



Perspektiven

STRATEGIE „SALZGITTER AG 2030“ UND KHS

Der Kreis schließt sich

31.10.2022, 13 Min. Lesedauer

In der neuen Konzernstrategie der Salzgitter AG zählen Kreislaufwirtschaft, Partnerschaften und die Transformation zu den wichtigsten Themen. Im Gespräch geben Konzernchef Gunnar Groebler und KHS-Geschäftsführer Kai Acker Einblicke in die ehrgeizigen Ziele und sagen, welche Herausforderungen es auf dem Weg dorthin zu meistern gilt.

FOTOGRAFIE / ILLUSTRATION

Carsten Brand, Frank Reinhold

Gesellschaft, Industrie und Wirtschaft befinden sich aktuell in einem tiefgreifenden Wandel: Auf dem Weg zur Klimaneutralität leisten immer mehr Unternehmen ihren Beitrag zu

Dekarbonisierung und nachhaltigem Wirtschaften. Hier bildet die Salzgitter AG, die Konzernmutter von KHS, keine Ausnahme: Mit seiner Anfang 2022 festgelegten Strategie „Salzgitter AG 2030“ nimmt der Konzern die gesellschaftlichen und politischen Strömungen auf und verschreibt sich ganz dem Prinzip der Circularity. „Wir wollen uns als führendes Unternehmen der Kreislaufwirtschaft etablieren“, betont der Vorstandsvorsitzende Gunnar Groebler, der vor seinem Amtsantritt 2021 über zwanzig Jahre lang in der Energiebranche die Transformation hin zu erneuerbaren Energien begleitet und mitgestaltet hat. Stahl ist für ihn ein universeller und nachhaltiger Werkstoff, der Menschen in sämtlichen Lebensbereichen begegne und zudem unendlich recycelbar sei. Konzernweit gibt es bereits viele Ansätze einer Circular Economy, die nun ausgebaut und durch neue Aspekte ergänzt werden.

Vier klare Prinzipien

„Circularity umfasst ‚Reduce – Reuse – Recycle – Rethink‘, vier Prinzipien, die wir künftig bei jeder unserer Handlungen im Blick behalten“, erklärt Groebler. „Indem wir bewusster mit endlichen Ressourcen umgehen, minimieren wir diese im Wirtschaftskreislauf – das spiegelt sich im Begriff Reduce wider. Reuse bedeutet für uns, dass wir einmal der Natur entnommene Ressourcen möglichst lange in der wirtschaftlichen Verwendung halten. Mit Recycle meinen wir, dass Rohstoffe von bereits verwendeten Produkten wieder nutzbar gemacht werden, um so Ressourcen zu sparen. Und – unter dem Motto Rethink hinterfragen wir kontinuierlich unsere Gewohnheiten und Prozesse.“

Die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft finden selbstverständlich auch bei KHS Anwendung, stellt Kai Acker fest, Vorsitzender der Geschäftsführung des Dortmunder Systemanbieters von Getränkeabfüll- und Verpackungsanlagen. „Für uns ist Circularity aus verschiedenen Blickwinkeln besonders relevant. Wir können die Behälter, die auf unseren Maschinen hergestellt oder abgefüllt werden, als zirkulär betrachten: Das gilt für PET, das beliebig oft recycelt werden kann, sofern es die notwendige Infrastruktur gibt, und bei dem wir Wege

entwickeln, wie immer mehr Material eingespart werden kann. Und es trifft auf Mehrweg-Glasflaschen zu, die so lange wie möglich durch Rückführung, Reinigung und Wiederbefüllung in Umlauf gehalten werden. Bei Sekundärverpackungen engagieren wir uns unter dem Motto ‚Weniger ist mehr‘: Denken Sie nur an das Nature MultiPack, bei dem dank weniger Klebepunkte ganz auf weiteres Verpackungsmaterial verzichtet werden kann. Andere und, wie ich finde, für uns noch wichtigere Aspekte betreffen unsere Maschinen: Sie sind aus Stahl hergestellt, der für eine lange Lebensdauer sorgt und selbst nach seiner Verschrottung vollständig recycelt werden kann. Vor allem aber arbeiten wir seit Jahren daran, den Energie- und Ressourcenverbrauch unserer Anlagen zu senken sowie deren CO₂-Fußabdruck zu verkleinern, zum Beispiel mit unserem Innofill Glass DRS ECO, mit dem bis zu 60 Prozent CO₂ eingespart werden können. Wir blicken über unseren ökologischen Tellerrand, indem wir sicherstellen, dass unsere Maschinen rPET-kompatibel sind. Und wir fokussieren uns auf ökonomische Ziele wie eine langfristig hohe Gesamtanlageneffektivität.“

Auf einen Blick: Konzern mit KHS

Die Salzgitter AG ist in die Geschäftsbereiche Stahlerzeugung, Stahlverarbeitung, Handel und Technologie aufgeteilt. Rund 25.000 Menschen stellen im Konzern Walzstahl- und Röhrenerzeugnisse her, verarbeiten sie weiter und handeln weltweit damit oder sind im Sondermaschinen- und Anlagenbau tätig. Zusammen mit DESMA Schuhmaschinen und DESMA Elastomertechnik bildet die KHS-Gruppe den Geschäftsbereich Technologie, der rund 14 Prozent zum Konzernumsatz beisteuert – etwa 90 Prozent davon, 1,245 Milliarden Euro, erlöst KHS mit seinen fast 5.000 Mitarbeitenden.

KHS-Kurs bestätigt

Ende 2018 kam Acker als Geschäftsführer zu KHS. Eine seiner ersten Aufgaben war, die bisherige Unternehmensstrategie grundsätzlich zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Das

Anfang 2019 vorgelegte Ergebnis dieses Prozesses heißt „KHS 2025“ und umfasst 10 Kernmaßnahmen oder „Hausaufgaben“, wie der KHS-Chef es nennt, deren Realisierung einen langen Atem erfordere. Viele dieser Themen finden sich heute in ähnlicher Form in der neuen Konzernstrategie wieder – kein Wunder, schließlich waren die Geschäftsbereichsleiter aktiv in den Prozess eingebunden, der im Sommer 2021 angestoßen wurde. „Dabei konnten wir feststellen, dass unsere Zielsetzungen mit denen von - Salzgitter weitgehend übereinstimmen. Und wir haben sehr gute Diskussionen geführt, die uns in unserem Kurs bestätigt haben, den Fokus auf profitable Neuprodukte zu legen, die Kunden begeistern und am Markt entsprechenden Mehrwert bringen.“ Bis Ende 2024 werde er nun die KHS-Strategie in einem iterativen Prozess kontinuierlich weiterentwickeln und – in Übereinstimmung mit den Konzernzielen – bis zum Jahr 2030 fortschreiben.

Viele Aspekte der Kreislaufwirtschaft mögen gerade für den Geschäftsbereich Technologie, zu dem KHS den weitaus größten Teil beisteuert, nicht neu sein, auch wenn hier noch einiges zu tun bleibt. Für die anderen Tochtergesellschaften mit ihrem Schwerpunkt auf Stahl sind die Herausforderungen größer – das ist Groebler durchaus bewusst: „Ich wünsche mir, dass alle Mitarbeitenden den Veränderungen offen gegenübersteht, die sich aus der Transformation der Salzgitter AG ergeben, diese aktiv mitgestaltet und als Chance begreift.“ Ziel jeder Gesellschaft müsse es sein, sich branchenübergreifend zu unterstützen und durch Kooperationen gegenseitig zu fördern. Dabei seien strategische Partnerschaften sicherzustellen, unter anderem hinsichtlich der Schaffung von Zugängen zu hochqualitativen Schrott- und regenerativen Energiequellen sowie der Verfügbarkeit von grünem Wasserstoff.

»Wir müssen die Frage beantworten, wie unsere Anlagen über ihre gesamte Lebensdauer die CO₂-Bilanz unserer Kunden positiv beeinflussen können.«



Kai Acker

Vorsitzender der Geschäftsführung, KHS GmbH

Zur Person: Kai Acker

Nach einer Ausbildung zum Energieelektroniker studiert der heute 54-Jährige Allgemeine Elektrotechnik an der RWTH Aachen und absolviert an der TU München ein betriebswirtschaftliches Aufbaustudium (MBA). Nach Stationen unter anderem in der chemischen Industrie, hier mehrere Jahre in Indonesien, ist er in Führungspositionen bei Krones und Leoni beschäftigt. 2018 wird er Vorsitzender der Geschäftsführung von KHS und 2019 zudem als Geschäftsbereichsleiter Technologie Mitglied der Geschäftsleitung der Salzgitter AG.

Mensch als Transformationstreiber

Wesentlicher Teil der neuen Konzernstrategie ist es, den Menschen in den Mittelpunkt zu rücken - ein Aspekt, der sich im erweiterten Unternehmensclaim „Mensch – Stahl – Technologie“ ausdrückt. „In unserer neuen Strategie geht der Mensch als Pionier voran und stellt das Gelingen der Unternehmensvision sicher“, verdeutlicht Groebler. „Er bringt seine Ideen ein, setzt sie um und treibt die Transformation der Salzgitter AG voran. Ohne unsere Mitarbeitenden ist alles, was wir uns vorstellen, nicht möglich.“

Im Zusammenhang mit dieser neuen Akzentsetzung weist Acker auf den zu erwartenden enormen Personalabgang hin: „In den nächsten 10 Jahren werden wir aufgrund des demographischen Wandels im gesamten Konzern zwischen 25 und 30 Prozent unserer Mitarbeitenden verlieren. Das stellt uns vor die Herausforderung, das vorhandene Know-how zu sichern und neues hinzuzugewinnen. Und es wirft die Frage auf, wie wir als Arbeitgeber so attraktiv bleiben, dass wir junge Menschen für uns begeistern können. Das ist ein globales Thema und eine spannende Aufgabe.“

Zur Person: Gunnar Groebler

Im Anschluss an sein Maschinenbaustudium an der RWTH Aachen tritt Groebler 1999 in die Unternehmensentwicklung der VEAG in Berlin, der späteren Vattenfall Europe, ein. Er bekleidet dort verschiedene Führungspositionen, seit 2015 als Konzernvorstand der Vattenfall Gruppe – zuständig für Windkraft und Solarenergie. Im Juli 2021 wird der heute 50-Jährige zum Vorsitzenden des Vorstandes der Salzgitter AG berufen.

Nachweislich weniger Emissionen

Für Veränderung sorgt aber vor allem die globale Klimadiskussion: Bisher lag der Fokus bei Investitionsentscheidungen auf dem Anschaffungspreis der KHS-Maschinen; Erträge erzielte deren Hersteller vor allem durch Wartung und Service. Nun hat sich der Schwerpunkt verschoben: „Wir werden gefragt, welchen konkreten Beitrag wir für unsere Kunden in der Getränkeindustrie leisten können und müssen über Maschinendaten, Energieverbräuche, den CO₂-Fußabdruck und vieles mehr informieren“, betont Acker. Ein gutes Beispiel sei Heineken, das derzeit eine Brauerei errichte, bei der CO₂-Neutralität buchstäblich schon vor dem ersten Spatenstich ganz oben auf der Prioritätenliste stehe. „Dort wird selbstverständlich gemessen, was wir beitragen können. Und selbst wenn unser eigener Fußabdruck bei Neumaschinen vergleichsweise gering ist, wird sich auf die Entscheidung zugunsten von KHS künftig auswirken, wie unsere Anlagen über ihre gesamte Lebensdauer die CO₂-Bilanz unserer Kunden positiv beeinflussen können. Das erfordert ein umfassendes und belastbares Reporting nicht nur unserer deutschen Aktivitäten. Wir müssen mit Hilfe von Auditoren nachweisen, was wir an unseren Produktionsstandorten etwa in Brasilien, Mexiko, den USA, Indien und China konkret in puncto Nachhaltigkeit unternehmen – und mit welchem Erfolg.“

Diese Herausforderung nimmt KHS gerne an: Zu den wirkungsvollsten Maßnahmen zählt Acker in diesem Zusammenhang das Forcieren des Local-to-local-Ansatzes, bei dem vor allem Produktion und After-Sales dezentral in den Ländern stattfinden, in denen der Maschinenbauer weltweit tätig ist. Durch den daraus resultierenden Entfall aufwändiger Transporte sowie durch digitale Lösungen seien erhebliche CO₂-Einsparungen möglich, die das Unternehmen mehr und mehr ausschöpfen werde.



Gunnar Groebler
Vorsitzender des Vorstandes der Salzgitter AG

»Reduce, Reuse, Recycle, Rethink – diese vier Prinzipien der Kreislaufwirtschaft werden wir künftig bei jeder unserer Handlungen im Blick behalten.«

Sparringspartner im Austausch

Dabei unterstütze der Konzern, wie Groebler ausdrücklich betont: „Wir arbeiten als Sparringspartner in engem Austausch gemeinsam an Konzepten für die Erfassung und Reduktion von CO₂-Emissionen – sei es bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung oder bei der EcoVadis*-Zertifizierung, um nur zwei Beispiele zu nennen.“ Anders als die übrigen Konzerngesellschaften mit ihrem Schwerpunkt Stahl kann der Geschäftsbereich Technologie umgekehrt neue Sichtweisen und Ansätze in die Nachhaltigkeitsbestrebungen der Salzgitter AG einbringen. „Hier profitiert der gesamte Konzern davon, dass die KHS neue Maßstäbe setzt.“

* EcoVadis = Nachhaltigkeits-Bewertungsplattform für globale Beschaffungsketten, das die Leistungsfähigkeit von Lieferanten im Hinblick auf 21 Corporate-Social-Responsibility(CSR)- und Nachhaltigkeitskriterien beurteilt.

Auf die Frage, wo die KHS im Rahmen des nachhaltigen und auf Kreislaufwirtschaft fokussierten Konzerns in zehn Jahren stehe, hat Acker eine klare Antwort: „Wir werden unsere Produkte auf ihre Kreislauffähigkeit hin genau überprüft und optimiert haben, sodass möglichst alle Komponenten am Ende des Maschinenlebenszyklus refurbished, reused oder recycelt werden können. Dabei werden wir uns weiterhin auf unser Kerngeschäft im Getränkebereich konzentrieren. Zusammen mit dem Markt, der angesichts der ansteigenden Weltbevölkerung weiterhin ein großes Potenzial verspricht, werden wir organisch wachsen.“

Werkstoff mit Zukunft

In der Kernkompetenz Getränkeabfüllung verfüge man neben dem Thema Keg vor allem in den Bereichen Glas, Dose und PET über drei enorm starke Standbeine. Gerade bei letzterem sieht Acker riesige Chancen: „Neben PET sprechen wir inzwischen über pflanzenbasierte Kunststoffe wie Polyethylenfuranoat (PEF), das vollständig wiederverwertbar ist und in dem die Branche eine vielversprechende Perspektive sieht. Meine persönliche Meinung ist, dass PET

für Getränkeverpackungen derzeit der beste Werkstoff ist, den es gibt. Kunststoffflaschen sind leicht, gehen nicht kaputt und können endlos recycelt werden. In Deutschland zum Beispiel erreichen wir bei der Rohstoffrückgewinnung eine Quote von stolzen 99 Prozent. Prinzipiell ist das überall möglich, vorausgesetzt es gelingt uns, den Kreislauf zu schließen. Dafür müssen Anreize geschaffen werden, zum Beispiel durch die Einrichtung von Pfandsystemen. Dass dieses möglich ist, sehen wir zum Beispiel in Afrika, wo das Bewusstsein für diese Notwendigkeit derzeit mehr und mehr wächst und sich Strukturen für das Einsammeln von Plastikabfällen bilden. Anders als bei uns, wo man es gewohnt ist, Wasser aus der Leitung trinken zu können, geht das in den USA nicht überall – und in Afrika oder Asien schon gar nicht. Dort sind PET-Flaschen die günstigste und einfachste Möglichkeit, Menschen mit sauberem Trinkwasser zu versorgen.“

Neben dem organischen Wachstum im Kerngeschäft sieht Acker die weitere Digitalisierung als Zukunftsthema. Auf diesem Feld habe KHS bereits viel vorzuweisen, werde sein Potenzial aber künftig noch verstärkt ausschöpfen. Zu den wichtigsten Aktivitäten zählt er in diesem Zusammenhang zum Beispiel Predictive Maintenance, die vorausschauende Wartung, ebenso wie die MES-Systeme, die der Anlagenbauer anbietet, oder die Automatisierungsbestrebungen sowie den Remote Diagnostic Service ReDiS, die Fernwartung für KHS-Maschinen und -Anlagen per Online-Verbindung.

»Der schnellere Ausbau von grüner Energie und Wasserstoffkapazitäten in Deutschland unterstützt unser Programm SALCOS® Salzgitter Low CO₂ Steelmaking.«



Gunnar Groebler

Vorsitzender des Vorstandes der Salzgitter AG

Einen Wandel sieht Acker schließlich beim Thema Innovationen: Seien neue Technologien früher erst dann erfolgreich gewesen, wenn sie beim Getränkeabfüller einen Ergebnisvorteil erwirtschaftet hätten, rücke in Zukunft der CO₂-Fußabdruck als Erfolgskriterium deutlich in den Vordergrund. Dennoch erwartet er auch in 10 oder 15 Jahren noch Preisdiskussionen: „Innovationen kosten Geld. Natürlich ist etwa grüner Stahl für das Automobil teurer als grauer. Es

stellt sich die Frage, ob Konsumenten bereit sind, für ein aus entsprechend klimafreundlicheren Werkstoffen hergestelltes Auto zum Beispiel 20 Prozent mehr auszugeben, oder ob die Moral am Regal endet.“ Aus seiner Sicht können in solchen Situationen staatliche Rahmensetzungen dafür sorgen, dass sich neue und nachhaltigere Produkte im Markt durchsetzen können.

Mit welchen Risiken sieht sich der Konzern auf dem Weg zum Vorreiter in der CO₂-armen Stahlerzeugung und -weiterverarbeitung konfrontiert? Als aktuell größtes Risiko nennt Konzernchef Groebler den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine sowie alles, was damit zusammenhängt. Zutiefst besorgniserregend findet er, dass dort ansässige Mitarbeitende von KHS unmittelbar betroffen seien und dass niemand absehen könne, wann der Krieg ende.

Grüner Stahl: Ehrgeiziger Plan

Mit Hilfe des Technologieprogramms SALCOS® (Salzgitter Low CO₂ Steelmaking) sollen die bei der Stahlherstellung bisher jährlich etwa acht Millionen Tonnen CO₂-Emissionen bis zum Jahr 2033 um etwa 95 Prozent reduziert werden. Klimaneutral erzeugter Wasserstoff wird den bis dahin für die Verhüttung von Eisenerzen erforderlichen Kohlenstoff abgelöst haben. Zu diesem Zweck werden die drei Hochöfen und Konvertoren von Salzgitter Flachstahl schrittweise von einer Kombination aus Direktreduktionsanlagen und Elektrolichtbogenöfen ersetzt.

Schwierige Rahmenbedingungen

„Unsere wirtschaftlichen Aktivitäten in der Ukraine und in Russland mögen zwar überschaubar sein“, stellt Groebler fest. „Aber als global tätiges Unternehmen spüren wir die indirekten Auswirkungen. Angefangen von steigenden Energiepreisen über zunehmende Transport- und Logistikherausforderungen, die angespannten globalen Lieferketten sowie die schwierigen Marktbedingungen

unserer Endkunden bis hin zur Zukunft der Energieversorgung.“ Insbesondere die Lieferkettenproblematik, da ist er sich mit Acker einig, stelle für KHS eine große Herausforderung dar, da sich die Fertigstellung von Getränkeabfüllanlagen teilweise aufgrund fehlender Komponenten verzögere. Man arbeite allerdings mit Hochdruck daran, Alternativen und Lösungen für diese Engpässe zu finden, sodass die Kunden weiterhin zuverlässig beliefert werden könnten.

„Innerhalb kürzester Zeit ist eine komplette Neuordnung unserer deutschen und europäischen Energiepolitik erforderlich“, sagt Groebler. „Neben der positiven Auswirkung, dass die Situation dafür sorgt, dass die Energiewende Fahrt aufnimmt, sehen auch wir als Salzgitter AG darin eine konkrete Chance. Mit unseren Stahlrohren unterstützen wir den Bau von LNG-Leitungen und leisten einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Energiesituation. Und der in Deutschland nun angestrebte schnellere Ausbau von grüner Energie und Wasserstoffkapazitäten unterstützt unser Programm SALCOS® Salzgitter Low CO₂ Steelmaking (siehe Infobox links „Grüner Stahl“).

Immerhin muss sich Acker im Vergleich zu seinen Kollegen aus dem Stahlbereich etwas weniger Sorgen um steigende Energiekosten oder gar einen kurzfristigen Lieferstopp bei fossilen Brennstoffen machen. Schließlich ist der Technologiebereich der Salzgitter AG nicht so energieintensiv, und der Umstieg auf Erneuerbare kann relativ einfach erfolgen beziehungsweise ist es in Teilen bereits.

»Durch unseren Local-to-local-Ansatz entfallende Transporte sowie digitale Lösungen ermöglichen erhebliche CO₂-Einsparungen.«



Kai Acker

Vorsitzender der Geschäftsführung von KHS und
Mitglied der Geschäftsleitung der Salzgitter AG

Persönlicher Beitrag

Abschließend wollen wir von unseren Gesprächspartnern noch wissen, was sie im privaten Umfeld zu Kreislaufwirtschaft und Klimaschutz beitragen. Acker verbringt zum Beispiel seinen Urlaub am liebsten auf der nordfriesischen Insel Amrum, statt für Fernreisen lange Flugstrecken zurücklegen zu müssen. Ein gewisser Druck

kommt auch aus der Familie: „Meine 25-jährige Tochter gehört zur ‚Generation Greta‘ und ernährt sich seit acht Jahren vegan. Da werde ich schon herausgefordert, wenn ich am Wochenende den Grill anwerfe“, lacht er.

Für den leidenschaftlichen Koch Groebler steht der Besuch auf dem Wochenmarkt an erster Stelle, wo es unfassbar leckere regionale Produkte gebe, wie er betont. „Indem ich dort einkaufe, unterstütze ich kurze Lieferketten und trage ein wenig dazu bei, dass lange Transportwege vermieden werden und CO₂ eingespart wird.“ Seine Streuobstwiese und der Gemüsegarten zu Hause lockten Bienen und andere Insekten an und bildeten zusammen mit dem Kompost, auf dem der Dünger für das nächste Jahr entstehe, einen kleinen, aber perfekten Kreislauf mit Mehrwert für die Natur.