



ESTRATEGIA “SALZGITTER AG 2030” Y KHS

El círculo se cierra

31/10/2022 , 15 min

La economía circular, las asociaciones y la transformación se encuentran entre los temas más importantes de la nueva estrategia corporativa de Salzgitter AG. En conversación con el jefe del consorcio Gunnar Groebler y el director general de KHS Kai Acker, nos brindan información sobre sus ambiciosas metas y comentan los desafíos que deben superar en el camino.

FOTOGRAFÍA / ILUSTRACIÓN

Carsten Brand, Frank Reinhold

La sociedad, la industria y la economía actualmente se encuentran en un cambio profundo: En el camino hacia la neutralidad climática, cada vez más empresas están haciendo su contribución a la reducción de carbono y a las economías

sostenibles. En este sentido, Salzgitter AG, la empresa matriz de KHS, no es una excepción: Con su estrategia “Salzgitter AG 2030”, que se definió a principios de 2022, el Grupo está retomando las tendencias sociales y políticas y está totalmente comprometido con el principio de la circularidad. “Queremos consolidarnos como una empresa líder en la economía circular”, enfatiza el CEO Gunnar Groebler, quien antes de asumir el cargo en 2021 acompañó y ayudó a dar forma a la transición hacia las energías renovables en la industria energética durante más de veinte años. El acero es para él una materia prima universal y sostenible, que acompaña a las personas en todos los sectores de la vida y, además, es reciclable. Ya existen muchos enfoques para una economía circular en todo el Grupo, que ahora se están ampliando y complementando con nuevos aspectos.

Cuatro claros principios

“La circularidad abarca: 'Reducir – Reutilizar – Reciclar – Repensar', cuatro principios que en el futuro debemos mantener a la vista en cada una de nuestras transacciones”, explica Groebler. “Al tratar más conscientemente con los recursos finitos, los minimizamos en el ciclo económico, lo cual se refleja en el término Reducir. Para nosotros, Reutilizar significa que los recursos obtenidos de la naturaleza deben economizarse el mayor tiempo posible. Con Reciclar queremos decir que las materias primas de los productos ya utilizados se hagan nuevamente aprovechables, para así ahorrar recursos. Y bajo el lema Repensar, cuestionamos continuamente nuestros hábitos y procesos”.

Por supuesto, los principios de la economía circular también se aplican en KHS, afirma Kai Acker, presidente del Consejo de Administración del proveedor de sistemas de equipos de envasado de bebidas y de embalaje con sede en Dortmund. “Para nosotros, la circularidad es particularmente relevante desde distintos puntos de vista. Podemos considerar como circulares a los envases que se fabrican o se llenan con nuestras máquinas: Esto se aplica al PET, que se puede reciclar sin límites, siempre que exista la infraestructura necesaria, para la cual desarrollamos formas de ahorrar cada vez más material. Y se aplica a las botellas de vidrio retornables, que se mantienen en circulación el mayor tiempo posible mediante el retorno, la

limpieza y el nuevo llenado. Respecto al embalaje secundario, nos comprometemos con el lema “Menos es más”: Piense solamente en el Nature MultiPack, con el cual, gracias a unos pocos puntos de pegado, se puede prescindir de otros materiales de embalajes. Otros aspectos que considero aún más importantes para nosotros, se refieren a nuestras máquinas: Están fabricadas de acero, que permite una larga durabilidad y, aún después de su desguace, pueden reciclarse por completo. Sobre todo, hemos estado trabajando durante años para reducir el consumo de energía y de recursos de nuestros equipos y su huella de CO₂, por ejemplo con nuestra llenadora Innofill Glass DRS ECO, que puede ahorrar hasta un 60% de CO₂. Pensamos con visión de futuro para asegurarnos de que nuestras máquinas sean compatibles con rPET. Y nos enfocamos en metas económicas, tales como un alta efectividad total a largo plazo.

De un vistazo: Consorcio con KHS

La empresa Salzgitter AG está dividida en las áreas de negocios fabricación de acero, procesamiento de acero, comercio y tecnología. En el Grupo, alrededor de 25.000 personas fabrican acero laminado y tubos, los continúan procesando y los comercializan en todo el mundo, o trabajan en máquinas y equipos especiales. Junto con DESMA Schuhmaschinen y DESMA Elastomertechnik, el Grupo KHS forma la división de Tecnología, que contribuye con alrededor del 14% de las ventas del grupo; alrededor del 90% de las cuales 1.245 millones de euros, lo genera KHS con sus casi 5.000 empleados.

KHS corrobora su rumbo

A fines de 2018, Acker se incorporó a KHS como director general. Una de sus primeras tareas fue cuestionar en profundidad y desarrollar aún más la estrategia corporativa anterior. El resultado de este proceso presentado a principios de 2019 se llama “KHS 2025” e incluye 10 medidas básicas o “deberes”, como las llama el jefe de KHS, cuya realización requiere un gran esfuerzo. Muchos de estos temas ahora se

pueden encontrar de forma similar en la nueva estrategia corporativa; después de todo, no es de extrañar que los jefes de las divisiones participaran activamente en el proceso que se inició en el verano de 2021. “Así pudimos comprobar que nuestros objetivos coincidían plenamente con los de Salzgitter. Y tuvimos muy buenas conversaciones, lo que nos corroboró nuestro rumbo para centrarnos en nuevos productos rentables que apasionen a los clientes y aporten el valor correspondiente añadido en el mercado”. Continuará desarrollando la estrategia de KHS en un proceso iterativo hasta finales de 2024 y, de acuerdo con los objetivos corporativos, seguirá actualizándola hasta 2030.

Muchos aspectos de la economía circular pueden no ser nuevos, especialmente para la división de tecnología, a la que KHS contribuye en gran medida, incluso si aquí todavía hay mucho por hacer. Para las otras filiales que se enfocan en el acero, los desafíos son mayores; Groebler es consciente de ello: “Me gustaría que todos los empleados estuvieran abiertos a los cambios resultantes de la transformación de Salzgitter AG, para ayudar activamente a darles forma y verlos como una oportunidad”. El objetivo de toda sociedad debería ser apoyarse mutuamente en todos los sectores y promoverse unos a otros a través de la cooperación. Deben garantizarse asociaciones estratégicas, incluso con respecto a la creación de accesos a fuentes de energía renovable y chatarra de alta calidad y a la disponibilidad de hidrógeno verde.

»Necesitamos responder a la pregunta de cómo nuestros equipos pueden impactar positivamente a lo largo de su vida en el balance de CO2 de nuestros clientes«.



Kai Acker

Presidente del Consejo de Administración de KHS y miembro del Consejo de Administración de Salzgitter AG

Acerca de la persona: Kai Acker

Después de formarse como técnico en electrónica energética, el profesional de 54 años, estudió ingeniería eléctrica general en la Universidad RWTH Aachen y completó un posgrado en administración de empresas (MBA) en la Universidad Técnica de Múnich. Tras ocupar varios puestos en la industria química, incluidos varios años en Indonesia, ocupó puestos ejecutivos en Krones y Leoni. En 2018 asumió como CEO de KHS y en 2019 también fue designado miembro de la junta ejecutiva de Salzgitter AG como jefe de la división de tecnología.

Los seres humanos como impulsores de la transformación

Una parte esencial de la nueva estrategia corporativa es centrarse en las personas, un aspecto que se expresa en la afirmación ampliada de las empresas: “Personas – Acero – Tecnología”. “En nuestra nueva estrategia, las personas actúan como pioneros y aseguran el éxito de la visión corporativa”, explica Groebler. “Aporta sus ideas, las implementa e impulsa la transformación de Salzgitter AG. Sin nuestros empleados, todo lo que nos proponemos es imposible”.

En relación con este nuevo énfasis, Acker señala la enorme pérdida de personal que se espera: “En los próximos 10 años perderemos entre el 25 y el 30% de nuestros empleados debido al cambio demográfico en todo el grupo. Esto nos presenta el desafío de asegurar el know-how existente y de obtener otros nuevos. Y plantea la pregunta de cómo nosotros, como empleadores, podemos seguir siendo tan atractivos, e inspirar a los jóvenes para unirse a nosotros. Este es un tema global y una tarea apasionante”.

Acerca de la persona: Gunnar Groebler

Después de estudiar ingeniería mecánica en la universidad RWTH Aachen, en 1999 Groebler se unió al desarrollo corporativo de VEAG en Berlín, más tarde Vattenfall Europe. Allí ocupó varios puestos ejecutivos, desde 2015 como presidente del consejo de administración del Grupo Vattenfall, responsable de la energía eólica y solar. En julio de 2021, el ejecutivo de 50 años de edad fue designado presidente de la junta directiva de Salzgitter AG.

Reducción de emisiones demostrada

Sobre todo, lo que más preocupa es la discusión por el cambio climático: Hasta ahora, las decisiones de inversión se han centrado en el precio de compra de las máquinas de KHS; sus fabricantes obtenían ingresos principalmente a través del

mantenimiento y el servicio. Ahora el enfoque ha cambiado: “Se nos pregunta qué contribución concreta podemos hacer para nuestros clientes en la industria de bebidas, y tenemos que proporcionar información sobre los datos de la máquina, el consumo de energía, la huella de CO₂ y mucho más”, enfatiza Acker. Un buen ejemplo es Heineken, que actualmente está construyendo una fábrica de cerveza donde la neutralidad de CO₂ es una de las principales prioridades, literalmente antes del comienzo de las obras. “Por supuesto, allí se medirá lo que nosotros podemos aportar. E incluso si nuestra propia huella es comparativamente pequeña cuando se trata de máquinas nuevas, la decisión a favor de KHS en el futuro dependerá en cómo nuestros equipos pueden tener un impacto positivo en el balance de CO₂ de nuestros clientes durante toda su vida útil. Esto requiere informes completos y confiables no solo de nuestras actividades en Alemania. Con la ayuda de auditores, tenemos que demostrar qué estamos haciendo específicamente en términos de sostenibilidad en nuestras plantas de producción en Brasil, México, EE. UU., India y China, y con qué éxito”.

KHS se complace en aceptar este desafío: En este contexto, Acker cuenta entre las medidas más efectivas la promoción del enfoque “Local-to-local” en el que la producción y la posventa en particular se realizan de forma descentralizada en los países en los que opera la empresa fabricante de máquinas en todo el mundo. La eliminación resultante de los costosos transportes y las soluciones digitales hacen posible un importante ahorro de CO₂, que la empresa aprovechará cada vez más.



Gunnar Groebler

Presidente de la Junta Directiva de Salzgitter AG

»Reducir, Reutilizar,
Reciclar, Repensar – estos
cuatro principios de la
economía circular estará
presentes en el futuro en
todas nuestras
transacciones«.

Intercambio de socios de sparring

El grupo apoya esto, como subraya expresamente Groebler: “Como sparring, trabajamos en estrecha colaboración en conceptos para registrar y reducir las emisiones de CO₂, ya sea en informes de sostenibilidad o en la certificación EcoVadis*, por nombrar solo dos ejemplos”. Por el contrario, a diferencia de otras empresas del Grupo que se centran en el acero, la División de Tecnología puede aportar nuevas perspectivas y enfoques a los esfuerzos de sostenibilidad de Salzgitter AG. “Todo el Grupo se beneficia del hecho de que KHS está estableciendo nuevos estándares”.

* EcoVadis = Plataforma de calificación de sostenibilidad para cadenas de suministro globales que evalúa el desempeño de los proveedores frente a 21 criterios de responsabilidad social corporativa (RSC) y sostenibilidad.

Acker tiene una respuesta clara a la pregunta de dónde estará KHS dentro de diez años como parte del Grupo sostenible y centrado en la economía circular: “Habremos comprobado y optimizado nuestros productos en cuanto a su reciclabilidad para que la mayor cantidad posible de componentes puedan reformarse, reutilizarse o reciclarse al final del ciclo de vida de la máquina. En este sentido, continuaremos concentrándonos en nuestro negocio principal en el área de la bebidas. Junto con el mercado, que continúa prometiendo un gran potencial dado el aumento de la población mundial, creceremos orgánicamente”.

Materia prima con futuro

En la competencia principal del envasado de bebidas, además del tema kegs, hay tres pilares enormemente fuertes, especialmente en las áreas de vidrio, latas y PET. Justamente en el último, Acker ve grandes posibilidades: “Junto con el PET, ahora estamos hablando de plásticos de origen vegetal como el polietileno furanoato (PEF), que es totalmente reciclable y en el que la industria ve perspectivas prometedoras. Mi opinión personal es que el PET para embalaje de bebidas es en este momento la mejor materia prima que existe. Las botellas de plástico son ligeras, no se rompen y pueden reciclarse sin límites. En Alemania, por ejemplo, en lo que respecta a la recuperación de la materia prima, logramos una tasa de un 99%. En principio, se puede hacer en todas partes, siempre y cuando nos sea posible cerrar el círculo. Para ello debe haber incentivos, por ejemplo mediante el establecimiento de sistemas de depósitos de garantía. Que esto es posible, lo vemos p.ej. en África, donde la concienciación de esta necesidad actualmente crece más y más, y se construyen estructuras para la recolección de desechos plásticos. A diferencia de Alemania donde estamos acostumbrados a beber agua del grifo, en EE. UU. esto no es posible en todos lados, y en África es imposible. Allí, las botellas PET son la posibilidad más accesible y simple de abastecer a las personas con agua potable limpia”.

Además del crecimiento orgánico en el negocio principal, Acker considera al aumento de la digitalización como un tema para el futuro. KHS ya tiene mucho que mostrar en este campo, pero seguirá explotando aún más su potencial en el futuro. Entre las

actividades más importantes en este contexto, cuenta, por ejemplo, el mantenimiento predictivo, así como los sistemas MES que el fabricante de sistemas ofrece, o los esfuerzos de automatización y el servicio de diagnóstico remoto ReDiS, el mantenimiento remoto para máquinas y equipos de KHS mediante conexión en línea.

»Nuestro programa SALCOS® Salzgitter Low CO2 Steelmaking apoya la expansión más rápida de las capacidades de energía verde e hidrógeno en Alemania«.



Gunnar Groebler
Presidente de la Junta Directiva de Salzgitter AG

Finalmente, Acker ve un cambio en el tema innovaciones: En el pasado, las nuevas tecnologías solo tenían éxito cuando generaban una ventaja económica para la empresa embotelladora de bebidas, pero en el futuro la huella de CO₂ pasará claramente a primer plano como criterio de éxito. No obstante, todavía espera discusiones de precios durante 10 o 15

años: “Las innovaciones cuestan dinero. Naturalmente, el acero ecológico para el automóvil es más caro que el acero gris. Por ejemplo, surge la pregunta de si los consumidores están dispuestos a gastar un 20% más por un automóvil fabricado con materiales más respetuosos con el clima, o si la moralidad termina en el estante”. Desde su punto de vista, en tales situaciones, las disposiciones estatales pueden garantizar que los productos nuevos y más sostenibles puedan establecerse en el mercado.

¿A qué riesgos se enfrenta el Grupo en su camino hacia convertirse en pionero en la producción y el procesamiento de acero con bajas emisiones de CO₂? Según Groebler, el jefe del Grupo, el mayor riesgo actual es el ataque ruso a Ucrania, y todo lo que atañe a esta situación. Le resulta extremadamente preocupante que los empleados de KHS con base allí se vean directamente afectados, y que nadie pueda predecir cuándo terminará la guerra.

Acerco verde: Un ambicioso plan

Con la ayuda del programa tecnológico SALCOS® (Salzgitter Low CO₂ Steelmaking), las emisiones anuales de CO₂ de la producción de acero, que han sido de alrededor de ocho millones de toneladas hasta ahora, hasta 2033 se reducirán en alrededor de un 95%. El hidrógeno producido de manera neutra al clima habrá reemplazado el carbono que antes se requería para la fundición del mineral de hierro. Con este propósito, los tres altos hornos y convertidores de Salzgitter Flachstahl se están reemplazando gradualmente por una combinación de plantas de reducción directa y hornos de arco eléctrico.

Condiciones marco difíciles

“Nuestras actividades económicas en Ucrania y Rusia pueden ser manejables”, señala Groebler. “Pero como empresa global, sentimos los efectos indirectos. Comenzando con el aumento de los precios de la energía, los crecientes desafíos del transporte y la logística, la tensión en las cadenas de suministro

globales y las difíciles condiciones del mercado de nuestros clientes finales, hasta el futuro del suministro de energía”. En un todo de acuerdo con Acker, en particular el problema de las cadenas de suministro plantea un gran desafío para KHS, ya que la finalización de las líneas de embotellado de bebidas se está retrasando en algunos casos debido a la falta de componentes. Sin embargo, están trabajando activamente para encontrar alternativas y soluciones a estos cuellos de botella, de modo que los clientes puedan seguir abastecidos de forma fiable.

“En un espacio de tiempo muy corto se requiere una reorganización completa de la política energética alemana y europea”, dice Groebler. “Además del efecto positivo de que la situación permite que el cambio energético se acelere, en Salzgitter AG también vemos esto como una oportunidad concreta. Con nuestros tubos de acero apoyamos la construcción de gasoductos de GNL y contribuimos al desarrollo de la situación energética. Y la expansión más rápida de las capacidades de energía verde e hidrógeno que ahora se busca en Alemania está respaldada por nuestro programa SALCOS® Salzgitter Low CO₂ Steelmaking (ver el recuadro “Acero verde”).

No obstante, en comparación con sus colegas del sector siderúrgico, Acker tiene que preocuparse un poco menos por el aumento de los costes de la energía o incluso por una interrupción a corto plazo en el suministro de combustibles fósiles. Después de todo, el área de tecnología de Salzgitter AG no consume mucha energía, y cambiar a energías renovables puede ser relativamente fácil, y en algunos casos ya está hecho.

»Nuestro enfoque de “Local-to-local” elimina el transporte y las soluciones digitales permiten ahorros significativos de CO₂«.



Kai Acker
Presidente del Consejo de Administración de KHS y
miembro

Contribución personal

Finalmente, queremos saber de nuestros interlocutores de qué forma contribuyen a la economía circular y a la protección del clima en su entorno privado. Por ejemplo, Acker prefiere pasar sus vacaciones en la isla de Amrum, en el norte de Frisia, en lugar de tener que volar largas distancias a destinos lejanos. Una cierta presión también viene de la familia: “Mi hija de 25 años pertenece a la 'Generación Greta' y es vegana desde hace ocho años. Y me siento desafiado cuando enciendo la parrilla el fin de semana”, bromea.

Para Groebler, apasionado cocinero, una visita al mercado semanal es la máxima prioridad; allí hay productos regionales increíblemente deliciosos, como él enfatiza. “Al comprar allí, apoyo cadenas de suministro cortas y hago una pequeña contribución para evitar largas rutas de transporte y ahorrar

CO₂". La huerta de su casa atrae abejas y otros insectos y, junto con el compost, que se usa para el abono del próximo año, forman un pequeño pero perfecto ciclo con valor añadido para la naturaleza.