innovationen

Explosionsschutz garantiert die Sicherheit von Mensch und Umwelt. Neue und innovative Explosionsschutzlösungen, die diese Sicherheit weiter erhöhen, tragen so grundsätzlich dem Ziel nachhaltigen Handelns in hohem Maße Rechnung. Die technologieführende Position von R. STAHL im Explosionsschutz basiert auf der strategischen Verankerung von Forschung und Entwicklung in unserer geschäftlichen Tätigkeit. Hierfür investieren wir jährlich einen Anteil zwischen durchschnittlich 5 bis 7 % unseres Umsatzes. Im Jahr 2020 belief sich unser Aufwand für Forschung und Entwicklung auf 19,9 Mio. €, was einem Umsatzanteil von 8,1 % entspricht.

Darüber hinaus bilden arbeitsplatznahe Prozesse zur kontinuierlichen Verbesserung (KVP) und das betriebliche Vorschlagswesen (BVW, siehe hierzu auch [Anreize zum Umdenken](#)) die Basis für die fortlaufende Optimierung unserer Produkte. Seit vielen Jahrzehnten treiben wir so die technologische Entwicklung des Explosionsschutzes führend voran, beispielsweise mit der erstmaligen Verwendung von Kunststoff für explosionsgeschützte Gehäuse in den 1960er Jahren, dem ersten explosionsgeschützten Feldbussystem oder die Einführung explosionsgeschützter Remote-I/O-Systemen in der Prozessautomatisierung.

In die Entwicklung neuer Produkte fließen dabei neben unserer umfangreichen technologischen und marktseitigen Expertise vor allem auch die Erkenntnisse aus Kundengesprächen mit ein. Zusätzlich liegt bereits in der Entwicklungsphase der Fokus auf hoher Wertigkeit und Langlebigkeit unserer Produkte, wodurch langfristig Ressourcen geschont und nachhaltiges Handeln gefördert wird. So bieten wir mit unserem marktführenden Programm explosionsgeschützter LED-Leuchten unseren Kunden Lösungen an, die eine signifikante Reduzierung der Umweltbelastung ermöglichen, da die LED-Technik einen gegenüber herkömmlichen Leuchtmitteln deutlich niedrigeren Stromverbrauch sowie längere Standzeiten aufweist. Dieser verringerte Stromverbrauch erlaubt auch den Einsatz geringerer Kabelquerschnitte, wodurch die Leuchten insgesamt leichter und kompakter werden und zusätzliche Einsparungen bei Materialeinsatz und Frachtkosten ermöglichen. Hierdurch und aufgrund der längeren Standzeiten von LED-Leuchten werden die Kosten über den gesamten Betriebs- und Lebenszyklus hinweg gesenkt. Kontinuierlich bauen wir den Anteil der LED-Technologie an unseren verkauften Leuchten aus; seit 2019 basiert mehr als die Hälfte der verkauften Leuchten auf der LED-Technologie. Unsere Entwicklungsprozesse folgen dabei definierten Kundenbedürfnissen, die wir unter dem Akronym CARES zusammengefasst haben und die künftig die Basis für alle unsere Neuentwicklungen bilden. Ziel ist dabei die Senkung der Betriebskosten auf Kundenseite (C, engl.: costs), die Sicherstellung höchster Anlagenverfügbarkeit (A, engl.: availability), die Fernsteuerbarkeit von Anlagen (R, engl.: remote control), eine geringe Umweltbelastung (E, engl.: environment) und die Sicherheit der Produkte (S, engl.: safety). Innovativ ist auch die Fertigungstechnologie, die anstelle des mehrstufigen Vergießens mit Harzen und anschließender Aushärtung das Verfahren des Reib-Schweißens verwendet. Dabei werden zwei Teile unter Druck gegeneinander bewegt, wobei es an den Kontaktflächen durch die entstehende Reibung zu starker Erwärmung und Plastifizierung des Materials kommt. Auf diese Weise entstehen in kurzer Zeit höchste Verbindungsqualitäten. Weitere Innovationsansätze haben sich bei der LED-Technologie im Bereich des Tierwohls ergeben. Durch geeignete Wahl des Lichtspektrums lässt sich dabei die Wahrnehmung durch Tiere (beispielsweise Insekten oder Schildkröten) verringern, so dass diese nicht durch das emittierte Licht von Industrieanlagen angezogen werden. Dabei arbeiten wir auch mit unabhängigen Instituten, beispielsweise dem Pendoley Environmental Pty Ltd (Australien) zusammen, deren wissenschaftlich geprüfte und gesicherte Ergebnisse sowie Erkenntnisse aus praktischen Feldversuchen wir zu diesem Thema nutzen.



Einen gegenüber bisherigen Lösungen deutlich effizienteren Ressourceneinsatz ermöglicht auch unsere neu entwickelte Gehäuselinie EXpressure®, die auf einem völlig neuartigen und revolutionären technologischen Ansatz für die im Explosionsschutz sehr bedeutsame Zündschutzart Druckfeste Kapselung (Ex d) beruht. Mit EXpressure® bieten wir dem Anwender bei unverändert kompromisslosem Explosionsschutz die Vorteile einer signifikanten Material- und Gewichtsersparnis für metallische Gehäuse. Außerdem sind deutlich größere Gehäuseformen möglich. In Einsatzbereichen, in denen Transport und Aufstellung explosionsgeschützter Anlagenteile mit besonders hohem technischen und materiellen Aufwand verbunden sind, beispielsweise auf Schiffen und Bohrinseln, bringt der Einsatz der leichteren EXpressure®-Gehäuse zusätzlich erhebliche Ressourceneinsparungen. Mit der Vermarktung von EXpressure® haben wir 2018 begonnen und im Berichtsjahr weiter an der Optimierung des Designs aus Produktionsgesichtspunkten gearbeitet. Erstmals kommerziell genutzt wurde die EXpressure®-Technologie 2019 von einem führenden Anbieter von Offshore-Kranen, der seine Zufriedenheit im Berichtsjahr mit einem Folgeauftrag zum Ausdruck gebracht hat. Auch in Verladearmen, die in Häfen beim Be- und Entladen von Tankschiffen mit brennbaren Materialien eingesetzt werden, stellt EXpressure® künftig seine Vorteile unter Beweis.

Im Berichtsjahr wurde von unserer norwegischen Tochtergesellschaft ein intelligentes, energieoptimiertes Verteiler- und Kontrollsystem für Vereisungsschutz- und Enteisungs-Anwendungen entwickelt. Dieses Energiesteuerungssystem wird auf landgestützten Anlagen sowie Schiffen eingesetzt, die große Wärmesysteme verwenden, um ihre Applikationen vor extremer Kälte und dem Einfrieren zu schützen.

Für eine Quantifizierung unserer Innovationsstärke erfassen wir neben der Neuproduktquote, also dem Umsatzanteil unserer Produkte, die nicht älter als fünf Jahre sind, auch die Anzahl der Patentfamilien, in denen wir aktiv Patente halten. Im Jahr 2020 lag unsere Neuproduktquote bei etwa einem Fünftel (19,3 %), und in 71 Patentfamilien wurden insgesamt 368 (2019: 335) Patente gehalten. 2020 wurden von uns 15 (2019: 16) neue Patente angemeldet, für 23 (2019: 9) erhielten wir Patenterteilungen. Weitergehende Informationen zu unseren Aktivitäten und Erfolgen in Forschung und Entwicklung finden sich im Lagebericht im Abschnitt [Grundlagen des Konzerns](#) unter dem Kapitel [Forschung und Entwicklung](#).

Die hohe Innovationskraft unserer Organisation und unserer Mitarbeiter macht diese grundsätzlich attraktiv für unsere Wettbewerber, mit einem entsprechenden Risiko der Abwanderung von Entwicklungsmitarbeitern und -wissen an Wettbewerber. Diesem Risiko begegnen wir durch Maßnahmen zum Erhalt und zur Steigerung unserer Attraktivität als Arbeitgeber (siehe hierzu auch [Mitarbeiterwohlbefinden](#) und [Regionaler Mehrwert](#)).

Nachhaltige und faire Finanzen

Finanzentscheidungen

Für verantwortungsvolle Finanzentscheidungen sind aussagefähige Kenngrößen und etablierte Analyse- und Steuerungsprozesse von grundlegender Bedeutung. Die finanzielle Steuerung des R. STAHL-Konzerns basiert auf einer jährlich erstellten Dreijahresplanung zu Auftragseingang, Umsatz, Ergebnis und Liquidität. Zusätzlich hierzu erfolgt regelmäßig im Rahmen der monatlichen Analyse der Geschäftszahlen eine rollierende Zwölfmonatsvorschau der wesentlichen ertragsrelevanten Größen. Weitere Angaben zum Steuerungssystem von R. STAHL finden sich im Lagebericht im Abschnitt [Grundlagen des Konzerns](#) unter dem Kapitel [Steuerungssystem](#).

Stabile und nachhaltige Finanzen erfordern auch den regelmäßigen Dialog mit den Kapitalgebern des Unternehmens. Zur Sicherung unserer jederzeitigen Liquidität bestehen bilaterale Finanzierungsvereinbarungen mit verschiedenen Banken. Darüber hinaus haben wir 2019 einen neuen Konsortialkreditvertrag mit dreijähriger Laufzeit und einer Verlängerungsoption um zwei weitere Jahre und einem Gesamtvolumen von anfänglich 70 Mio. € mit einer Erweiterungsoption um weitere 25 Mio. € abgeschlossen. Damit haben wir uns nicht nur Spielraum für Investitionen in organisches Wachstum geschaffen, sondern sind auch vorbereitet für Akquisitionsgelegenheiten, die sich beispielsweise aus Konsolidierungen in unserem Wettbewerbsumfeld oder dem technologischen Ausbau unseres Produktportfolios ergeben können. Die Liquiditätsversorgung unserer Tochtergesellschaften stellen wir über ein konzernweites Cash-Management und -Pooling sicher. Einen weiteren Beitrag zu unserer Liquiditätssteuerung liefert eine aktive Steuerung des Working Capital.

Neben der langfristigen Sicherung der Fremdkapitalfinanzierung besitzt für uns auch der vertrauensvolle Umgang mit unseren Aktionären eine hohe Bedeutung. R. STAHL



verfolgt eine nachhaltige Dividendenpolitik, die die Aktionäre unter Erhalt einer angemessenen Kapitalausstattung an der geschäftlichen Entwicklung des Unternehmens beteiligen soll. Als wesentliche Größen für die Festlegung von Dividendenausschüttungen werden dabei das Ergebnis nach Ertragsteuern, die Eigenkapitalquote sowie die erwartete künftige Marktentwicklung herangezogen. Darüber hinaus betrachten wir den aktiven Austausch mit unseren Eigenkapitalgebern als einen wichtigen Beitrag zur Verringerung von Risikoprämie und Kapitalkosten sowie zur Bindung langfristig orientierter Aktionäre an das Unternehmen. Dadurch begegnen wir auch den prinzipiellen Risiken fehlender operationaler Kontinuität und Nachhaltigkeit, die sich aus größeren und häufigen Veränderungen der Aktionärsstruktur ergeben können.

Im Rahmen unseres in den Jahren 2012 bis 2015 umgesetzten Investitionsprogramms haben wir ein neues Entwicklungszentrum am Standort Waldenburg sowie modernste Produktions- und Verwaltungskapazitäten im Bereich Automatisierung an unserem Standort in Köln errichtet. Damit haben wir eine gute Basis für künftiges nachhaltiges Wachstum geschaffen. Nach Abschluss dieser Erweiterungsmaßnahmen im Jahr 2016 befinden sich die jährlichen Investitionen wieder etwa auf dem Niveau der jährlichen Abschreibungen.

Schließlich sind auch gezielte Maßnahmen zum Umgang mit Finanzrisiken für nachhaltiges finanzielles Handeln erforderlich. Zur Minimierung von Finanzrisiken haben wir eine Reihe von Prozessen in unserem konzernweiten Risikomanagement-System implementiert. Details hierzu finden sich im Lagebericht im Abschnitt [Risiken- und Chancenbericht](#).

Anti-Korruption

Unser Grundverständnis von unternehmerischer Tätigkeit ist der faire Wettbewerb, den wir mit der Qualität und dem Wert unserer innovativen Produkte und Dienstleistungsangebote gewinnen wollen. Hierzu verpflichten wir uns ausnahmslos zur strikten Einhaltung aller nationalen und internationalen Regelwerke und Gesetze, insbesondere mit Blick auf das Verbot des Anbietens oder Gewährens unberechtigter Vorteile (Korruption) im Zusammenhang mit der geschäftlichen Tätigkeit, direkt oder indirekt, weder als Geldzahlungen noch in Form von anderen Leistungen. Zur Sicherstellung dieses Ziels haben wir seit dem Jahr 2009 eine konzernweit gültige Verhaltensrichtlinie implemen-

tiert, in deren Inhalte wir regelmäßig alle Mitarbeiter über E-Learning-Systeme unterweisen. Für das laufende Geschäftsjahr ist turnusgemäß alle drei Jahre eine Wiederholung unserer Online-Schulung zum Code of Conduct über alle Konzerngesellschaften vorgesehen. Im Berichtsjahr erfolgten bereits Unterweisungen zu den Themen Antikorruption und Wettbewerbsrecht.

Mit unserer Autoritätsmatrix und dem Vier-Augen-Prinzip tragen wir zur Einhaltung unserer Verhaltensrichtlinien bei. Obwohl wir aufgrund unseres Geschäftsmodells die Gefahr, an Geldwäscheversuchen beteiligt zu werden, grundsätzlich als vergleichsweise gering einschätzen, schaffen wir mit den vorgenannten Maßnahmen zusätzliche Hürden zu deren Verhinderung. Im Zuge der Neuaufstellung unserer zentralen Einkaufsorganisation haben wir 2019 die Unterschriftenregelung für Geschäfte mit Lieferanten und Dienstleistern überarbeitet, Zuständigkeiten neu definiert und Berechtigungswertgrenzen aktualisiert. Gleichzeitig haben wir 2019 die Einführung eines zentralen Zahlungssystems umgesetzt, über das der konzernweite Zahlungsverkehr erfolgen wird. Neben einem verschlankten Zahlungsprozess bietet dieses System auch einen deutlich höheren Schutz vor nicht autorisierten Zahlungen (Fraud). Anlassbezogene Prüfungen auf mögliche Verstöße gegen regel- und gesetzeskonformes Handeln verfolgen wir mit höchster Priorität. Die Erfahrung hat gezeigt, dass wir mit unseren Maßnahmen das Bewusstsein für die Bedeutung richtlinienkonformen Handelns schärfen konnten. Dies spiegelt sich beispielsweise auch in Rückfragen unserer Mitarbeiter in Zweifelsfällen beim Compliance-Beauftragten hinsichtlich der Annahme von Einladungen oder Geschenken wider. Die etablierten Maßnahmen und Prozesse haben im Ergebnis dazu geführt, dass seither keine Kartellverstöße bekannt geworden sind. Die Beachtung kartellrechtlicher Bestimmungen, beispielsweise auch innerhalb unserer Branche bei der Gestaltung der in unserem Geschäft überaus wichtigen technischen Normen, stellen wir situativ durch anlassbezogene Schulungen sicher.

Die sich aus nicht richtlinienkonformem Verhalten ergebenden Risiken können erheblich sein und sich beispielsweise in Schadensersatzforderungen, Bußgeldern, Strafen, Reputationsschäden oder Ausschreibungsausschlüssen bei öffentlichen Aufträgen niederschlagen. Trotz begrenzter Prüfungskapazitäten hat R. STAHL damit begonnen, Kontrollen entlang der Lieferkette mit diversen Sublieferanten regelmäßig durchzuführen.



Das Risiko des Regelbruchs durch Mitarbeiter von R. STAHL stufen wir aufgrund der getroffenen Schulungsmaßnahmen und der Unternehmenskultur als vergleichsweise gering ein.

Regionaler Mehrwert

R. STAHL blickt auf eine mehr als 140-jährige mittelständische Unternehmensgeschichte zurück. Mit Produktions- und Vertriebsstätten sind wir weltweit vertreten, mehr als 85 % unserer Belegschaft sind an unseren sieben internationalen Produktionsstandorten tätig. Insbesondere dort schaffen wir regionale Mehrwerte.

Die unternehmerischen Wurzeln von R. STAHL liegen in Baden-Württemberg. Seit Jahrzehnten befindet sich der größte Produktionsstandort in der Region Hohenlohe-Franken, seit dem Jahr 2001 in Waldenburg. 2019 haben wir den Gebäude-Leasingvertrag zu diesem Standort bis 2038 langfristig neu strukturiert und damit unser Bekenntnis zur Region bekräftigt. In Waldenburg ist rund die Hälfte unserer Mitarbeiter tätig und auch unser Ausbildungsbe- reich beheimatet; dieser Region kommt daher eine sehr wichtige Bedeutung für den R. STAHL-Konzern zu. Wir engagieren uns hier für den Ausbau der Bildungsinfrastruktur, darunter auch Initiativen zur Vorbereitung, Begleitung und Umsetzung der industriellen Automatisierung und Industrie 4.0, und tragen dazu bei, Zukunftsfähigkeit und Wohlstand zu sichern. Auch sind wir Mitglied im Verein *Innovationsregion Hohenlohe e. V.*, einem Zusammenschluss führender regionaler Unternehmen, der sich die Unterstützung bei der gründlichen Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen zum Ziel gesetzt hat. Das aus dieser Arbeit entstandene Projekt *MINTEc* (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik), in dessen Rahmen naturwissenschaftliche und technische Themen an Kindergärten und Schulen vertieft und Auszubildende zu Lernpartnern ausgebildet werden, sowie das Projekt *GABI* (Gemeinsame Ausbildungsinitiative) fördern wir durch zahlreiche Aktivitäten. Regelmäßig werden Auszubildende von R. STAHL didaktisch qualifiziert, um in Kooperation mit Schulen oder Kindergärten Begeisterung für Berufsbilder zu wecken, die hinter *MINTEc* stehen. Dabei werden die Kinder und Schüler während des Projekts in der eigenen *MINTEc*-Werkstatt durch unsere Auszubildenden und Auszubildenden betreut und angeleitet. Erfindertage runden unser Angebot ab. Der *Innovationsregion Hohenlohe e. V.* ist es gelungen, dass die *Landesstiftung Baden-Württemberg MINTEc* großzügig fördert. Ein weiterer Arbeitsschwerpunkt der *Innovationsregion Hohenlohe e. V.* ist die Stärkung des Netzwerkes der

regionalen Betriebe, der ansässigen gewerblichen Schulen und der Reinhold-Würth-Hochschule. Daneben werden Ausbau und Weiterentwicklung des Campus Künzelsau, des Campus Schwäbisch Hall und der Hochschule Heilbronn begleitet und unterstützt. Die langfristige und durchgängige Fortführung von *MINTEc*, angefangen vom Kindergarten bis zur Hochschule, ist so sichergestellt. Gemeinsame Interessen der Mitgliedsfirmen der *Innovationsregion Hohenlohe e. V.* werden in spezifische Ausbildungs- und Weiterbildungsmaßnahmen umgesetzt. So wurden zum Beispiel eine zweijährige elektrotechnische Ausbildung ins Leben gerufen und neue Studiengänge nach den Anforderungen der Mitgliedsfirmen eingerichtet. Darüber hinaus engagieren sich Führungskräfte in der Bildungsarbeit, beispielsweise durch die federführende Mitwirkung im Fachbeirat der Fachhochschule Heilbronn oder im Vorstand von Fördervereinen regionaler gewerblicher oder kaufmännischer Berufsschulen.

Im Zuge einer ganzheitlichen Ausbildung bei R. STAHL haben die Auszubildenden ferner Gelegenheit, neben ihrer technischen Ausbildung auch in sozialen Projekten Erfahrungen zu sammeln. Jährlich findet in der letzten Schulwoche vor den Sommerferien eine soziale Projektwoche statt, wobei etwa 40 Auszubildende verschiedene soziale Einrichtungen mit insgesamt rund 1.600 Arbeitsstunden unterstützen. So pflegen wir den Kontakt zu regionalen Altersheimen, Behinderteneinrichtungen und dem SOS Kinderdorf in Waldenburg und sind lokal aktiv, um Flüchtlinge zu integrieren und zu unterstützen. Mit der Unterstützung lokaler Sportveranstaltungen runden wir unser lokales Engagement in der Region Hohenlohe ab.

Im Berichtsjahr haben wir in der Region Hohenlohe am Stammsitz von R. STAHL das Albert-Schweizer-Kinderdorf in Waldenburg sowie eine Schule und eine Kulturveranstaltung mit Geld- oder Sachspenden unterstützt. Zuwendungen erhielt von uns darüber hinaus auch die Technische Universität Dresden.

In Indien unterstützte unsere Tochtergesellschaft mit einem Budget von 2 % des jährlichen Nettogewinns im Berichtsjahr erneut lokale Projekte in der Region um Chennai, darunter auch das Kinderheim Roshini Homes, das sich für Waisenkinder in Form der Bereitstellung von Unterkünften und Bildung engagiert.

Risiken hinsichtlich der vorgenannten Maßnahmen bestehen im Wesentlichen in der Verfügbarkeit der notwendigen finanziellen Mittel und Mitarbeiterkapazitäten.



Anreize zum Umdenken

Kontinuierliche Verbesserungen von Produkten und Prozessen erfordern ein systematisches Ideen- und Innovationsmanagement. Ziel ist es dabei, Wissen und Kreativität aller Mitarbeiter zu nutzen und einzubinden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Unsere 2018 gestarteten Effizienzmaßnahmen sind mit tiefgreifenden Veränderungen der Konzernorganisation und -prozesse verbunden. Neben der Verschlinkung von Strukturen und Abläufen steht dabei die Schaffung einer dauerhaften, von stetigem Lernen geprägten Veränderungskultur im Mittelpunkt. Hierzu schulen wir insbesondere auch Mitarbeiter in der Produktion in Methoden des Lean Management (Six Sigma). In unseren weltweiten Produktionsgesellschaften haben wir eine Six-Sigma-Schulungsquote von nahezu 100 % erreicht. Auch im Berichtsjahr wurden in unseren Fertigungsbereichen zahlreiche Lean-Projekte vorangetrieben, darunter ein GPS-gestütztes fahrerloses System in Waldenburg für den Transport von Rohmaterialien aus dem Lager in die Produktionsbereiche. Zusätzlich haben wir damit begonnen, Lean Management auch in den Verwaltungsbereichen zu implementieren.

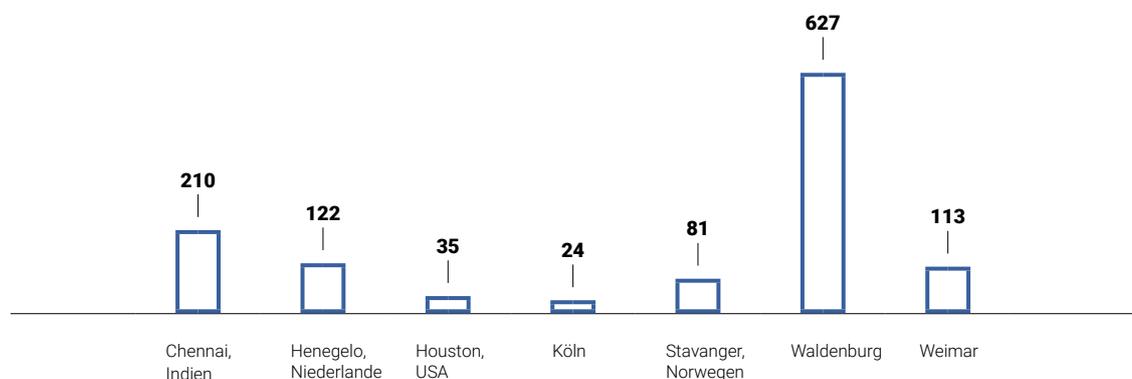
Zur stetigen Weiterentwicklung unserer Organisation und unserer Unternehmenskultur verfolgen wir das methodische Konzept der kontinuierlichen Verbesserung, in der Sprache des Lean Management auch Kaizen genannt.

Kaizen-Maßnahmen beinhalten in der Regel eine gesteuerte Ideenfindung als Teil des normgerechten Qualitätsmanagements. Ziel dabei ist es, bestehende Abläufe fortwährend zu verbessern. Gute Verbesserungsvorschläge werden mit Sach- oder Geldprämien honoriert. Im Berichtsjahr konnten trotz der durch die Coronavirus-Pandemie gegebenen betrieblichen Einschränkungen honorierfähige Einsparungen von rund 340.000 € (2019: >600.000 €) erzielt werden, wofür Sach- und Geldprämien in einem Gesamtwert von rund 30.000 € (2019: 38.000 €) ausgeschüttet wurden.

Ein wichtiges Ziel unserer Nachhaltigkeitsanstrengungen ist es, den Berichtskreis unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung sukzessive auf alle Tochtergesellschaften des R. STAHL-Konzerns auszuweiten. Im Berichtsjahr erzielten wir hierzu weitere Fortschritte auch bei der Erfassung der Verbesserungsmaßnahmen in unseren weltweiten Produktionsstandorten. Die im Vorjahr auf die Standorte in Deutschland und Indien beschränkten Daten lagen uns im Berichtsjahr erstmals für alle unsere sieben Produktionsstandorte vor.

In Deutschland kamen im Berichtsjahr zehn größere Lean-Projekte zur Umsetzung, in der indischen Tochtergesellschaft wurden drei Six-Sigma Black-Belt- und zwei Green-Belt-Projekte implementiert. Die für den Standort Waldenburg für das Berichtsjahr geplanten 840 Kaizens und Verbesserungsvorschläge konnten mit insgesamt 627 (2019: 990) nicht ganz erreicht werden.

ANZAHL DER KAIZEN-MASSNAHMEN AN DEN WELTWEITEN PRODUKTIONSSTANDORTEN VON R. STAHL IM BERICHTSJAHR



Insgesamt führten die Verbesserungsmaßnahmen in unseren weltweiten Produktionsstandorten zu nachhaltigen jährlichen Kostensenkungen im niedrigen einstelligen Millionenbereich. Die Einsparungen über kontinuierliches Shop-Floor-Management und GEMBA-Walks zeigen sich dabei nicht nur finanziell, sondern auch über Arbeitserleichterungen, kürzere Wege und eine intelligentere Steuerung der Wertströme. Für das laufende Jahr ist die weitere Ausweitung der Lean-Maßnahmen geplant.

Unsere Maßnahmen zum Ideenmanagement ergänzen wir durch weitere Anreize zum Umdenken, darunter *STAHL goes crazy*, einer kreativen Projektreihe unserer Auszubildenden zur Förderung des Querdenkens. Daneben organisieren wir regelmäßig Kolloquien mit Referenten, die mit den Führungskräften interdisziplinäre Themen aus unterschiedlichsten Bereichen wie beispielsweise Gesundheit, Gesellschaftspolitik oder persönliche Weiterentwicklung diskutieren. Wir sensibilisieren damit unsere Mitarbeiter für verantwortungsvolles und nachhaltiges Denken und Handeln, was sich in der täglichen Arbeit und in der Unternehmenskultur manifestiert. Bedingt durch die Coronavirus-Pandemie konnten diese Veranstaltungen im Berichtsjahr nicht stattfinden.