Implenia



NACHHALTIG-
KEITSBERICHT
2012/2013

Publikation
August 2014

NACHHALTIGKEIT BEI IMPLENIA

«Unsere neuen Ziele für die kommende Periode sind Ausdruck unserer Ambitionen und unseres Engagements für die Nachhaltigkeit.»



Anton Affentranger, CEO: Als grösstes Bau- und Baudienstleistungsunternehmen der Schweiz sind wir uns bewusst, dass wir für die nachhaltige Entwicklung des Landes besondere Verantwortung tragen.

Seit wir vor zwei Jahren unseren ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht haben, hat die Schweizer Bauwirtschaft rund 90 000 neue Wohnungen gebaut und total gegen 120 Milliarden Franken umgesetzt. Sie beschäftigt 330 000 Mitarbeiter und trägt wesentlich zur Wohlfahrt unseres Landes bei. Mit der Bautätigkeit zeichnet die Branche auch für rund 30 Prozent der nationalen Treibhausgasemissionen sowie 40 Prozent des Energieverbrauchs in der Schweiz verantwortlich. Zudem sorgt sie für rund die Hälfte des gesamten Abfallaufkommens.

Wir von Implenia sind an diesen Zahlen massgeblich beteiligt. Wir waren und sind uns bewusst, dass unser Handeln Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft hat. Wir haben deshalb in den vergangenen Jahren gezielt unsere Nachhaltigkeit weiter verbessert.

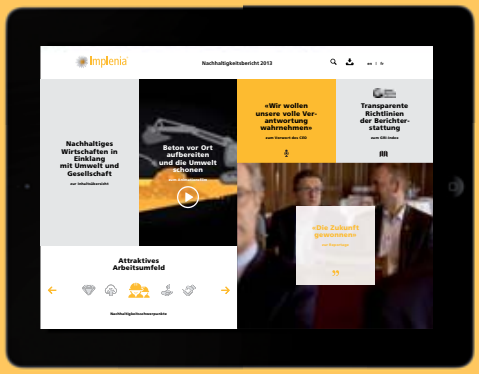
- So haben wir unser Portfolio an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen weiterentwickelt und am Markt positioniert.
- Es ist uns gelungen, attraktiver für unsere Mitarbeitenden zu werden.
- Wir haben unsere Organisation mit verschiedenen Massnahmen für einen schonenden Umgang mit der Umwelt sensibilisiert. Gleichzeitig haben wir in der Berichtsperiode unseren Energieeinsatz sowie unsere Treibhausgasemissionen erstmals systematisch erfasst. Dadurch können wir in diesem Nachhaltigkeitsbericht zum ersten Mal darüber Rechenschaft ablegen.
- Unserer Position als Marktführerin entsprechend haben wir unser gesellschaftliches Engagement ausgeweitet und das Thema Compliance positioniert.
- Schliesslich hat unser Credo zur finanziellen Exzellenz erstklassige Resultate erzeugt.

Wir haben jedoch in diesen beiden Jahren nicht alle Ziele erreicht. Mit den Ergebnissen beim wichtigen Thema Arbeitssicherheit sind wir unzufrieden und haben deshalb umfangreiche Massnahmen getroffen und uns ambitionierte Ziele gesetzt. Weiter denken wir, dass wir sowohl unsere Organisation wie auch alle unsere Stakeholder noch stärker für unsere Nachhaltigkeitsstrategie mobilisieren können und müssen.

Unsere Ambitionen und unser Engagement für die Nachhaltigkeit widerspiegeln sich in den neuen Zielen, die wir uns für die kommende Periode gesetzt haben. Wir haben dabei grossen Wert auf Messbarkeit und Realisierbarkeit gelegt.

Wir wollen weiterhin unsere volle Verantwortung wahrnehmen und permanent an der Nachhaltigkeit unseres Handelns arbeiten. Nur so sind wir als Unternehmung – wie auch als Gesellschaft und Individuen – zukunftsfähig.

Anton Affentranger
CEO



KONSEQUENT NACHHALTIG

Implenia veröffentlicht den Nachhaltigkeitsbericht 2012/2013 exklusiv online – optimiert für jegliche Endgeräte wie Laptop, Tablet oder Smartphone und angereichert mit verschiedenen Multimedia-Elementen.

Klicken Sie sich rein:
sustainability.implenia.com

Das Unternehmen

		12
1.1	Implenia auf einen Blick	13
1.2	Mit klarer Vision in die Zukunft	15
1.3	Gemeinsame Werte als Fundament	15
1.4	Der Verwaltungsrat	17
1.5	Das Nachhaltigkeitskomitee	18
1.6	Was bedeutet Nachhaltigkeit für Implenia?	19

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

		22
2.1	Den Hebel nutzen	23
2.2	Einsatz für das Klima	24
2.3	Gesamtbewertungen unserer Bauprojekte	25
2.4	Nachhaltige Bauprojekte	27
2.5	Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz	33
2.6	Verdichtung dank Modernisierung	34
2.7	Lieferanten als Partner	35
2.8	Kundenfeedback ernst nehmen	38
2.9	Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015	41
	Reportage «Nachhaltig bauen mit Holz»	45

Attraktives Arbeitsumfeld

		56
3.1	Personalstruktur	57
3.2	Kompetenz und Eigenverantwortung fördern	59
3.3	Entlöhnung	61
3.4	Aus- und Weiterbildung	62
3.5	Gesundheit und Sicherheit	64
3.6	Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015	71
	Reportage «Die Zukunft gewonnen»	73

Schonender Umgang mit der Umwelt

		82
4.1	Ressourcen schonen	83
4.2	Transparente Umweltleistungen	83
4.3	Daten systematisch erfasst	95
4.4	Sensibilisierung der Mitarbeitenden	97
4.5	Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015	99
	Reportage «Beton aus der eigenen Baugrube»	101



Gesellschaftliches Engagement und Compliance

		112
5.1	Verhaltenskodex bildet Basis	113
5.2	Für freien Wettbewerb und gegen Korruption	113
5.3	Solidarhaftung ernst genommen	114
5.4	Sponsoring	115
5.5	Offenes Ohr für Anspruchsgruppen	116
5.6	Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015	121
	Reportage «Diese Erfahrung sollten alle einmal machen»	123



Finanzielle Exzellenz

		134
6.1	Langfristige Werte schaffen	135
6.2	Erfreuliche Entwicklung des Geschäfts	137
6.3	Strukturen angepasst	140
6.4	Prozesse optimiert und SAP als zentrales Arbeitsinstrument gestärkt	141
6.5	Finanzielle Exzellenz in der internen Aus- und Weiterbildung	142
6.6	Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015	143
	Reportage «Das Unvorhersehbare beherrschen»	145



Anhang

		156
7.1	Informationen zum Nachhaltigkeitsbericht nach GRI	156
7.2	Buchhaltungs- und Berichterstattungsstandard für die Treibhausgasemissionen	157
7.3	Unterstützte Organisationen	159
7.4	GRI-Index	161
7.5	Kontakt/Impressum	166



Wer nachhaltig baut, kommt um Holz kaum herum. Warum der natürliche Baustoff im Aufwind ist, zeigt ein Augenschein in Mellingen.

Reportage «Nachhaltig bauen mit Holz» siehe Seite 45



Wer die Scheu vor einer Weltsprache verliert, gewinnt die Zukunft. Ein Besuch im Implenia Management-Programm offenbart, wie sich der «One Company»-Gedanke entfaltet.

Reportage «Die Zukunft gewonnen» siehe Seite 73



Wer baut, gräbt zuerst ein Loch. Man kann es aber besonders klug machen und mit dem Aushub viel Nützliches und Nachhaltiges anstellen. So wie Implenia in Winterthur.

Reportage «Beton aus der eigenen Baugrube» siehe Seite 101



Wer einen Blick über den Tellerrand wagt, kann Herzen gewinnen. Implenia Mitarbeitende wechselten für einen Tag ihren Arbeitsplatz und packten in einer Behindertenwerkstätte mit an.

Reportage «Diese Erfahrung sollten alle einmal machen» siehe Seite 123



Wer ein Grossprojekt anpackt, überlässt besser nichts dem Zufall. Wie Implenia mit einem modernen Riskmanagement das Unvorhersehbare bändigt, erfährt man auf einer Baustelle in der Nähe von Basel.

Reportage «Das Unvorhersehbare beherrschen» siehe Seite 145



1	**Das Unternehmen**	
1.1	**Implenia auf einen Blick**	13
1.2	**Mit klarer Vision in die Zukunft**	15
1.3	**Gemeinsame Werte als Fundament**	15
1.4	**Der Verwaltungsrat**	17
1.5	**Das Nachhaltigkeitskomitee**	18
1.6	**Was bedeutet Nachhaltigkeit für Implenia?**	19



Das Unternehmen

Implenia ist das führende Baudienstleistungsunternehmen der Schweiz. Mit seinem umfassenden Dienstleistungsportfolio begleitet es Bauwerke von der ersten Idee bis zur Umsetzung. Dabei hat Implenia nebst dem wirtschaftlichen Erfolg immer auch ihre soziale und ökologische Verantwortung im Blick.

1.1
Implenia auf einen Blick

Implenia ist das führende Bau- und Baudienstleistungsunternehmen der Schweiz. Mit ihrem integrierten Businessmodell sowie dem umfassenden Leistungs- und Produktportfolio ist Implenia in der Lage, ein Bauwerk über dessen gesamten Lebenszyklus zu begleiten – wirtschaftlich, integriert und kundennah. Dabei steht eine nachhaltige Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und sozialer sowie ökologischer Verantwortung im Fokus.

Entstanden 2006 aus dem Zusammenschluss von Zschokke und Batigroup, blickt Implenia auf eine rund 150-jährige Bautradition zurück. Erfahrung, Know-how, Grösse und finanzielle Stärke befähigen das Unternehmen, seine Leistungen sowohl in der Schweiz als auch für ausgewählte Kompetenzen in internationalen Märkten anzubieten. Für anspruchsvolle Immobilien- und Infrastrukturprojekte stehen sämtliche Fähigkeiten und Kapazitäten der Gruppe zur Verfügung. Unterstützt durch den Technical Support und die zentralen Gruppenfunktionen, die im Corporate Center vereint sind, fasst Implenia das Know-how aus folgenden operativen Geschäftsbereichen unter einem Dach zusammen:

- Implenia Modernisation & Development, der als Geschäftsbereich neu den Holzbau und das Engineering mit einschliesst, bündelt als «One-Stop-Shop» die gesamten Kompetenzen der Gruppe im Bereich Modernisierung und in der Immobilien-Projektentwicklung. Im Bereich Development setzt Implenia ihr Know-how von der ersten Projektidee bis zum fertigen Bauwerk ein.
- Implenia Buildings bietet ihren überregionalen Kunden für komplexe Hochbauten integrierte Dienstleistungen von der Planung über die Koordination bis hin zur Ausführung.
- Implenia Tunnelling & Civil Engineering vereint die Kompetenz und Erfahrung der Gruppe in den Bereichen Untertagebau, Brückenbau, Kraftwerksbau, Spezialtiefbau und Infrastruktursanierungen.
- Als Referenz für den Strassen- und Tiefbau sowie den regionalen Hochbau sind Implenia Bau Deutschschweiz und Implenia Construction Suisse Romande das Gesicht von Implenia im Markt für lokale Kunden.
- Implenia Norge bietet Leistungen für komplexe Infrastrukturprojekte in Norwegen und weiteren Märkten Skandinaviens.

In den Bereichen Buildings und Ingenieurtiefbau sowie im Strassen- und Tiefbau ist Implenia Marktführerin in der Schweiz. Mit Hauptsitz in Dietlikon bei Zürich verfügt Implenia über rund 100 Geschäftsstellen in der Schweiz und operative Vertretungen in Deutschland, Bahrain, an der Elfenbeinküste, in Mali, Norwegen, Österreich und Schweden. Die Gruppe beschäftigt zurzeit über 6900 Personen und erzielte 2013 einen Umsatz von 3,1 Milliarden Franken. Implenia ist an der SIX Swiss Exchange kotiert (IMPN, CH0023868554).

Group Executive Board von Implenia

Im Rahmen der auf Anfang Februar 2013 eingeführten neuen Organisation der Implenia Gruppe wurde die bisherige Konzernleitung durch das Group Executive Board als oberstes Führungsgremium ersetzt. Das Group Executive Board setzt sich aus dem CEO, dem CFO/Leiter Corporate Center und den Leitern der Geschäftsbereiche zusammen (siehe auch Seite 16).



Anton Affentranger
CEO



Beat Fellmann
CFO/Corporate Center



Christof Gämperle
Bau Deutschschweiz



Arturo Henniger[2]
Tunnelling & Civil Engineering



André Métral
Construction Suisse Romande



Petter Vistnes
Norge



Stephan Wüstemann[1]
Buildings



René Zahnd[1]
Modernisation & Development

1 Per 1. Februar 2014 hat René Zahnd, bisheriger Leiter des Geschäftsbereichs Buildings, die Leitung des Geschäftsbereichs Modernisation & Development übernommen. Der bisherige Leiter der Einheit, Reimer Siegert, ist per 31. Januar 2014 aus dem Group Executive Board ausgeschieden. Für den Geschäftsbereich Buildings zeichnet per 1. Februar 2014 der bis dato stellvertretende Leiter der Einheit, Stephan Wüstemann, verantwortlich, der damit auch im Group Executive Board von Implenia Einsitz nimmt.

2 Arturo Henniger ist am 06.08.2014 an den Folgen einer Krankheit verstorben. Die Führung des Geschäftsbereichs hat ad interim René Kotacka übernommen, bisher Leiter Akquisition Tunnelling & Civil Engineering.

1.2
Mit klarer Vision in die Zukunft

Implenia verfügt über eine Vision, welche die Ambitionen als national führendes und international agierendes nachhaltiges Bau- und Baudienstleistungsunternehmen zusammenfasst:

Wir entwickeln und bauen die Schweiz von morgen.

Wir etablieren uns als anerkannter internationaler Experte für anspruchsvolle Infrastrukturprojekte.

Nachhaltigkeit ist unsere Leidenschaft.

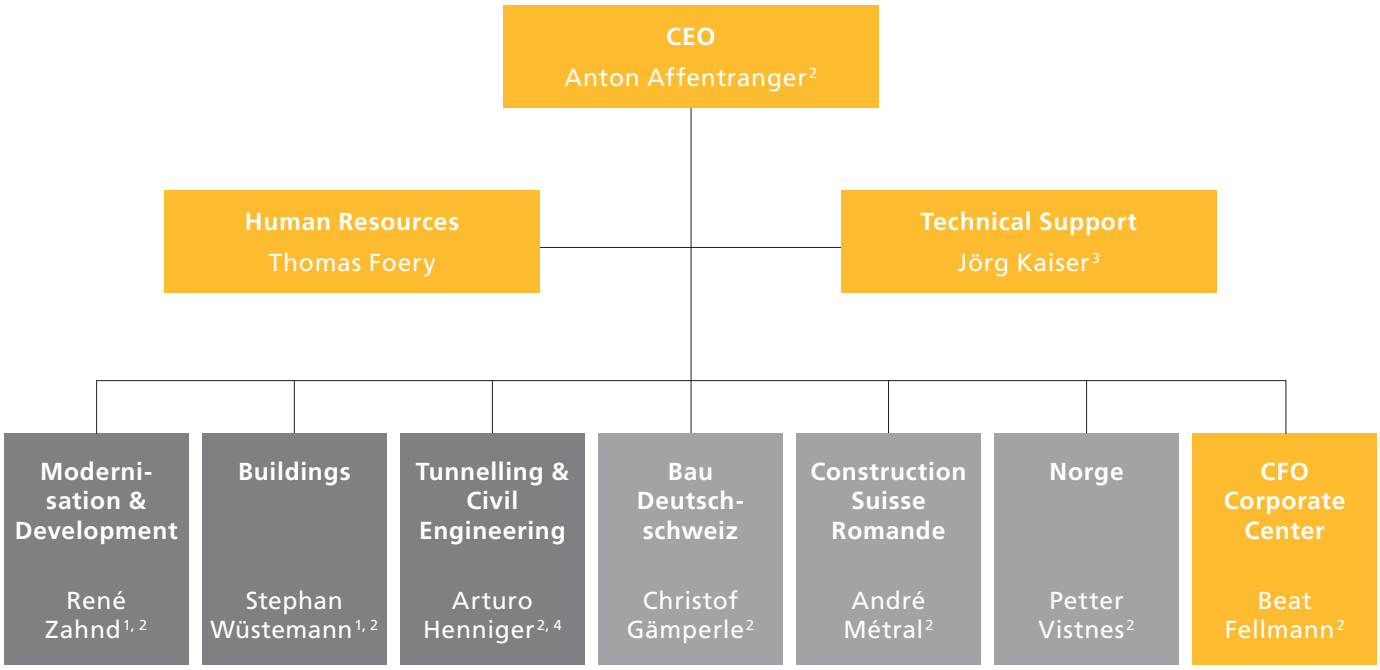
Wir sind der Wunschpartner für Kunden und Mitarbeitende.

1.3
Gemeinsame Werte als Fundament

Die Vision lässt sich nur erreichen, wenn alle Mitarbeitenden an einem Strang ziehen. Voraussetzung dafür ist, dass das Denken und Handeln auf einer einheitlichen Wertebasis aufbaut. Implenia hat Grundsätze formuliert, die das Fundament der Unternehmenskultur bilden und quer durch die Gruppe aktiv und konsequent gelebt werden. Diese gemeinsamen Werte machen Implenia stark.

Wir sind zuverlässig. Implenia hält, was sie verspricht, und wird so zur verlässlichen Partnerin. **Wir fördern und fordern Nachhaltigkeit.** Implenia handelt in Verantwortung gegenüber ihrer Umwelt, der Gesellschaft und sich selbst. **Wir sind integer.** Implenia verhält sich korrekt gemäss Gesetzen, internen Richtlinien und ethischen Normen. **Wir sind chancen- und risikobewusst.** Implenia handelt unternehmerisch, das heisst, sie packt Chancen und minimiert Risiken. **Wir sind transparent.** Implenia ist ehrlich und hat nichts zu verbergen. Ihre Entscheidungen sind für ihre Anspruchsgruppen nachvollziehbar. **Wir fordern von uns operative und finanzielle Exzellenz.** Implenia strebt höchste operative und finanzielle Performance an. **Wir handeln lösungs- und kundenorientiert.** Implenia stellt die Bedürfnisse und den Mehrwert ihrer Kunden in den Vordergrund. **Wir sind innovativ.** Implenia verbessert ihr Angebot stetig, reagiert schnell und entwickelt sich permanent weiter.

Organisation Implenia Gruppe[1]



Spartengeschäft
Flächengeschäft
Gruppenfunktionen

1 Per 1. Februar 2014 hat René Zahnd, bisheriger Leiter des Geschäftsbereichs Buildings, die Leitung des Geschäftsbereichs Modernisation & Development übernommen. Der bisherige Leiter der Einheit, Reimer Siegert, ist per 31. Januar 2014 aus dem Group Executive Board ausgeschieden. Für den Geschäftsbereich Buildings zeichnet per 1. Februar 2014 der bis dato stellvertretende Leiter der Einheit, Stephan Wüstemann, verantwortlich, der damit auch im Group Executive Board von Implenia Einsitz nimmt.
2 Mitglied des Group Executive Board (GEBO)
3 Seit 1. August 2014
4 Arturo Henniger ist am 06.08.2014 an den Folgen einer Krankheit verstorben. Die Führung des Geschäftsbereichs hat ad interim René Kotacka übernommen, bisher Leiter Akquisition Tunnelling & Civil Engineering.

1.4

Der Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat der Implenia AG hat sich in der Berichtsperiode verändert. Toni Wicki und Philippe Zoelly haben sich an der ordentlichen Generalversammlung vom 4. April 2012 nicht mehr zur Wiederwahl zur Verfügung gestellt. Ein Jahr später haben die bisherigen Verwaltungsräte Moritz Leuenberger und Theophil Schlatter entschieden, sich nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung zu stellen. Die ordentliche Generalversammlung vom 27. März 2013 wählte neu Hubert Achermann, Chantal Balet Emery, Calvin Grieder und Sarah Springman in den Verwaltungsrat. Damit setzt sich das Gremium einschliesslich Verwaltungsratspräsident Markus Dennler, Verwaltungsratsvizepräsident Hans-Beat Gürtler sowie Patrick Hünerwadel aus sieben Mitgliedern zusammen.

Kein Mitglied des Verwaltungsrats nimmt in der Implenia AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften operative Führungsaufgaben wahr. Es hat auch kein Verwaltungsratsmitglied während der letzten drei Jahre vor der Berichtsperiode der Konzernleitung/dem Group Executive Board der Implenia AG oder einer Konzerngesellschaft angehört. Kein Mitglied unterhält wesentliche Geschäftsbeziehungen mit der Implenia Gruppe.

Mitglieder des Verwaltungsrats	Erstwahl	Wiederwahl	Ablauf des Mandats
Markus Dennler	20.12.2005	25.03.2014[1]	GV 2015
Hans-Beat Gürtler	14.04.2010	25.03.2014[1]	GV 2015
Hubert Achermann	27.03.2013	25.03.2014[1]	GV 2015
Chantal Balet Emery	27.03.2013	25.03.2014[1]	GV 2015
Calvin Grieder	27.03.2013	25.03.2014[1]	GV 2015
Patrick Hünerwadel	20.12.2005	25.03.2014[1]	GV 2015
Sarah Springman[2]	27.03.2013	25.03.2014[1]	GV 2015

1 Jährliche Wiederwahl gemäss der per 1. Januar 2014 in Kraft getretenen Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV)

2 Tritt nach Wahl zur neuen ETH-Rektorin per 31. Dezember 2014 aus dem Verwaltungsrat zurück

1.5

Das Nachhaltigkeitskomitee

Das Nachhaltigkeitskomitee von Implenia setzt sich aus mindestens zwei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen. Es unterstützt den Verwaltungsrat und das Group Executive Board bei der Festlegung der Nachhaltigkeitsstrategie.

Das VR-Nachhaltigkeitskomitee setzt sich aktuell wie folgt zusammen:
- Sarah Springman (Verwaltungsratsmitglied, Vorsitzende des Komitees)
- Chantal Balet Emery (Verwaltungsratsmitglied)
- Patrick Hünerwadel (Verwaltungsratsmitglied)

Das operative Nachhaltigkeitskomitee setzt sich aktuell wie folgt zusammen:
- Anton Affentranger (CEO)
- Jörg Kaiser (Leiter Technical Support)
- Markus Koschenz (Leiter Engineering)
- Andreas Pfeiffer (Leiter Nachhaltigkeit)

1.6

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Implenia?

Bedeutung der Baubranche

Die Baubranche beeinflusst die nachhaltige Entwicklung unseres Landes massgeblich, denn ihre Tätigkeit hat nicht nur eine Auswirkung auf die wirtschaftliche Wertschöpfung, sondern auch auf die Gesellschaft und die Umwelt.

UMWELT

30%
der Treibhausgasemissionen

40%
des nationalen Energieverbrauchs

50%
des Abfallaufkommens

GESELLSCHAFT

1 700 000
Gebäude mit

3 600 000
Wohnungen

70 000 km
Strasse

5 000 km
Schiene

54 000
jährliche Arbeitsunfälle

WIRTSCHAFT

62 Mia. CHF
Bauausgaben pro Jahr,
davon ein Drittel
durch die öffentliche Hand

330 000
Arbeitsplätze

Potenzial in allen Bereichen

In allen drei Bereichen stehen grosse Herausforderungen an, welche ein vielfältiges Potenzial für die Baubranche und Implenia beinhalten. Dieses Potenzial will Implenia nutzen und einen aktiven Beitrag zur Erarbeitung von Lösungen leisten.

UMWELT

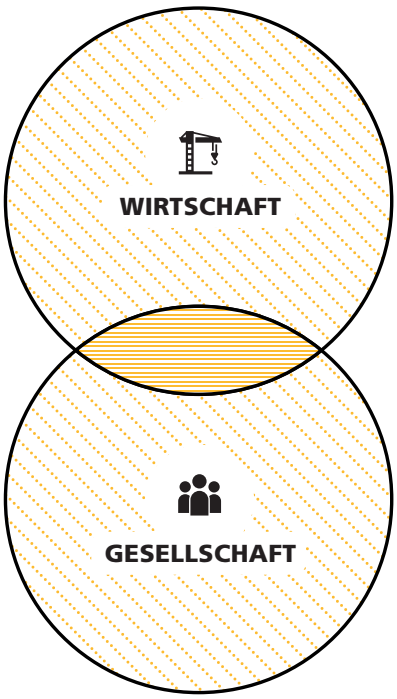
Klimawandel
Energie- und Ressourcen-verknappung
Verlust an Biodiversität
Umweltverschmutzung

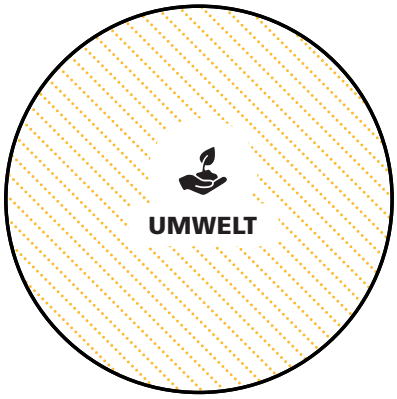
GESELLSCHAFT

Gesundheit und Sicherheit
Bevölkerungswachstum
Demografischer Wandel
Mobilität
Verstädterung
Chancengleichheit

WIRTSCHAFT

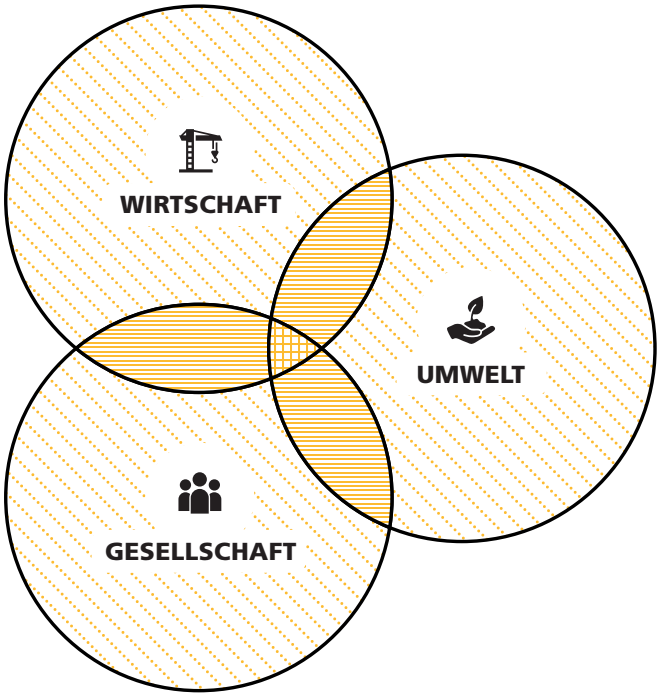
Nachhaltige Investoren/Shareholder
Wettbewerbsdruck
Mangel an Fachkräften
Globalisierung





Von der Teillösung ...

... zu umfassenden,
nachhaltigen Lösungen



Ausgewogene Lösungen gesucht

Nachhaltig sein bedeutet für Implenia, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, die gesellschaftliche Verantwortung und die Bewahrung einer intakten Umwelt in Einklang zu bringen.

Was es braucht, sind keine Teillösungen, sondern umfassende interdisziplinäre Ansätze. Dazu will Implenia das gesamte Know-how der Gruppe nutzen. Denn nachhaltig sein bedeutet zukunftsfähig sein.

Dies spielen wir vor allem in unserem Kerngeschäft, dem nachhaltigen Bauen, aus, denn dort sind die Auswirkungen und unser Einfluss am grössten.



Wer nachhaltig baut, kommt um Holz kaum herum. Warum der natürliche Baustoff im Aufwind ist, zeigt ein Augenschein in Mellingen.

Reportage «Nachhaltig bauen mit Holz» siehe Seite 45

2	**Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen**	
2.1	**Den Hebel nutzen**	23
2.2	**Einsatz für das Klima**	24
2.3	**Gesamtbewertungen unserer Bauprojekte**	25
2.4	**Nachhaltige Bauprojekte**	27
2.4.1	schorenstadt, Basel	27
2.4.2	roy, Winterthur	28
2.4.3	Bibliothek ZHAW, Winterthur	28
2.4.4	Recyclingmaterial für Tiefbau aus Claie-aux-Moines	29
2.4.5	Klimaschutz im Gotthard-Basistunnel	29
2.4.6	Beitrag zur Renaturierung der Linthebene	30
2.4.7	Tetrag unterstützt nachhaltigen Gebäudebetrieb	32
2.5	**Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz**	33
2.6	**Verdichtung dank Modernisierung**	34
2.7	**Lieferanten als Partner**	35
2.8	**Kundenfeedback ernst nehmen**	38
2.9	**Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015**	41

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen

Die Bauwirtschaft hat enormen Einfluss auf die Umwelt. Implenia will diesen Hebel nutzen und verfolgt insbesondere bei selber entwickelten Projekten konsequent nachhaltige Ansätze. Darüber hinaus bezieht das Unternehmen auch Lieferanten in die Lösungsfindung ein und setzt sich aktiv für zukunftsfähige Baustandards ein.

2.1

Den Hebel nutzen

Rund 1,7 Millionen Gebäude gibt es in der Schweiz sowie 70 000 Kilometer Strassen und 5000 Kilometer Schienen. Berechnungen zeigen, dass Erstellung und Betrieb all dieser Bauwerke insgesamt 30 Prozent der Treibhausgasemissionen unseres Landes verursachen und für 40 Prozent unseres Energieverbrauchs verantwortlich sind. Die über 330 000 Beschäftigten auf und rund um die Baustellen unseres Landes erwirtschaften etwa 62 Milliarden Franken Umsatz pro Jahr. Diese Zahlen verdeutlichen, welchen enormen Einfluss die Baubranche auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt ausübt.

Um einen Beitrag zur Zukunft unseres Landes zu leisten, will Implenia Nachhaltigkeit in den Produkten und Dienstleistungen umsetzen – also im Kerngeschäft. Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen entsprechen sozialen und gesellschaftlichen Anliegen, erzielen eine langfristige finanzielle Wertschöpfung und schonen die natürlichen Ressourcen. Es ist klar, dass hierbei Zielkonflikte entstehen, aber das Unternehmen nimmt diese als Herausforderung an.

Je nach Position der Produkte und Dienstleistungen innerhalb der Wertschöpfungskette verfügt Implenia über unterschiedlich lange Hebel. Kann beispielsweise bei der Planung eines Projekts noch grundlegend über die ökologische Materialwahl und den Betriebsenergieverbrauch entschieden werden, steht bei der Realisierung die schonende Verarbeitung im Vordergrund. Die Nachverfolgung der Nachhaltigkeitsthemen wird über das interne Nachhaltigkeitskomitee vorbereitet und findet in regelmässigen Abständen in den Geschäftsleitungssitzungen der Gruppe statt.

2.2

Einsatz für das Klima

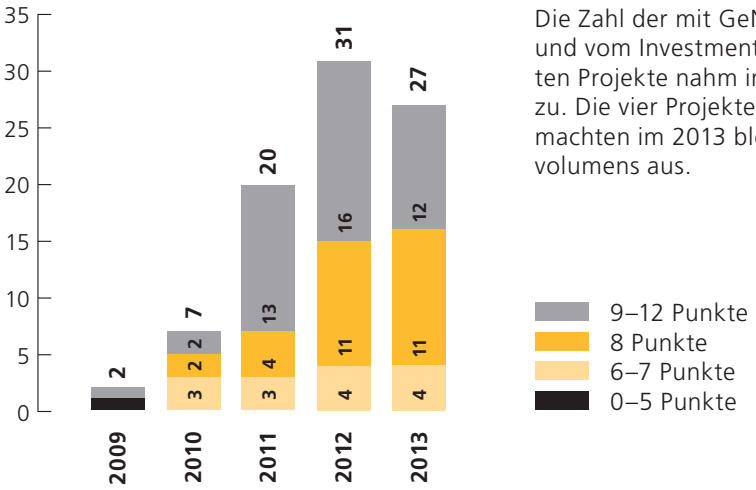
Für Implenia mit ihren breiten Aktivitäten im gesamten Bauprozess sind die Folgen des Klimawandels und Massnahmen zu dessen Eindämmung von grosser Bedeutung. Das Bauunternehmen hat es in der Hand, mit seiner Tätigkeit dazu beizutragen, dass weniger Treibhausgase ausgestossen werden.

Mit dem bewussten Entscheid, in konkreten eigenen Projektentwicklungen Bautechniken einzusetzen, die weniger graue Energie erfordern, leistet Implenia einen Beitrag zur Reduktion von vor- und nachgelagerten Treibhausgasemissionen. Implenia vermindert zudem auch den direkten Verbrauch von fossilen Energien auf Baustellen, Werkhöfen und Produktionsanlagen (siehe Kapitel 4).

2000-Watt-Gesellschaft

Implenia will zur Verwirklichung der 2000-Watt-Gesellschaft beitragen. Die 2000-Watt-Gesellschaft ist eine Vision, welche von vielen Kantonen, Gemeinden und Städten, aber auch Immobilieninvestoren aufgenommen wurde. Die Vision verdeutlicht, dass wir unseren hohen Lebensstandard auch mit stark vermindertem Energieverbrauch erhalten können. Für Bauprojekte bedeutet dies, dass neben einer energieoptimierten Bauweise auch die Mobilität und damit der Standort in die Betrachtung einfliessen muss.

Anzahl genehmigte Projekte
durch das Investment Committee



Die Zahl der mit GeNaB® bewerteten erfassten und vom Investment Committee (IC) genehmigten Projekte nahm in den letzten Jahren stark zu. Die vier Projekte mit weniger als 8 Punkten machten im 2013 bloss 7% des Investitionsvolumens aus.

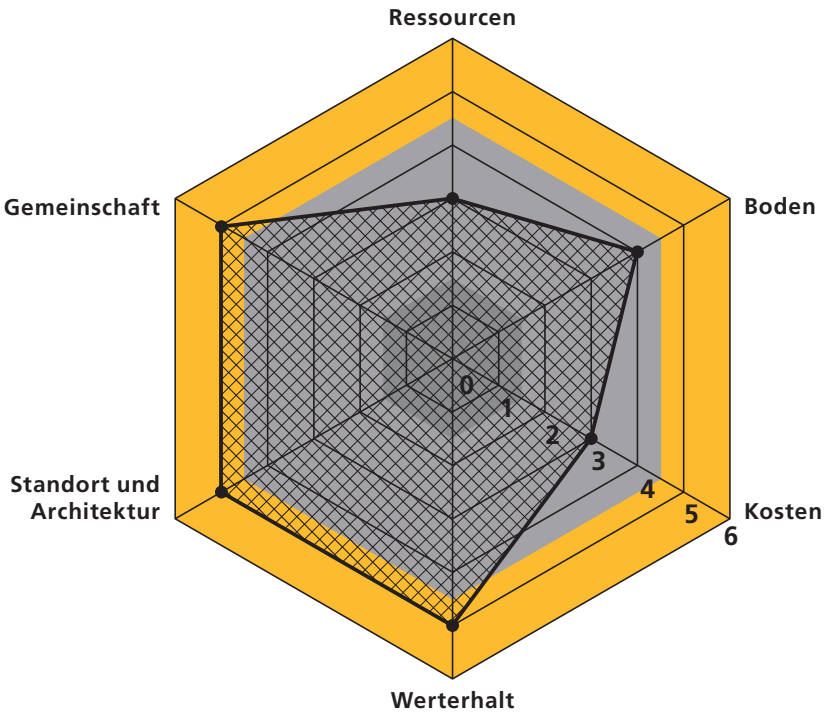
2.3

Gesamtbewertungen unserer Bauprojekte

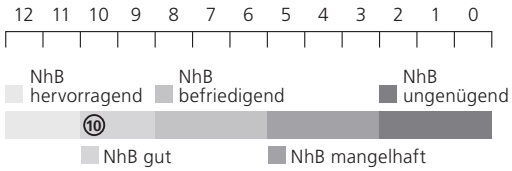
Um die Prinzipien des nachhaltigen Bauens zu verwirklichen, muss der abstrakte Begriff in konkrete qualitative und quantitative Kriterien gefasst werden. Dies gelingt Implenia beispielsweise mit einem selber entwickelten Instrument zur ganzheitlichen Bewertung von Bauvorhaben, der sogenannten «Gesamtbewertung Nachhaltiges Bauen», GeNaB® (siehe Textbox). GeNaB® wird bei allen Implenia Eigenentwicklungen angewendet. Von Implenia entwickelte Projekte müssen eine bestimmte Schwelle erreichen, damit sie vom Investment Committee genehmigt werden.

GeNaB®: Gesamtbewertung Nachhaltiges Bauen

(Übersicht Einzelkriterien)



(12-stufige Punkteskala)



GeNaB® unterstützt die Projektleitenden und Bauverantwortlichen bei der Überprüfung und Optimierung von Neu- oder Umbauprojekten in Bezug auf Nachhaltigkeit. Das Bewertungsraster umfasst die vier Gebäudekategorien Wohnen, Büro, Detailhandel und Fachmärkte sowie die Projektarten Neubau und Modernisierung. Als Unterstützung für die Bewertung steht zu jedem Kriterium eine ausführliche Bewertungshilfe zur Verfügung. Die Bewertung basiert auf Einzelkriterien sowie einer Gesamtbewertung, welche auf einer 12-stufigen Skala abgebildet wird. Dank GeNaB® lässt sich eine Immobilie von Beginn weg umfassend nachhaltig planen.

GeNaB®

Implenia entwickelte 2008 ein eigenes Instrument zur Bewertung von Bauvorhaben: die Gesamtbewertung Nachhaltiges Bauen, kurz GeNaB®. Seit Mitte 2012 befindet sich das Instrument auf einer benutzerfreundlichen Webplattform. GeNaB® unterstützt die Bauverantwortlichen bei der Planung, Überprüfung und Optimierung von Neu- oder Umbauprojekten in Bezug auf Nachhaltigkeit. Das Bewertungsraster umfasst die vier Gebäudekategorien Wohnen, Büro, Detailhandel und Fachmärkte sowie die beiden Projektarten Neubau und Modernisierung. Der Erfüllungsgrad der einzelnen Kriterien wird im Sinne eines Ampelsystems bewertet. Dank GeNaB® lässt sich eine Immobilie von Beginn weg nachvollziehbar und umfassend nachhaltig planen.

2.4

Nachhaltige Bauprojekte

Implenia verfolgt bei vielen ihrer Projekte nachhaltige Ansätze. Über einen besonderen Spielraum verfügt sie bei Eigenentwicklungen, also bei jenen Projekten, die sie von Grund auf konzipiert, plant und umsetzt. Dort kann das Unternehmen wichtige Faktoren wie Standort, Architektur, Bau- und Energiekonzept, die entscheidenden Einfluss auf die Nachhaltigkeit haben, direkt beeinflussen. Solche Projekte werden vom Projektleiter einer laufenden Nachkontrolle mit GeNaB® und einer unabhängigen Verifizierung durch die Nachhaltigkeitsfachleute des Technical Supports unterzogen.

In der Berichtsperiode fertiggestellte und zertifizierte Minergie-Projekte

	Anzahl Grossprojekte
Minergie	26
Minergie-P	3
ECO-Zusatz	6

2.4.1

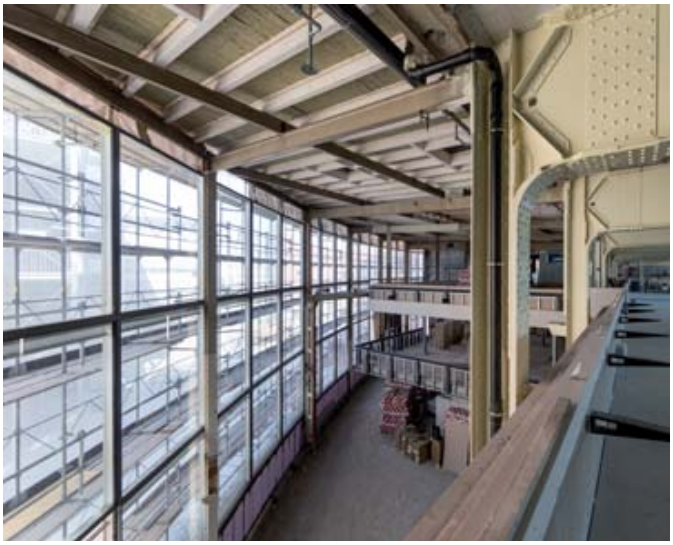
schorenstadt, Basel

Die schorenstadt in Basel ist in vielerlei Hinsicht ein bahnbrechendes Projekt. Die von Implenia konzipierte Wohnsiedlung umfasst 43 Stadthäuser sowie 22 Eigentumswohnungen in zwei Mehrfamilienhäusern und ist das erste baselstädtische Wohnbauprojekt der 2000-Watt-Gesellschaft. Es erfüllt die Anforderungen des SIA-Effizienzpfads Energie und den Minergie-P-ECO-Standard. Ausserdem stellt die schorenstadt ein Pilotprojekt für den neuen Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz (SNBS) dar. Das Projekt gewann den Real Estate Award 2012 für die beste Projektentwicklung.

Um den Bedarf an grauer Energie möglichst tief zu halten, wird die schorenstadt mehrheitlich in Holz gebaut. Auf den Dächern wird eine Fotovoltaikanlage installiert, die sich im Besitz aller Bewohner befindet. Der Erlös aus dem Stromverkauf fliesst in einen zweckgebundenen Fonds, welcher Mobilitätsgutscheine für die Nutzung des öffentlichen Verkehrs an die Bewohner ausschüttet. Alle Bewohner sind verpflichtet, zertifizierten Ökostrom zu beziehen. Für die ersten zehn Jahre wurde bereits ein Liefervertrag abgeschlossen. Solche Ansätze bringt die 2000-Watt-Gesellschaft mit sich. Sie sind für alle Beteiligten neu.



roy, Winterthur



Bibliothek ZHAW, Winterthur

2.4.2

roy, Winterthur

Auf dem ehemaligen Sulzerareal in Oberwinterthur baut Implenia seit 2013 das Projekt roy mit Wohn- und Gewerbeflächen. Die Überbauung wird in Mischbauweise mit Holzfassaden erstellt. Investoren sind zwei Immobilienfonds der Credit Suisse AG. Mit dem Gebäude, das 2016 fertiggebaut sein soll, realisiert Implenia nicht bloss ein 2000-Watt-Projekt, sondern strebt auch das Gütesiegel greenproperty Gold an.

roy ist ein sechsstöckiger Bau mit begrüntem Innenhof und bietet insgesamt 229 Wohnungen mit 2,5 bis 5,5 Zimmern. Im Erdgeschoss zur Strasse hin können auch Geschäfte einziehen. Für Projekte im Rahmen der 2000-Watt-Gesellschaft ist es zentral, dass die Nutzer ökologisch mobil also zu Fuss, per Velo oder mit dem öffentlichen Verkehr unterwegs sind. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist eine gute Anbindung an den öffentlichen Verkehr, was durch die gute Lage zu Bahn- und Busverbindungen gegeben ist. Geplant sind 204 Parkplätze, also weniger als einer pro Wohnung. Im Mobilitätskonzept sind dafür ein Standort für Mobility-Autos und eine Fahrradverleihstation vorgesehen.

2.4.3

Bibliothek ZHAW, Winterthur

Bereits vor einigen Jahren hat Implenia einen Teil des ehemaligen Sulzer-Industrieareals im Zentrum von Winterthur erworben. Die als City Halle bekannte denkmalgeschützte Industriehalle baute Implenia nach Plänen der Winterthurer P&B Partner Architekten AG um. Dabei wurden die asbesthaltige Schindelfassade sowie die belastete Bodenfläche saniert, die Gebäudehülle nach Minergie-Standard gedämmt und ein Anschluss an das Fernwärmenetz hergestellt. Aus der Industriehalle wurde die neue Hauptbibliothek der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW). Dadurch wird ein brachliegendes Objekt wieder einer Nutzung zugeführt, der Öffentlichkeit übergeben und eine Verdichtung nach innen erzielt. Die Hochschule plant, in den nächsten Jahren auf dem Sulzerareal ihren neuen Hauptstandort zu entwickeln.

2.4.4

Recyclingmaterial für Tiefbau aus Claie-aux-Moines

Das Kieswerk von Claie-aux-Moines ist ein Pionier bei der Wiederaufbereitung von Baumaterialien. Seit 1984 vertreibt das Werk im Kanton Waadt am meisten Recyclingmaterial in der Westschweiz. Im Sommer 2013 wurde eine Produktionshalle in Betrieb genommen, welche die modernste Recyclingtechnologie der Schweiz beherbergt. Die neue Anlage verwertet jährlich rund 100 000 Kubikmeter Abbruchmaterial: alle Arten von Beton, Ziegeln, Backsteinen, Asphalt, Mischmaterial. Dabei ist sie in der Lage, sämtliche auf dem Markt nachgefragten Korngrössen und Qualitäten herzustellen.

Die modernste Recyclinganlage der Schweiz verfügt über zwei neuartige Verarbeitungsstufen: einen Luft- sowie einen Farbseparator. Der Luftseparator entfernt Fremdkörper wie Holz und Plastik aus dem Abbruchmaterial. Der Farbseparator trennt die schweren Anteile wie Ziegel und Backsteine, Asphalt und Beton voneinander. Dank dieser beiden Stufen lässt sich eine perfekte Qualität der Recyclingbaustoffe erzielen. Die gesamte Verarbeitungslinie ist über hundert Meter lang. Ein Anteil von 12 bis 15 Prozent des von der Anlage verbrauchten Stroms wird von der eigenen Fotovoltaikanlage geliefert, die über 50 000 Kilowattstunden Strom pro Jahr erzeugt.

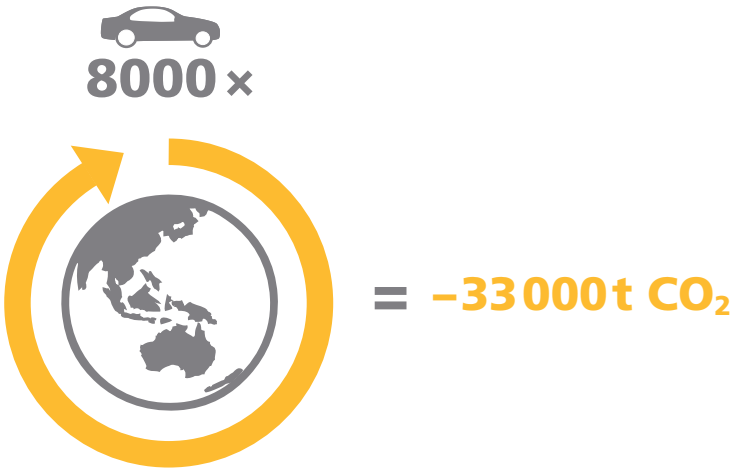
Implenia unterstützt als Hauptaktionärin die Recyclinganstrengungen des Kieswerks Claie-aux-Moines und fördert ihrerseits die Anwendung von Recyclingbeton und anderen Recyclingbaustoffen in eigenen Hochbau- oder Infrastrukturprojekten. Rezyklate sollen sich in den kommenden Jahren stark entwickeln – nicht zuletzt dank der neuen Norm SIA 112/2, an der auch Implenia mit ihrem Praxiswissen mitgearbeitet hat. Die neue Anlage bildet demnach einen wichtigen Baustein in der gesamten Nachhaltigkeitskette der Implenia Gruppe.

2.4.5

Klimaschutz im Gotthard-Basistunnel

Der 57 Kilometer lange Gotthard-Basistunnel zwischen Erstfeld und Bodio ist ein Jahrhundertbauwerk. Ab Ende 2016 soll der längste Eisenbahntunnel der Welt die Strassenverbindung von der Innerschweiz ins Tessin von Personen- und Güterverkehr entlasten und damit zu einer nachhaltigeren Mobilität im Alpentransit beitragen. An vorderster Front an diesem Bau der Superlative beteiligt war auch Implenia. Das Unternehmen leitete die TAT, eine Arbeitsgemeinschaft von fünf Firmen, und war insbesondere für die technische Umsetzung der Arbeiten verantwortlich. Die TAT kümmerte sich um den Ausbruch und die Verkleidung des Tunnels sowie den Bau der Bankette in den Losen Faido und Bodio, einem Streckenabschnitt von insgesamt knapp 29 Kilometern. 29 Kilometer, auf denen grosse Herausforderungen auf die Tunnelbauer warteten, darunter die berüchtigte Piora-Mulde.

TAT Gotthard
Die Einsparung von 33 000 t CO_2 entspricht dem CO_2-Ausstoss, der entsteht, wenn ein Personenwagen rund 8000 Mal um die Erde fährt.



Es ging bekanntlich alles gut. Die beiden vierhundert Meter langen Hartgesteins-Tunnelbohrmaschinen der TAT bohrten zwei parallele Röhren mit je rund 9 Meter Durchmesser von Bodio nach Faido. Und von dort aus weiter Richtung Norden, wo sie Ende Oktober 2010 auf die Bautrupps aus dem Norden stiessen. Der Ausbau der Röhren verschlang enorme Mengen von Baumaterial, insbesondere Ortbeton. Pro Tag betonierte die Mannschaft der TAT beispielsweise 160 Kubikmeter Innenauskleidung, um den Tunnel zu sichern. Die von Implenia gestellte Baustellenleitung schlug der Bauherrschaft aufgrund von Verarbeitungsschwierigkeiten beim ursprünglich vorgesehenen Beton alternative Beton-Rezepturen vor, die auch die Ökobilanz des Tunnels deutlich verbesserten. Indem die TAT zwei CO_2-ärmere Zementsorten des Schweizer Herstellers Holcim verbaute, vermied sie während der gesamten Bauzeit von 2002 bis 2013 insgesamt 33 000 Tonnen CO_2-Emissionen. Auch wurden die Baumaterialien – darunter 650 000 Tonnen Zement und Zusatzmittel, 12 000 Tonnen Stahleinbau und 1400 Tonnen Sprengstoff – per Bahn statt per LKW angeliefert. Dies entlastete die Treibhausgasbilanz um weitere 6100 Tonnen CO_2.

2.4.6

Beitrag zur Renaturierung der Linthebene

Das vom berühmten Bauingenieur Hans Conrad Escher geschaffene Linthwerk führt die Linth im Escherkanal von Mollis im Kanton Glarus zum Walensee und im Linthkanal vom Walensee zum Zürichsee. Das Bauwerk aus dem 19. Jahrhundert schützt Bevölkerung, Infrastrukturen und Agrarland vor Überschwemmungen. Doch waren die Dämme im Laufe der Zeit instabil geworden und die Anliegerkantone mussten in den 1990er-Jahren ein Sanierungsprojekt starten, um die Hochwassersicherheit des ehrwürdigen Werks zu verbessern. Nach über zehn Jahren Planung und fünf Jahren Bauzeit wurde das rundum erneuerte Linthwerk im Frühjahr 2013 feierlich eingeweiht.



Renaturierung der Linthebene: Im Gebiet Chli Gäsitschachen führten die Fachleute der Implenia eine Flussaufweitung durch und gestalteten einen Naturraum.

Beteiligt am 100-Millionen-Projekt war auch Implenia. Das Unternehmen kümmerte sich um den Abschnitt Vreneli- bis Linthbrücke des Escherkanals. Implenias Aufgabe bestand unter anderem darin, den linken Damm auf der Innenseite zu verstärken. Die Aussenseite, eine der wenigen Schweizer Reviere des Moorbläulings (einer Schmetterlingsart), hatte über weite Strecken unangetastet zu bleiben. Im Gebiet Chli Gäsitschachen führten die Fachleute der Implenia zudem eine Flussaufweitung durch und gestalteten einen Naturraum. Der Fluss erhielt seine Eigendynamik zurück, sodass sich wieder Kiesinseln, Auen und Weidenwälder bilden. Zudem verlängerte und renaturierte Implenia den Brugraben, wodurch Lebensräume für Fische, Gelbbauchunken und Grasfrösche entstanden.

Biologische Vielfalt erhalten

Nachhaltig zu bauen bedeutet auch, den Einfluss und die Auswirkungen auf Flora und Fauna möglichst gering zu halten. Implenia versucht daher in ihrer Tätigkeit, die biologische Vielfalt zu erhalten. Das Unternehmen will deshalb beispielsweise die Grünflächenziffer in eigenen Projekten erhöhen: Die Ausscheidung von möglichst viel Grünfläche und eine vielfältige, standortgerechte Bepflanzung sollen die Biodiversität positiv beeinflussen. In stark bebauten Gebieten leisten extensiv begrünte Flachdächer einen Beitrag zum Mikroklima und bilden zudem einen Lebensraum für Pflanzen und Tiere.

2.4.7

Tetrag unterstützt nachhaltigen Gebäudebetrieb

In der Schweiz entfällt knapp die Hälfte des Energieverbrauchs auf die Gebäude. Dieser grosse Anteil zeigt, wie wichtig Energiereduktionsmassnahmen bei Gebäuden sind. Die Tetrag Automation AG – eine 100-Prozent-Tochter der Implenia – verfügt über lange Erfahrung mit Systemen zum nachhaltigen Betrieb von Gebäuden und Anlagen. Die von ihr mitentwickelte integrierte Energiemonitoring- und Alarmlösung e3m ist eines der bedeutendsten Produkte am Markt.

«Wir haben uns für die Tetrag als Lieferanten entschieden, da sie auf hervorragende Leistungen als Totalunternehmer und auf eine grosse Kompetenz im Energiemanagement zurückgreift. Unsere hohen Erwartungen wurden voll erfüllt.»

Ralf Kreienbühl, Energy Manager Swisscom (Schweiz) AG

Auf das System setzt zum Beispiel die Swisscom. Tetrag wurde vom Kommunikationsunternehmen beauftragt, ein schlüsselfertiges Energiemonitoringsystem für die 67 energieintensivsten Data Center und Telefonzentralen aufzubauen. Ausschlaggebend für die Auftragserteilung waren das überzeugende Gesamtpaket vom Zähler bis zum fertigen Energiebericht sowie die hohe Kompetenz und langjährige Erfahrung der Tetrag. Swisscom will ihre Energieeffizienz von 2009 bis 2015 um 20 Prozent steigern. Mit der Identifikation von Optimierungspotenzialen und der Erfolgskontrolle der Massnahmen leistet das Energiemonitoringsystem einen grundlegenden Beitrag zur Erreichung dieses ambitionierten Ziels.

«Der energieeffiziente Betrieb der Verkaufsstellen ist ein wesentlicher Pfeiler in der Umsetzung der Coop-CO_2-Vision. Unser Ziel ‹CO_2-neutral bis 2023› ist aus heutiger Sicht ohne die professionellen Energiemonitoringsysteme der Tetrag nicht realisierbar.»

Thomas Häring, Leiter Energie & Technik Total Store bei Coop

Nachhaltig bauen

Ein Gebäude ist nachhaltig, wenn:

Kontext und Architektur
es im Kontext mit dem Ort steht und sein Umfeld berücksichtigt.

Kosten
seine Kosten über den Lebenszyklus betrachtet optimiert sind.

Energie
es mit einem Minimum an nicht erneuerbaren Energien auskommt.

Planung und Zielgruppen
die Zielgruppen in einem qualifizierten Verfahren einbezogen werden.

Handelbarkeit
seine Handelbarkeit zu jedem Zeitpunkt gewährleistet ist.

Klima
es minimale Treibhausgasemissionen verursacht.

Nutzung und Raumgestaltung
es angemessene Gebrauchs- und Nutzungsqualitäten aufweist.

Ertragspotenzial
sein Ertragspotenzial in einem guten Verhältnis zu seinen Kosten steht.

Ressourcen- und Umweltschonung
die Erstellung und der Betrieb ressourcen- und umweltschonend erfolgen.

Wohlbefinden und Gesundheit
es einen guten Komfort und eine optimale Raumluftqualität ermöglicht.

Regionalökonomie
es einen positiven regionalökonomischen Beitrag liefert.

Natur und Landwirtschaft
Natur und Landschaft dadurch nicht negativ beeinträchtigt werden.

Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz (SNBS): Definition der zwölf Themen, welche die drei Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt abdeckt; Quelle: Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz.

2.5

Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz

Implenia beteiligte sich an vorderster Front an der Entwicklung eines neuen nationalen Baustandards. In der Berichtsperiode gründete Implenia gemeinsam mit anderen wichtigen Akteuren und Investoren das Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz (NNBS). Es soll den Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die Zusammenarbeit der Baufachleute aus Wirtschaft, öffentlicher Hand, Bildung, Politik und Wissenschaft fördern. Dies schafft Synergieeffekte für eine positive Entwicklung des Baubereichs.

Der Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz (SNBS) basiert auf den Nachhaltigkeitszielen des Bundes und stellt spezifisch nationale Herausforderungen wie beispielsweise das Thema Verdichtung ins Zentrum. Andere Ansätze wie etwa die 2000-Watt-Gesellschaft und Minergie ECO wurden in den neuen Standard integriert. Die bewährten Ansätze werden damit um wirtschaftliche und gesellschaftliche Kriterien ergänzt.



Nach der Modernisierung durch Implenia ist das Bürogebäude «Flurpark» in Zürich bereit für eine nachhaltige Zukunft.

Der Standard durchlief inzwischen eine zweijährige Entwicklungsphase, bei der Implenia von Anfang an aktiv dabei war. Dabei konnte das Unternehmen von seinen Erfahrungen mit der Entwicklung und Anwendung von GeNaB® profitieren. Im Winter 2013/14 lief eine Erprobungsphase, an der sich auch Implenia beteiligte. Wie gut lässt sich der Standard in der Praxis umsetzen? Diese Frage klärt das Unternehmen am Beispiel der Wohnsiedlung «schorenstadt» in Basel. Es hat sich gezeigt, dass der Standard grundsätzlich mit vertretbarem Aufwand anwendbar ist.

2.6

Verdichtung dank Modernisierung

Die Sanierung von alter Bausubstanz bietet ein enormes Marktpotenzial und spielt auch eine grosse Rolle bei der nachhaltigen Entwicklung, bei der Verdichtung und besseren Nutzung von Bestandesimmobilien. Bislang betrieb Implenia dieses Geschäft regional und organisatorisch fragmentiert, nun baut das Unternehmen überregional und bereichsübergreifend mehr Know-how auf und will so mehr Schlagkraft entwickeln. Seit 2013 sind in den Regionen Basel, Aarau und Zürich die ersten interdisziplinären Modernisierungs-Teams an der Arbeit. Im Zusammenhang mit der immer wichtiger werdenden Siedlungsverdichtung kann der Holzbau mit seinen Leichtbauverfahren bei Aufstockungen von Bestandsbauten einen entscheidenden Beitrag leisten.

2.7

Lieferanten als Partner

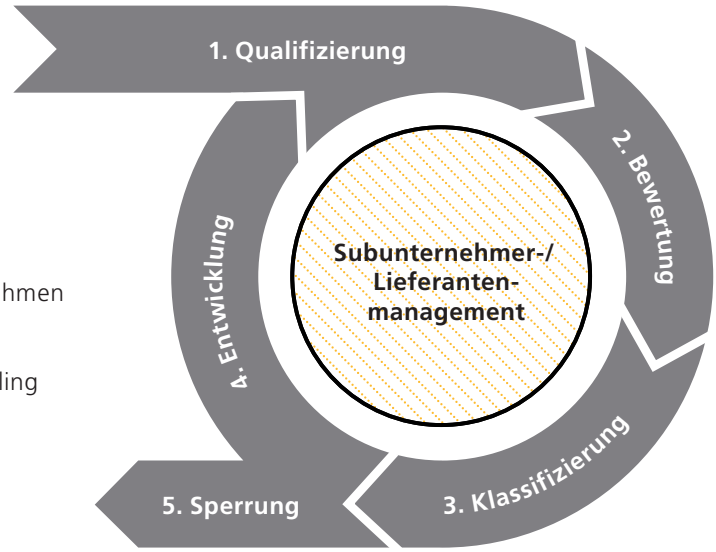
Um nachhaltige Werke zu schaffen, sind auch die Geschäftspartner gefordert. Denn als General- oder Totalunternehmerin vergibt Implenia grosse Volumen an Lieferanten und Subunternehmen. Rund 70 bis 80 Prozent des Umsatzes entfallen auf solche Drittaufträge.

Im Bestreben nach langfristigen Partnerschaften hat Implenia in der Berichtsperiode ein mehrstufiges Lieferantenmanagementsystem entwickelt (siehe Abbildung) und Anfang 2014 eingeführt. Darin deklarieren die Geschäftspartner ihre Massnahmen in den Bereichen Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Riskmanagement und Compliance. Sämtliche neuen Lieferanten durchlaufen eine Präqualifikation und beantworten einen Fragebogen über verschiedene Aspekte zu oben genannten Massnahmen, der bei einer späteren Bewertung der Zusammenarbeit beigezogen wird. Fragen im Zusammenhang mit der Umwelt und Gesundheit lauten beispielsweise: «Ist Ihr Unternehmen OHSAS-18001-, ISO-14001- oder EMAS-zertifiziert, werden Ihre Mitarbeiter zum Thema Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit geschult und, falls ja, wie?» oder «Haben Sie einen eigenen Code of Conduct implementiert?»

Implenia Subunternehmer-/Lieferantenmanagement

Sicherung nachhaltiger Lieferantenbeziehungen

1. Qualifizierung
- Registrierung
- Selbstauskunft
- Bonitätsprüfung
- Nachhaltigkeit
- Auswahl



2. Bewertung
- Projektbewertung
- Jahresbewertung
- Kriterienset
- Bewertungsumfang

4. Entwicklung
- Entwicklungsmassnahmen
- Zielvereinbarungen
- Besuchsbericht
- Massnahmencontrolling

3. Klassifizierung
- Strategie der Bedeutung
- Statuszuweisung
- Stärken/Schwächen-Analyse
- Normstrategien
- Handlungsempfehlung

5. Sperrung
- Sperrart
- Aufheben von Sperren

Dank ihres Lieferantenmanagements schafft Implenia mehr Transparenz und eine Basis für eine langfristige, fruchtbare Zusammenarbeit mit Partnern, die ein gleiches Verständnis der Grundwerte haben. Mit dem System lassen sich Tendenzen frühzeitig erkennen: So kann das Einkaufsvolumen gezielt auf positiv auffallende Lieferanten konzentriert werden. Bei negativen Signalen können Massnahmen ergriffen werden. Weiter ermöglicht eine frühe Einbindung der Partner in Implenia Projekte, Risikofaktoren besser zu identifizieren und zu beherrschen sowie Synergieeffekte bei der Beschaffung von Materialien und Dienstleistungen zu nutzen. Schliesslich zielt Implenia mit dem neuen System darauf ab, dass alle Unternehmen in der gesamten Wertschöpfungskette vermehrt einen Beitrag zur Steigerung der Nachhaltigkeit leisten. So etwa, indem sie innovative und nachhaltige Lösungen aktiv einbringen und ressourcenschonende Materialien einsetzen.

Gespräch über das neue Lieferanten-management der Implenia



Nachhaltiges Lieferantenmanagement – es führt kein Weg daran vorbei

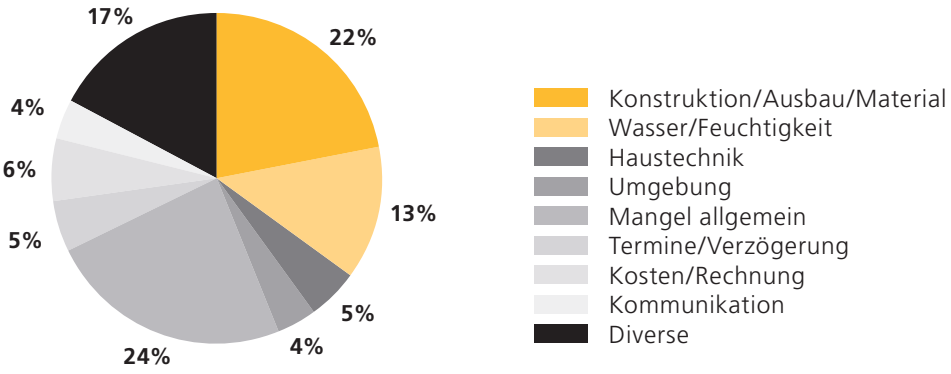
Implenia ist Anfang 2014 mit ihrem neuen Lieferantenmanagement live gegangen. Vor diesem Hintergrund trafen sich Vertreter von Implenia und der Ernst Schweizer AG, Metallbau, zum Gedankenaustausch. Die Zürcher Firma ist einerseits als Zulieferin vom neuen System von Implenia betroffen, andererseits verfügt das Familienunternehmen mit Sitz in Hedingen über grosse Erfahrungen mit einem eigenen Lieferantenmanagement.

Am Tisch sassen Jens Sasse, Leiter der Abteilung Procurement, und Michael Berger, Lieferantenmanager, von Implenia sowie Hans Ruedi Schweizer, Unternehmensleiter, und Martina Marchesi, Nachhaltigkeitsbeauftragte des Metallbauers.

Das Interview ist im Online-Nachhaltigkeitsbericht zu finden.

sustainability.implenia.com

Kundenreklamationen
Buildings 2013



2.8

Kundenfeedback ernst nehmen

Zufriedene Kunden sind die Basis für das langfristige Bestehen jedes Unternehmens. Um herauszufinden, wie diese die Leistungen des Unternehmens sehen, fühlt Implenia den Puls ihrer Kunden. Nebst entsprechenden Nachfragen im direkten Kundengespräch führt Implenia auch systematische Erhebungen über die erhaltenen Reklamationen und zur Kundenzufriedenheit durch.

Reklamationen

Die schriftlichen Beschwerden werden von den Verantwortlichen vor Ort erfasst und umgehend bearbeitet. 2013 wurden die Reklamationen im Geschäftsbereich Buildings systematisch ausgewertet. Rund zwei Drittel davon betreffen Mängel am Bau, insbesondere die Konstruktion, den Ausbau oder das Material (siehe Grafik). Da die meisten Reklamationen von Wohnungskäufern stammen, bleibt die Mängelerledigung insbesondere beim Stockwerkeigentum weiterhin eine Herausforderung. Aus diesem Grund startete Implenia ein Projekt zur Verbesserung des gesamten Käuferprozesses.

Kundenzufriedenheit

Zum Schluss eines jeden Projektes – bei Grossprojekten auch zwischendurch – erfasst Implenia die Kundenzufriedenheit mittels eines Fragebogens. Dabei werden einerseits ergebnisbezogene, andererseits prozessuale Kriterien abgefragt. Zudem sollen die Kunden auch eine Gesamtbeurteilung der Implenia Leistung vornehmen. 2013 hat Implenia insgesamt 292 Rückmeldungen von Kunden erhalten.

Kundenzufriedenheit

Buildings

Buildings	2013[1]
Kriterium	**Kundenzufriedenheit in %**
Erreichte Qualität	**83%**
Einhaltung Kosten	**84%**
Einhaltung Termine	**84%**
Nachhaltigkeit und Innovation der Lösungsvorschläge	**80%**
Eingehen auf das Anliegen des Kunden	**85%**
Projektmanagement	**85%**
Engagement und Kompetenz der Mitarbeitenden	**89%**
Mängelerledigung	**76%**
Anteil Kunden mit positiver Gesamtbeurteilung (Bewertung ++ oder +)[2]	**90%**

1 Anzahl Kundenfeedbacks: 164

2 Die Befragten gaben zusätzlich eine Gesamtbeurteilung zwischen ++, +/– und – ab. Gezählt wurden die Gesamtbeurteilungen ++, +.

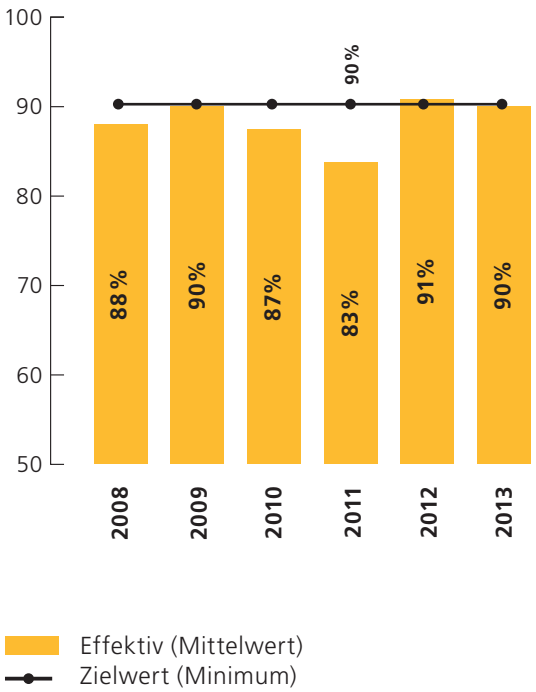
Kundenzufriedenheit

Modernisation & Development, Tunnelling & Civil Engineering, Bau Deutschschweiz und Construction Suisse Romande

	2013[1]
Kriterium	**Kundenzufriedenheit in %**
Qualität Beratung/Betreuung	**90%**
Qualität Bauwerk/Ausführung	**90%**
Qualität Angebot/innovative Lösungen	**86%**
Nachhaltigkeit/Umweltschutz	**84%**
Sicherheit auf Baustelle	**84%**
Einhaltung Termine	**86%**
Einhaltung Kosten	**85%**
Mängelerledigung	**86%**
Durchschnittliche Gesamtbeurteilung	**92%**

1 Anzahl Kundenfeedbacks: 128

Kundenzufriedenheit
Buildings in %



Gemäss seinen 164 Feedbacks erzielte der Geschäftsbereich Buildings erfreulich hohe Zufriedenheitswerte (siehe Grafik). Das Ziel, mindestens 90 Prozent positive Beurteilungen zu erhalten, wurde wie im Vorjahr erreicht. Vor allem das Engagement und die Kompetenz der Mitarbeitenden werden als sehr gut erachtet. Eher kritisch wird die Mängelerledigung beurteilt. Erfreulicherweise konnte die Zufriedenheit in diesem Bereich in den letzten zwei Jahren verbessert werden (von 67 auf 76 Prozent).

In den übrigen Geschäftsbereichen beantworteten insgesamt weitere 128 Kunden den Fragebogen. Positiv sehen sie in erster Linie die Beratung und Betreuung sowie die Qualität der Ausführung. Als gut werden auch die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz sowie die Sicherheit auf den Baustellen beurteilt. Gesamthaft betrachtet resultiert auch aus diesen Rückmeldungen eine sehr hohe Kundenzufriedenheit von 92 Prozent.

2.9

Zielerreichung 2012/2013

Implenia will mit ihrem Kerngeschäft einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten.

Strategie	Ziele 2012/2013	Zielerreichung	Status
Kunden frühzeitig und umfassend beraten	– Gruppenübergreifendes Key Account Management lancieren	– Mit dem Key Account Management konnten erste Erfolge erzielt werden. An einem gruppenübergreifenden Ansatz wird weiter gearbeitet.	(✓)
Initiierung und Realisierung nachhaltiger Bauten vorantreiben	**Hochbau** – Ein Projekt nach dem Konzept «Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz» bearbeiten – Einhaltung der Nachhaltigkeitskriterien bei den gestarteten Projekten laufend prüfen – GeNaB® weiterentwickeln und konsequent anwenden	**Hochbau** – Aktive Mitarbeit bei der Erarbeitung des «Standards Nachhaltiges Bauen Schweiz» als Mitglied der Steuerungsgruppe des Bundesamtes für Energie (Kapitel 2.5) – Projekt «schorenstadt» als Pilotprojekt für die Überprüfung des Standards Nachhaltiges Bauen eingereicht (Kapitel 2.4.1/2.5) – 2000-Watt-Gesellschaft im Projekt «schorenstadt» in der Umsetzung sowie im Projekt «roy» in der Planung (Kapitel 2.4) – Konsequente GeNaB®-Anwendung und -Prüfung bis zum Investment-Committee-Antrag führt zur Erhöhung der Projektqualität, Nutzungskategorie Büro wurde zur umfassenderen Liegenschaftsbewertung ergänzt (Kapitel 2.3)	✓ ✓ ✓ ✓
	Tief- und Infrastrukturbau – Nachhaltiges Bauen – im Bereich Tiefbau/Infrastrukturbau mit konkreten Projekten bearbeiten	**Tief- und Infrastrukturbau** – Das Know-how der Implenia im Bereich Rohstoffe und Baustoffe ist in die Erarbeitung der neuen Norm SIA 112/2 eingeflossen. Die Norm befindet sich in der Vernehmlassung (Kapitel 2.4.4).	✓

✓ Ziel vollständig erreicht (✓) Ziel teilweise erreicht ✗ Ziel nicht erreicht

Strategie	Ziele 2012/2013	Zielerreichung	Status
Initiierung und Realisierung nachhaltiger Bauten vorantreiben	**Tief- und Infrastrukturbau** – Nachhaltiges Bauen – im Bereich Tiefbau/Infrastrukturbau mit konkreten Projekten bearbeiten	**Tief- und Infrastrukturbau** – Aufgrund von Verarbeitungsschwierigkeiten bei den vorgesehenen Zementsorten im Projekt Gotthard-Basistunnel wurde auf CO_2-ärmere Zementsorten ausgewichen. So konnten über die Bauzeit 33 000 Tonnen CO_2 eingespart werden (Kapitel 2.4.5). – Implenia kann im Bereich der Tief- und Infrastrukturbauprojekte das nachhaltige Bauen durch folgende Massnahmen beeinflussen: – Auswahl nachhaltiger Tief- und Infrastrukturbauten – Einflussnahme auf die Materialwahl während der Realisierung – Reduktion des Energieverbrauchs während der Realisierung durch einen effizienten Maschinenpark	✓ ✓
Anforderungen an Lieferanten festlegen und implementieren	– Anforderungen an Lieferanten festlegen, implementieren und überprüfen	– Fragenkatalog Lieferantenanforderungen für Umwelt und Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz erarbeitet und implementiert (Kapitel 2.7). Die Überprüfung startet im 2014.	(✓)
Vernetzung der Geschäftsbereiche vorantreiben	– «Nachhaltiges Gesamtbauwerk» auf Basis der Kernkompetenzen der Implenia realisieren – Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche konsequent leben	– Nachhaltigkeitsleistungen verschiedener Implenia Bereiche in den Projekten «Neugrüen, Mellingen», «schorenstadt, Basel» und «roy, Winterthur» umfassend umgesetzt (Kapitel 2.4, Titelgeschichte Kapitel 2)	✓

Ziele und Aktivitäten 2014/2015

Implenia will mit ihrem Kerngeschäft einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten.

Strategie	Ziele 2014/2015	Aktivitäten 2014/2015
Kunden frühzeitig und umfassend beraten	– Wir spielen bewusst unsere Kompetenz im nachhaltigen Bauen bei den Kunden aus	– Am Markt gezielt auf nachhaltiges Bauen ausgerichtete Projekte akquirieren und dem Kunden das Nachhaltigkeitspotenzial aufzeigen – Mit dem Kunden auf seine Strategie des nachhaltigen Bauens ausgerichtete Lösungen erarbeiten – Den Einsatz des Baustoffs Holz in den Projekten durch die Erweiterung der Produktionskapazität forcieren
Initiierung und Realisierung nachhaltiger Bauten vorantreiben	– Wir übernehmen eine Führungsrolle bei der Umsetzung des «Standards Nachhaltiges Bauen Schweiz» (SNBS) und fördern die «2000-Watt-Gesellschaft»	– Praxisanwendung des SNBS anhand des Projekts «schorenstadt» – Umsetzung der «2000-Watt-Gesellschaft» in den Projekten weiter vorantreiben – GeNaB®-Kriterien quantitativ schärfen und konsequent über alle Projektphasen anwenden
	– Wir schaffen ein gemeinsames Verständnis von nachhaltigem Bauen im Tief- und Infrastrukturprojekten	– Das Verständnis, was nachhaltige Tief- und Infrastrukturprojekte umfassen, mit konkreten Kriterien und Indikatoren festlegen
Anforderungen an Lieferanten festlegen und implementieren	– Wir arbeiten mit zukunftsfähigen Lieferanten zusammen	– Die Lieferanten anhand der Selbstdeklaration und Präqualifikation beurteilen, auswählen und entwickeln – Projektspezifische Lösungen mit den Lieferanten erarbeiten

Strategie	Ziele 2014/2015	Aktivitäten 2014/2015
Vernetzung der Geschäftsbereiche vorantreiben	– Wir setzen unsere Möglichkeiten (Finanzierung, Nachhaltigkeitsplanung, Holzbau) in realisierte nachhaltige Bauten um	– Drei «nachhaltige Gesamtbauwerke» auf Basis der Kernkompetenzen der Implenia realisieren – Zusammenarbeit der Geschäftsbereiche konsequent leben



Nachhaltig bauen mit Holz

Der Holzbau boomt in der Schweiz. Dank moderner Fertigungstechniken und ökologischer Vorzüge entstanden in den letzten Jahren auch grosse Gebäude aus Holz oder in gemischter Bauweise. An vorderster Front baut Implenia mit dem natürlichen Baumaterial, unter anderem in der nachhaltigen Siedlung Neugrüen in Mellingen.

«Bei hohen ökologischen Anforderungen kommt man am Holzbau heute kaum vorbei»

Christian Kündig, Leiter Holzbau



Was haben das spektakuläre neue Elefantenhaus des Zoos Zürich und die grösste ökologische Wohnsiedlung der Schweiz in Mellingen gemeinsam? Richtig: Holz spielte bei beiden architektonischen Meilensteinen eine – im wahrsten Sinne des Wortes – tragende Rolle. Das Dach, das sich mit einem Durchmesser von 86 Metern freitragend über der Dickhäuter-Residenz wölbt, besteht aus einem gewaltigen Holzflächentragwerk, das aus Tausenden von unterschiedlichen Einzelteilen zusammengefügt wurde. Im Fall der nachhaltigen Siedlung einer Anlagegruppe der Credit Suisse Anlagestiftung steckt der ökologische Baustoff in der Holzrahmenkonstruktion der Fassade und in den Geschossdecken aus Brettstapelelementen. Ausserdem bestehen die markanten Fassaden aus grossen Schindeln aus vorvergrautem Fichtenholz.

Gemeinsam ist beiden Projekten auch, dass sie höchst anspruchsvoll zu bauen waren und dennoch von Implenia termingerecht abgeschlossen wurden. Im Oktober 2012 fand die Aufrichte des ersten Reihenhauses in Mellingen statt. Inzwischen ist die gesamte Siedlung, die rund 400 Menschen ein Zuhause bietet, komplett fertiggestellt: Die frisch angelegten Wiesen und Sträucher spriessen auf den Freiflächen und die ersten Mieterinnen und Mieter sind eingezogen. Auf gut drei Hektaren Land hat Implenia einen naturnahen Lebensraum mit ruhigem, fast dörflichem Charakter geschaffen. Das Unternehmen setzte dabei mehrere Nachhaltigkeitsstandards um (siehe Box auf Seite 54). Die Siedlung im Kanton Aargau versorgt sich beispielsweise vollständig selber mit Wärme. Den Strom für die Wärmepumpen erzeugen 1800 Solarmodule auf 15 Hausdächern.


Bundseite


1>Haus 1.07.C
3916
Rippe
AW C 106
Aussenwand


Kirschenweg

Grossen Wert legten die Macher von Neugrüen nicht nur auf die ökologischen, sondern auch auf die sozialen Aspekte: Die Gebäude sind so angelegt, dass die Menschen, die hier wohnen, gut zusammenleben können. Entstanden ist eine verwobene Struktur von Reihenhäusern und Etagenwohnungsbauten – ein dichtes Netz von Wegen, privaten Gärten, Begegnungsflächen und Plätzen. Es ist eine ideale Langsamverkehrssiedlung, wo Autos zwar dazugehören, aber nicht stören. «Es war nicht immer einfach, all die hohen Ansprüche in Bezug auf die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit unter einen Hut zu bringen», resümiert Implenia Projektleiter Alexander Arnold. Insbesondere die Bautechnik und Logistik erwiesen sich als herausfordernd. «Als Gesamtdienstleisterin war Implenia jedoch in der Lage, effektiv zu koordinieren, integrierte Lösungen anzubieten und sie wirtschaftlich zu realisieren.»

VORTEILE VON HOLZ

- **Nachwachsend und klimaschonend**
- **Lokal verfügbar und in grossen Reserven vorhanden**
- **Lange Lebensdauer und problemlose Entsorgung**
- **Kurze Bauzeiten dank Vorfertigung**
- **Warme Ausstrahlung und angenehmes Raumklima**

In Mellingen wurden Massivbaustoffe und Holz clever kombiniert. «Treppenhäuser und Liftschächte bestehen aus Beton», erklärt Arnold. So lassen sich Brandschutz und Erdbebensicherheit gewährleisten. Die Decken bestehen meist aus Brettstapelelementen. Darüber wurde Beton gegossen, um eine gute Trittschalldämmung des Bodens zu erreichen. Obwohl auch die Wände aus Holz aufgebaut sind, kommt in den Räumen keine Hüttenstimmung auf, denn die Wände sind mit weiss verputzten Gipsplatten verkleidet. Holz ist nur aussen an den Gebäuden erkennbar.

Auch wenn die Schindelfassaden der Neugrüen-Siedlung entfernt an ein Bergdorf erinnern, hat der moderne Holzbau mit einem traditionellen Chaletstil wenig gemein. Die Produktion war mit einer digitalisierten Fertigungskette hoch rationalisiert. Die Holzrahmenelemente wurden vom Implenia Holzbau in der Nähe von Zürich aufgebaut und je nach Bestimmung bereits in der Werkhalle mit Isolation oder mit Kabelrohren, Steckdosen und Gipsplatten versehen. Auf der Baustelle in Mellingen wurden die Elemente bloss noch zusammengefügt und verbunden. «Dank dieser Systembautechnik war es möglich, ein Mehrfamilienhaus innerhalb von nur 14 Tagen zu errichten», sagt Alexander Arnold.

«In Mellingen wurden Massivbaustoffe und Holz clever kombiniert.»

Alexander Arnold, Projektleiter

Das Holz stammt ursprünglich aus dem Klettgau, der Grenzregion zwischen der Schweiz und Deutschland. Am Standort Rümlang des Implenia Holzbaus fräste und sägte eine computergesteuerte CNC-Maschine die rohen Balken und Platten in die gewünschte Form. Am Standort Schwerzenbach wurden die Teile wie bei einem überdimensionalen Puzzle zusammengefügt. Jedes Element wird gemäss Plan individuell aufgebaut und kann bis 14 Meter Länge und 3,5 Meter Breite erreichen. Einen halben Tag etwa braucht ein Team von zwei Zimmerleuten, um ein Wand- oder Deckenelement fertigzustellen. Bei aller Schnelligkeit müssen sie exakt arbeiten, denn wenn die Teile später auf der Baustelle nicht zusammenpassen, ist zeitraubende Handarbeit nötig.

Die rationelle Produktion ist ein wichtiger Grund für den Boom des Holzbaus in der Schweiz. Seit wenigen Jahren dürfen Holzbauten bis sechs Geschosse und Holzfassaden bis acht Geschosse erreichen. Durch die neuen Brandschutzvorschriften 2015 werden die Anwendungsmöglichkeiten für den Holzbau nochmals deutlich erweitert. Dank dieser verbesserten Rahmenbedingungen ist dem nachwachsenden Baustoff bei Wohnsiedlungen und Bürobauten der Durchbruch gelungen. So stieg der Marktanteil der mit Holz erstellten Mehrfamilienhaus-Neubauten in der Schweiz innerhalb weniger Jahre von praktisch 0 auf rund 5 Prozent – das sind rund 300 Mehrfamilienhäuser pro Jahr.



IMPLENIA HOLZBAU

Unternehmen mit langjähriger Erfahrung. Insgesamt 75 Mitarbeitende und 10 Lernende an zwei Standorten in Rümlang und Schwerzenbach im Umland von Zürich. Stärken:

- **Elementbau**
- **Freiformen**
- **Konventioneller Holzbau**
- **Spezialschalungen**
- **Sichtschalungsbau**
- **Schreinerei**





«Bei hohen ökologischen Anforderungen kommt man am Holzbau heute kaum vorbei», sagt Christian Kündig, Leiter des Implenia Holzbaus. Holz ist ein erneuerbarer Werkstoff, der bei der Herstellung und Entsorgung wenig Treibhausgas emittiert. Gebäude in Mischbauweise oder Holzbauweise verursachen daher bei der Erstellung 15 bis 30 Prozent weniger Treibhausgasemissionen als konventionelle Massivbauten. Holz ist zudem frei von Schadstoffen und lokal in ausreichender Menge verfügbar. Deshalb spielt es für die Realisierung des ECO-Standards eine wichtige Rolle. Darüber hinaus lassen sich verbaute Holzteile problemlos zerlegen und entsorgen, wenn sie dereinst ihre Lebensdauer erreicht haben.

Bei diesen Vorteilen erstaunt es nicht, dass Holz über beste Zukunftsaussichten in der Bauwirtschaft verfügt. «Wir gehen davon aus, dass der Holzbau noch zulegen wird in den nächsten Jahren», meint Kündig. Auch die Kosten dürften diesen Trend nicht aufhalten: «Durch frühzeitiges Festlegen der Bauweise fallen gegenüber dem Massivbau minimale Mehrkosten an.» Wenn das Holz richtig eingesetzt und sorgfältig verarbeitet wurde, zeigt sich der natürliche Baustoff ausserdem sehr beständig gegen Verwitterung. Die Freude an einem Holzbau hält lang an.

UMWELTASPEKTE IN NEUGRÜEN

- **Minergie-A: Das Label zielt darauf ab, dass das Gebäude in der Jahresbilanz keine Betriebsenergie benötigt. Der Standard ist nur mit Nutzung von Sonnenenergie am Gebäudestandort erreichbar.**
- **Minergie-ECO: Das Label garantiert ökologische Materialien. Ausserdem sind Anforderungen betreffend Tageslicht und Schallschutz einzuhalten.**
- **Minergie-P: Das Label steht für einen geringen Energieverbrauch. Erreicht wird dies durch eine gute Wärmedämmung sowie durch die Nutzung von Sonnenenergie über klug angeordnete Fenster.**
- **greenproperty Gold ist das Gütesiegel der Credit Suisse für nachhaltige Immobilien**
- **Städtebaulich wertvolle und sozial vorbildliche Architektur**



Wer die Scheu vor einer Weltsprache verliert, gewinnt die Zukunft. Ein Besuch im Implenia Management-Programm offenbart, wie sich der «One Company»-Gedanke entfaltet.

Reportage «Die Zukunft gewonnen» siehe Seite 73

3	**Attraktives Arbeitsumfeld**	
3.1	**Personalstruktur**	57
3.2	**Kompetenz und Eigen-verantwortung fördern**	59
3.3	**Entlöhnung**	61
3.4	**Aus- und Weiterbildung**	62
3.5	**Gesundheit und Sicherheit**	64
3.5.1	Sensibilisierungsaktionen auf Baustellen	69
3.6	**Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015**	71



Attraktives Arbeitsumfeld

Mehr als 6000 Personen aus über 70 Nationen arbeiten bei Implenia. Das Unternehmen unternimmt viel, um ihre Gesundheit zu schützen und Sicherheit zu gewährleisten. Darüber hinaus engagiert sich Implenia auch für das Wohlbefinden sowie die berufliche Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden.



Mitarbeitende aus über 70 Nationen sind für Implenia tätig.

3.1

Personalstruktur

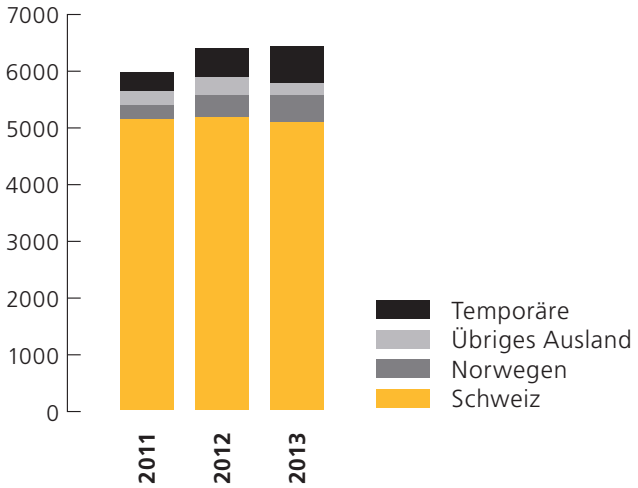
Ende 2013 arbeiteten insgesamt 6435 Mitarbeitende für Implenia (Vollzeitstellen inkl. Temporärmitarbeitende). Implenia vereint Mitarbeitende aus über 70 Nationen. Davon stammen rund 40 Prozent aus der Schweiz, 19 Prozent aus Portugal, 8 Prozent aus Italien, 7 Prozent aus Deutschland sowie 6 Prozent aus Norwegen. Lange Betriebszugehörigkeit und eine hohe Loyalität bilden die Norm. Im Mittel bleiben Mitarbeitende 11,8 Jahre im Betrieb. Die Fluktuationsrate betrug im 2013 gruppenweit 11,3 Prozent gegenüber 8,1 Prozent im Vorjahr (ohne saisonale Ein- und Austritte). Der Frauenanteil bezogen auf die Vollzeitstellen liegt mit 7,5 Prozent etwas höher als im Vorjahr (2012: 7,2 Prozent).

Implenia garantiert allen Mitarbeitenden die gleiche Behandlung, unabhängig ihrer ethnischen Herkunft, ihrer Hautfarbe, ihres Geschlechts, ihrer Religion oder ihrer politischen Ansichten. Das Unternehmen hält sich an die Vorgaben der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Dies betrifft insbesondere die Arbeitsnormen über die Gleichheit des Entgelts für gleichwertige Arbeit sowie über die Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

Um die Chancengleichheit im Berufsleben langfristig sicherzustellen, arbeitet Implenia mit dem Eidgenössischen Büro für Gleichstellung zusammen. Dieses führt – beispielsweise bezüglich der Saläre – periodische Kontrollen durch. Während der Berichtsperiode wurden keine Vorfälle im Zusammenhang mit Diskriminierung gemeldet. Diesen Erfolg führt das Unternehmen unter anderem auf die flächendeckenden Schulungen zum Code of Conduct zurück.

Vollzeitstellen

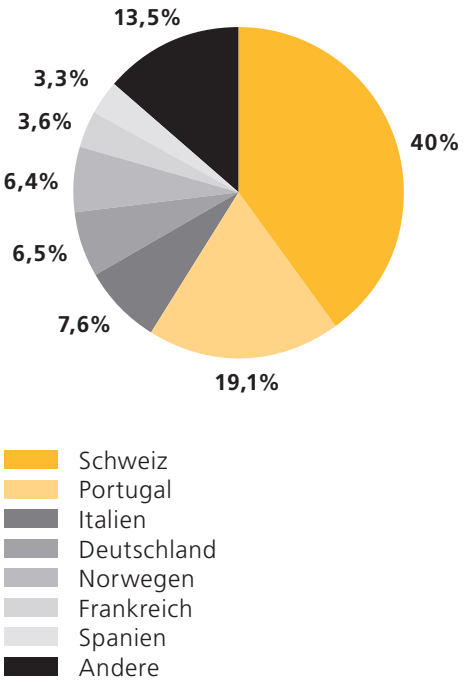
Anzahl



Personalbestand (Vollzeitstellen)

Technisch-kaufmännisches und gewerbliches Personal	Vollzeitstellen per Ende 2013
Modernisation & Development	316
Buildings	1 108
Tunnelling & Civil Engineering	845
Bau Schweiz	2 581
Holding/Management	238
Total Vollzeitstellen (Schweiz und grenznahes Ausland)	**5 088**
Implenia Norwegen	478
Übriges Ausland	215
Total Vollzeitstellen	**5 781**
Temporäre Mitarbeitende	654
Total Vollzeitstellen	**6 435**

Vollzeitstellen nach Herkunftsland 2013
(in %)



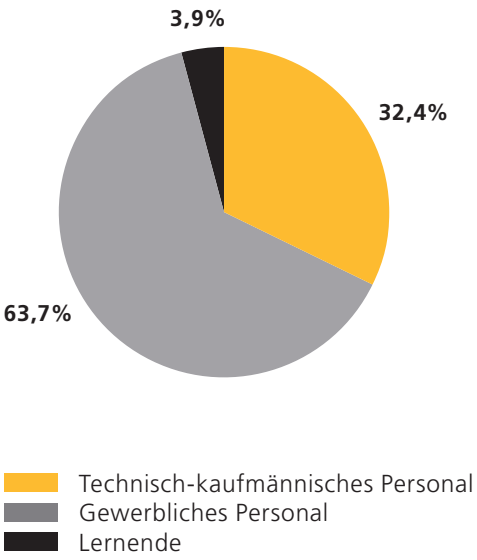
3.2

Kompetenz und Eigenverantwortung fördern

Mit ihrem Leitmotiv «One company, one goal, one spirit» will Implenia den Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens und das Commitment der Mitarbeitenden stärken und die Zusammenarbeit über Grenzen von Abteilungen, Bereichen und Nationen hinweg fördern. Die seit Februar 2013 geltende flache Struktur von Implenia zielt zusätzlich auf kurze Entscheidungswege und Eigenverantwortung. Auch dadurch soll die Wirksamkeit des Unternehmens am Markt erhöht werden.

Die Unternehmensführung delegiert Entscheidungskompetenz auf die tiefstmögliche Stufe. Dieser Grundsatz erhöht nicht bloss die Effizienz der Abläufe, sondern auch die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und trägt damit zur Attraktivität der Stellen bei. Dies spiegelt sich auch in der regelmässigen Auszeichnung als attraktiver Arbeitgeber: Im Rahmen der jährlichen Universum-Top-100-Umfrage belegte Implenia im Bereich Engineering in der Berichtsperiode Platz 24 (2012) und 29 (2013).

Vollzeitstellen nach Beschäftigungsart 2013
(in %)



Ein moderner Talent-Management-Prozess sowie der Grundsatz, Führungspositionen möglichst aus eigenen Reihen zu besetzen, stärken den Zusammenhalt in der Unternehmung und ermöglichen bereichsübergreifende Entwicklungschancen. So bildete Implenia mit dem Programm «Winning the Future» in der Berichtsperiode rund zwanzig Nachwuchsführungskräfte aus (siehe Reportage auf Seite 73). Im Zusammenhang mit der voranschreitenden Internationalisierung des Unternehmens fördert Implenia auch die Mobilität der Mitarbeitenden, indem sie Versetzungsrichtlinien erstellte, die kurze und lange Arbeitsaufenthalte in ausländischen Niederlassungen vorsehen.

Weil Fachkräfte rar sind, nimmt die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden erhebliche zeitliche und finanzielle Ressourcen in Anspruch. Implenia präsentiert sich regelmässig an Hochschul- und Fachhochschulmessen, um Young Professionals, Studenten und Absolventen aus allen Studienrichtungen über die Implenia Gruppe und Einstiegs- sowie Weiterbildungsmöglichkeiten zu informieren.

3.3

Entlöhnung

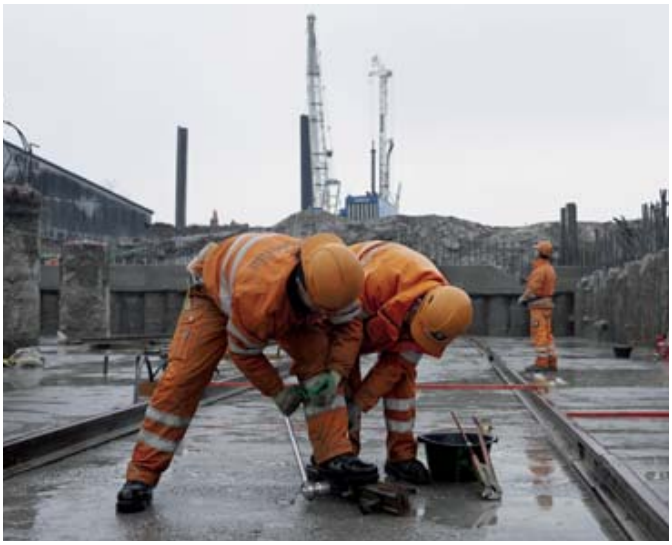
Implenia Schweiz verfügt über eine faire und transparente Entschädigungspolitik. Beim technisch-kaufmännischen Personal wird jede Funktion aufgrund des benötigten Wissens, der geforderten Denkleistung und Problemlösungskompetenz sowie der zu tragenden Verantwortung bewertet. Auf Basis dieser Bewertung wird das Grundgehalt festgelegt. Beim gewerblichen Personal hält Implenia gesetzliche Mindestlöhne sowie Tarifverträge (Gesamtarbeitsverträge) ein. Kadermitglieder erhalten zum vereinbarten Basislohn einen flexiblen Lohnanteil, der aufgrund der Zielerreichung bemessen wird. Dem Topkader – etwa 25 Personen in der Gruppe – wird ein zusätzlicher Lohnbestandteil in Aktien entrichtet.

Auch die Anstellungsreglemente und Sozialleistungen erfüllen zeitgemässe Standards und gehen teilweise über das gesetzlich Geforderte hinaus. So etwa erhalten Mitarbeitende eine zusätzliche Ferienwoche, einen Vaterschaftsurlaub von einer Woche und werdende Mütter geniessen einen Mutterschaftsurlaub von 16 statt der gesetzlichen 14 Wochen.

Die Pensionskassenleistungen übertreffen das gesetzliche Minimum. Die Mitarbeitenden der Implenia sind über eine Pensionskasse mit Beitragsprimat versichert. In der Regel teilen sich Arbeitgebende und Arbeitnehmende die Beiträge hälftig. Von 2005 bis 2013 hat die Implenia insgesamt 38,5 Millionen Franken an freiwilligen Zuschüssen zur Stützung des technischen Deckungsgrades an die Vorsorgeeinrichtung überwiesen.

Der Stiftungsrat der Pensionskasse ist paritätisch aus Vertretenden der Mitarbeitenden und des Arbeitgebers zusammengesetzt und hat in den letzten Jahren verschiedene Massnahmen getroffen, die das finanzielle Gleichgewicht der Kasse stärkten. So wurden die Leistungen angepasst und die Arbeitgeberbeiträge vorübergehend erhöht. Die Vorsorgepläne wurden vereinheitlicht und vereinfacht. Damit erreichte die Implenia Pensionskasse per Ende 2013 einen Deckungsgrad von 100,5 Prozent.

Zusätzlich zur gesetzlichen Altersvorsorge unterhält Implenia die Vorsorgestiftung «Fondation Patronale», die mit einem Kapital von rund 11 Millionen Franken dotiert ist. Sie soll die wirtschaftlichen Folgen von Krankheit, Invalidität und Todesfällen mildern, indem sie Vorsorgeleistungen gewährt, freiwillige Teuerungszulagen auf Renten ausrichtet oder Personen unterstützt, die von Restrukturierungsmassnahmen betroffen sind.



Ein modulares Aus- und Weiterbildungsprogramm sorgt für neue Führungskompetenzen und mehr Fachwissen.

3.4

Aus- und Weiterbildung

Um Mitarbeitende auf bestehende und zukünftige Anforderungen vorzubereiten, bietet Implenia sowohl im Bereich von Führungskompetenzen als auch von Fachwissen ein modulares Aus- und Weiterbildungsprogramm an. Schulungen, On-the-job-Trainings und Zertifikatslehrgänge vermitteln den Teilnehmern notwendige Kenntnisse. Damit steigert Implenia die Wissens- und Handlungskompetenz der Mitarbeitenden und ermöglicht Kaderpersonen den effektiven Einsatz von Führungsinstrumenten. In der Berichtsperiode hat Implenia eine webbasierte Lern- und Seminarverwaltungsplattform aufgebaut, bei der Anmelde- und Genehmigungsprozesse online und transparent ablaufen.

Sommerpraktika bei Implenia Norge

Jedes Jahr stellt sich Implenia Norge an verschiedenen wichtigen Schulen und Hochschulen vor, um das Interesse von Studenten an Implenia zu wecken und angehenden Ingenieuren ein Sommerpraktikum zu ermöglichen. 2012/2013 haben insgesamt 23 Studierende ein solches Praktikum absolviert. Dabei konnten sie das Unternehmen, seine Projekte und die Arbeit in der Baubranche eingehender kennenlernen. Natürlich ist dies auch für Implenia eine gute Möglichkeit, Studierende frühzeitig im Hinblick auf eine spätere Anstellung kennenzulernen.

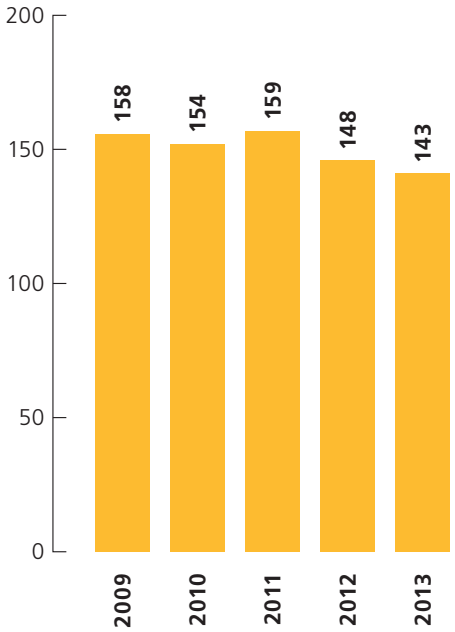
Basis der Mitarbeiterentwicklung bildet eine objektivierte Bewertung der Leistung aufgrund des «Management by Objectives»-Führungsansatzes (MbO), den Implenia in der Berichtsperiode im Unternehmen verankerte. So wurden das jährliche Mitarbeitergespräch als wichtiges Führungsinstrument schweizweit nach dem MbO-Ansatz ausgerichtet und die Vorgesetzten bezüglich Zielvereinbarung und Zielbeurteilung geschult. Mit Iperform hat das Unternehmen ein zeitgemässes, webbasiertes Mitarbeitermanagementsystem eingerichtet, das Prozesse wie Zielvereinbarung, Mitarbeiterentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie E-Learning unterstützt.

Der Einstieg bei Implenia erfolgt oft über eine Berufslehre. Der fundierten Lernendenausbildung kommt deshalb eine zentrale Bedeutung zu. Als ausgezeichneter Ausbildungsbetrieb bildet Implenia derzeit rund 200 Lernende aus, einen grossen Teil davon im gewerblichen Bereich. Nach ihrem Lehrabschluss übernimmt das Unternehmen den überwiegenden Teil der Lernenden. Auch in der Lernendenausbildung engagiert sich Implenia über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. Einführungswochen und -tage erleichtern den Einstieg in die Berufslehre und stärken den Teamgeist. Implenias Berufsausbildung wird durch vielseitige Projekte, Lernendenausflüge und umfangreiche Weiterbildungsmassnahmen ergänzt.

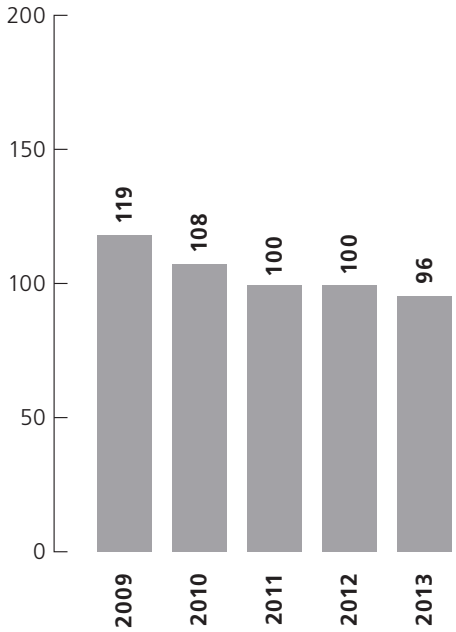
Die Baukostenplanung ist eine Schlüsselfunktion im Bauprozess. Implenia hat in Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern – Technik & Architektur ein umfassendes Weiterbildungsprogramm für Baukostenplanung aufgebaut: das Certificate of Advanced Studies (CAS) Baukostenplanung GU/TU. Mit dem Weiterbildungsprogramm leistet Implenia gemeinsam mit der Hochschule Luzern einen erheblichen Beitrag zur attraktiveren Positionierung des Berufsbildes Baukostenplaner/-in. Die CAS-Weiterbildung wurde erstmals 2012 durchgeführt. Die zweite Durchführung startete im Mai 2013 mit elf Teilnehmenden, davon fünf von Implenia.

Zur Sicherstellung einer einheitlichen Führungskultur – des «One Company»-Gedankens – erfolgt die Ausbildung für alle Führungskräfte gemeinsam und unabhängig von organisatorischen Einheiten und basiert auf einem zweistufigen Programm. Die erste Stufe, das Führungsentwicklungsprogramm, das 2014 startete, ist sowohl für Mitarbeitende konzipiert, die neu eine Führungsfunktion übernehmen, als auch für neu in die Firma eintretende Führungspersonen. Die zweite Stufe richtet sich an das Senior Management – das obere Kader von Implenia in der Schweiz und in Norwegen – und beinhaltet mehrere Module zur Vertiefung des Managementwissens. Dieses Programm wurde in der Berichtsperiode erstmals durchgeführt (siehe Reportage auf Seite 73). Der Talent-Management-Prozess bildet die Grundlage für die Auswahl der Teilnehmenden.

Berufsunfälle[1]
pro 1000 Vollzeitstellen



Nichtberufsunfälle
pro 1000 Vollzeitstellen



1 In diesen Zahlen enthalten sind sämtliche Vorfälle, die zu mehreren Ausfallstunden oder einem Arztbesuch führten. Kleinere Verletzungen, die am Arbeitsplatz direkt versorgt werden konnten und bei denen die verletzte Person danach weiterarbeitete («First Aid Cases») bleiben unberücksichtigt.

3.5

Gesundheit und Sicherheit

Im Baugewerbe wird körperlich hart gearbeitet und auf Werksarealen und Baustellen lauern zahlreiche Gefahren. Implenia unternimmt daher umfangreiche Sensibilisierungs- und Informationsanstrengungen im Zeichen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes. In den Geschäftsbereichen Bau Deutschschweiz und Construction Suisse Romande und im Geschäftsbereich Buildings, wo die meisten Mitarbeitenden beschäftigt und die Gefahren am grössten sind, sorgen nach OHSAS 18001 zertifizierte Programme für wirksame Massnahmen.

Implenia schult alle neuen Mitarbeitenden der beiden grössten Geschäftsbereiche bei Stellenantritt bezüglich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Auch temporäre Mitarbeitende, die über eine Personalverleihfirma engagiert werden, müssen eine solche Erstinstruktion absolvieren. Die Verantwortlichen einer Baustelle müssen Temporärmitarbeitende zudem auf besondere Gefahren und die Notfallorganisation der Baustelle hinweisen. Jeden Monat wird das Baustellenpersonal ausserdem durch den Polier oder Bauführer auf aktuelle Gefahrenstellen aufmerksam gemacht.





Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz geniessen bei Implenia höchste Priorität.

Am effektivsten und kostengünstigsten ist es, wenn das Wissen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz von Anfang an in die Planungs- und Umsetzungsprozesse mit eingebracht wird. Nachbesserungen in späteren Phasen schränken die Gestaltungsfreiheit ein und führen in der Regel zu höheren Kosten. Implenia will diesem Umstand Rechnung tragen und in allen Projekten, in welchen das Unternehmen als Entwickler oder Totalunternehmer tätig ist, bereits in den frühen Projektphasen die Verantwortung für eine wirksame Unfallprävention übernehmen. Implenia unterscheidet bei der Sicherheit nicht zwischen eigenen und fremden Mitarbeitern. Wer im Rahmen eines Werkvertrags an einer Stelle arbeitet, wo Implenia als Generalunternehmerin die Verantwortung trägt, muss sich an alle gültigen Arbeitsschutzbestimmungen – ob intern oder gesetzlich – halten.

Ob ein Gerüst rechtzeitig und richtig steht, ob die Lastwagen rückwärtsfahren müssen oder ob genügend Platz für Materiallager vorhanden ist, kann durch eine vorausschauende Planung beeinflusst werden. Implenia hat sich zum Ziel gesetzt, bei allen grösseren Projekten standardmässig ein Sicherheitskonzept zu erstellen. Als Basis dazu dient der von der Suva entwickelte «Sicherheits- und Gesundheitsschutzplan für Baustellen». Der Plan wird bereits während der Offertkalkulation begonnen und danach sukzessive ergänzt. Implenia will mit dem Einsatz dieses Planungsinstrumentes in den eigenen Projekten eine höhere Sicherheitskultur erreichen.

Verteilung der Unfallkategorien
(in %)

Berufsunfälle		2013
Unfallkategorie	**Anzahl**	**Absenztage**
Fehltritte und Stürze	30%	38%
Lastenbewegungen von Hand	20%	24%
Werkzeuge und Geräte	18%	19%
Augenverletzungen	16%	1%
Übrige	16%	18%
Total	**100%**	**100%**

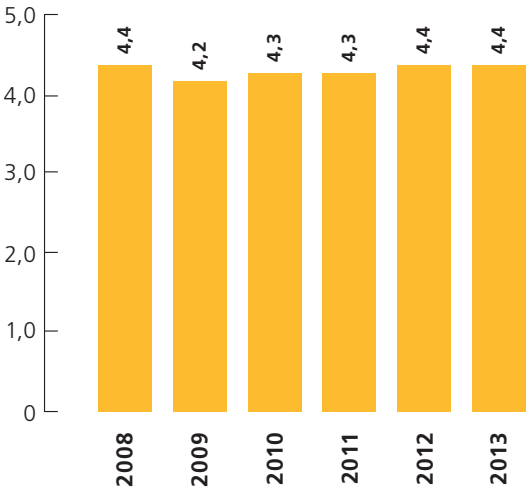
Nichtberufsunfälle		2013
Unfallkategorie	**Anzahl**	**Absenztage**
Haus und Garten: Fehltritte und Stürze	14%	18%
Sport: Ballspiele	14%	10%
Strassenverkehr	13%	23%
Sport: Wintersport	10%	13%
Sport: Übrige Sportarten	10%	6%
Übrige	39%	30%
Total	**100%**	**100%**

Zur Erreichung der Ziele in der Arbeitssicherheit ist es neben internen Massnahmen und Sensibilisierungskampagnen (siehe Kapitel 3.5.1) vor allem wichtig, auch die Subunternehmer einzubinden. Denn für eine sichere Baustelle ist die Mitwirkung aller beteiligten Unternehmen notwendig. Als erster Schritt dazu wurde am Lieferantentag im Oktober 2013 den rund 90 anwesenden Vertretern von grossen Unternehmen und Lieferanten dargestellt, auf welche Aspekte die Generalunternehmung in Zukunft noch mehr Wert legen wird.

Die Zahl der Berufsunfälle bei Implenia ist 2013 mit 143 Unfällen pro 1000 Vollzeitstellen gegenüber den Vorjahren praktisch konstant geblieben. Die anvisierte Reduktion der Unfallzahlen wurde noch nicht erreicht. Implenia hält indes an ihrem ehrgeizigen Ziel fest, die Anzahl der Berufsunfälle pro 1000 Vollzeitstellen bis 2015 auf maximal 100 zu reduzieren und damit in Bezug auf die Arbeitssicherheit zu den Besten der Branche zu gehören.

Die meisten Unfälle werden nach wie vor durch Fehltritte und Stürze verursacht (2013: 30 Prozent). Eine wirksame Prävention von Stürzen bleibt daher im Fokus und Implenia führt in Zusammenarbeit mit der Suva die Kampagne «Stolpern und Stürzen» weiter.

Abwesenheitsrate
(in %)

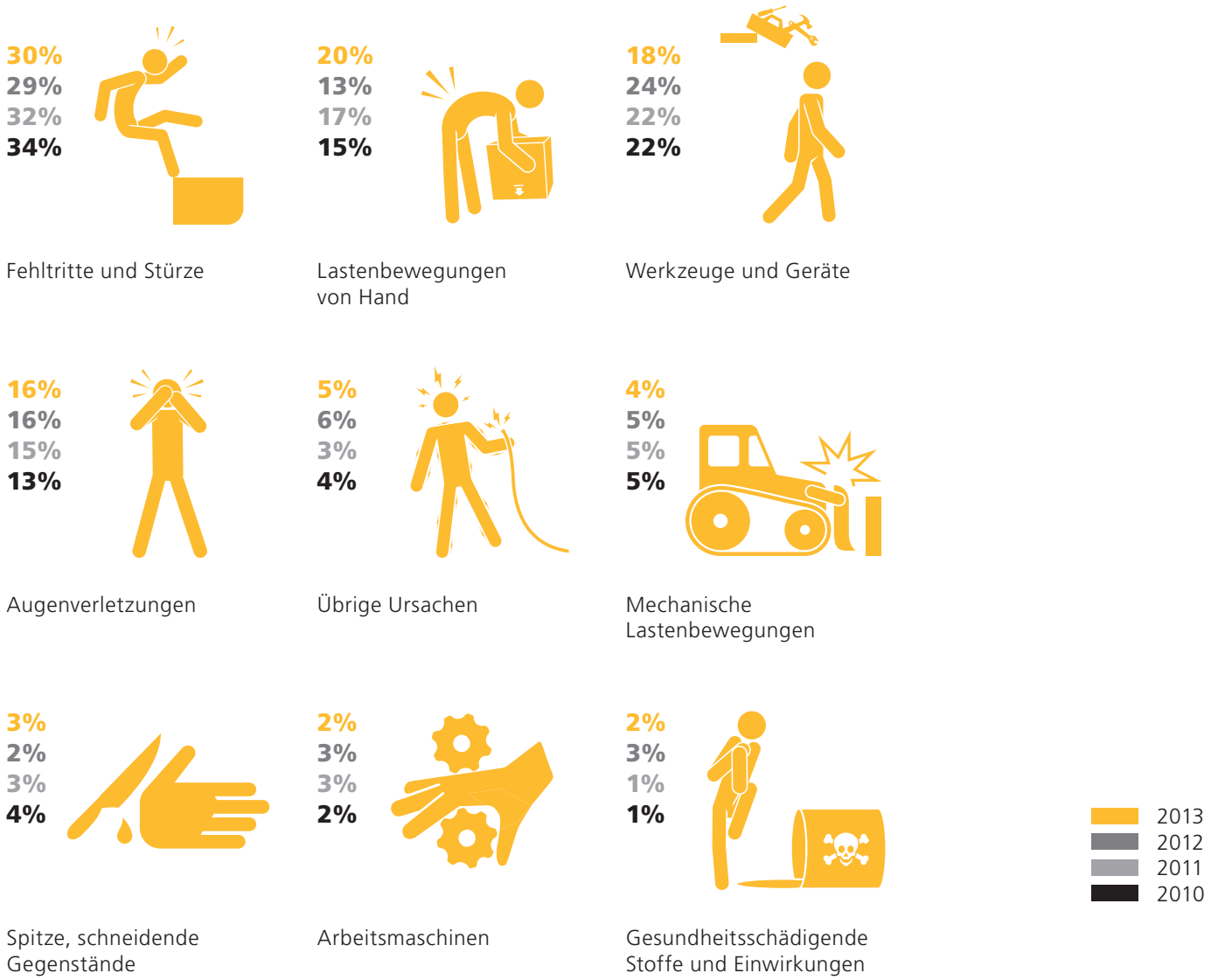


Die Abwesenheitsrate infolge von Berufsunfällen, Nichtberufsunfällen und Krankheit liegt mit 4,4 Prozent gleich hoch wie in den Vorjahren. Bezogen auf die Implenia Gruppe entspricht dies einer jährlichen Arbeitsleistung von etwa 300 Personen. Rund 60 Prozent der Abwesenheiten wurden durch Krankheiten verursacht, 26 Prozent durch Berufsunfälle und 14 Prozent durch Nichtberufsunfälle.

Überschattet wird die Unfallstatistik durch drei tragische Todesfälle im Jahr 2013: Zwei eigene Mitarbeitende sowie ein Mitarbeiter eines Drittunternehmens sind bei Unfällen auf Implenia Baustellen ums Leben gekommen. Bei Implenia lösten die Todesfälle grosse Bestürzung aus und verstärkten die Entschlossenheit, noch mehr für die Arbeitssicherheit zu tun. In der Folge liess Implenia eine externe Analyse durchführen, bei der sowohl die Sicherheitsorganisation und die internen Vorgaben als auch die konkrete Umsetzung auf den Baustellen untersucht wurden. Basierend darauf ergriff das Unternehmen mehrere Massnahmen. Dazu gehören eine Anpassung der Organisation, die Einführung bereichsübergreifender Sicherheitsstandards, die Erhöhung der Zahl der Sicherheitsbeauftragten sowie verstärkte Kontrollen. Zudem führte Implenia ein gruppenweites Reporting der Berufsunfälle ein, das jeden Monat an den Sitzungen des Group Executive Board (GEBO) behandelt wird. Damit wird sichergestellt, dass das Top-Management stets für die Situation bei den Unfallzahlen und Unfallkategorien sensibilisiert bleibt.

In Ergänzung zu den umfangreichen Massnahmen zur Arbeitssicherheit setzt sich Implenia mit vielen weiteren Initiativen für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ein. Ein Beispiel dafür ist die Kampagne gegen Alkoholmissbrauch «Über Alkohol im Unternehmen sprechen?», für die Implenia mit dem Europäischen Grand Prix für Gesundheit im Unternehmen 2012 ausgezeichnet wurde. Ebenfalls engagiert sich Implenia bei der Betreuung verunfallter oder erkrankter Mitarbeitender und deren Wiedereingliederung. Die Gruppe arbeitet dafür mit Case-Management-Spezialisten zusammen, die eine intensive Betreuung und sorgfältige Rehabilitierung sicherstellen.

Unfallkategorien
(in % aller Berufsunfälle)



Obwohl sie bereits viele Anstrengungen unternimmt, ist Implenia derzeit dabei, ihr betriebliches Gesundheitsmanagement noch systematischer anzugehen. Unter diesem Begriff wird die Entwicklung von Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozessen verstanden, welche die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation sowie die Befähigung zum gesundheitsförderlichen Verhalten der Beschäftigten zum Ziel haben.

Eine externe Analyse zeigt viele positive Ansätze im Unternehmen auf, unter anderem bei der Übernahme von sozialer Verantwortung, beim Engagement im Interesse des Gemeinwohls und im Absenz- und Case-Management. Allerdings könnten die Ansätze noch besser im gesamten Unternehmen koordiniert und vereinheitlicht werden. Ausserdem sollte nach Ansicht der Fachleute das Thema «Überforderung», das immer wichtiger wird, gezielter angegangen werden. Implenia ist derzeit daran, die Erkenntnisse der Studie auszuwerten und mögliche Massnahmen zu evaluieren.



Umfassende Schulungen und Sensibilisierungsaktionen (rechte Seite) sind ein wichtiger Faktor auf dem Weg zu weniger Unfällen.

3.5.1

Sensibilisierungsaktionen auf Baustellen

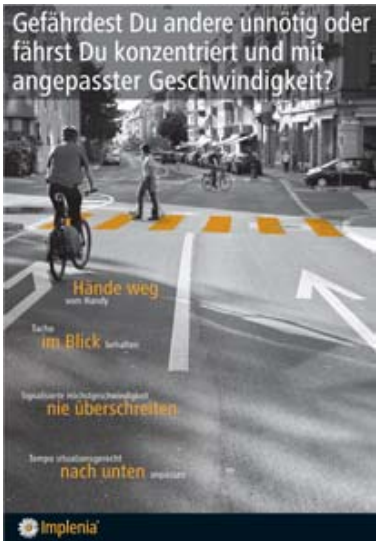
Mit regelmässigen Sensibilisierungsaktionen auf Baustellen will Implenia das Baustellenpersonal sowie das technische Kader an wichtige Massnahmen bezüglich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz erinnern und so die Anzahl der Unfälle mittel- und langfristig reduzieren. So wurde beispielsweise unter dem Motto «Viertelstunde Sicherheit» zu wichtigen Sicherheitsthemen auf den Baustellen geschult. Diese Schulungen werden zentral vorbereitet und jeweils von den Polieren vor Ort ihren Bauarbeitern vermittelt. Je nach Thema werden die Aktionen auch durch interne Plakatkampagnen begleitet. Folgende Themen wurden 2012 und 2013 behandelt:

– **Ordnung und Sauberkeit auf der Baustelle**
  Etwa drei von zehn Unfällen auf Baustellen werden durch Stürze oder Stolpern verursacht. Eine gute Ordnung auf der Baustelle reduziert die Unfallgefahr und auch die Suchzeiten.

– **Handlauf benutzen**
  Die Stolperunfälle verursachen rund 40 Prozent der Taggeldkosten. Besonders gefährlich ist es, auf Treppen zu stolpern. Deshalb widmete sich eine Kampagne spezifisch der Sicherheit beim Treppensteigen.

– **Persönliche Schutzausrüstung**
  Bei fast einem Fünftel aller Unfälle werden die Augen in Mitleidenschaft gezogen. Mit der Kampagne wurde aufgezeigt, dass mit dem Tragen einer Schutzbrille und eines Helms die Unfallgefahr deutlich reduziert werden kann.







– **Leitern richtig einsetzen**
  Auf Baustellen kommt es immer wieder vor, dass Leitern falsch verwendet werden. Im Rahmen der Schulung wurden auch defekte Leitern repariert oder entsorgt.

– **Sicherheits-Charta: Sage Stopp!**
  Als erste Baufirma unterzeichnete Implenia die Sicherheits-Charta der Suva. Mit der entsprechenden Schulung wurde den Mitarbeitenden aufgezeigt, in welchen Situationen sie die Arbeit aus Sicherheitsgründen unterbrechen sollen.

– **Toolbox**
  Bei Tunnelling wurde das wöchentliche Meeting «Toolbox», bei dem kleine Gruppen auf den Baustellen durch den Sicherheitsbeauftragten geschult werden, erfolgreich eingeführt.

– **Turboschlaf**
  Viele schwere und tödliche Verkehrsunfälle geschehen infolge Müdigkeit. Ein wirksames Mittel dagegen ist eine 15-minütige Schlafpause. In Zusammenarbeit mit der bfu wurde an mehreren Implenia Standorten die Kampagne durchgeführt.

– **Geschwindigkeit im Strassenverkehr**
  Die meisten Verkehrsunfälle ereignen sich innerorts, deshalb wurde die Geschwindigkeit thematisiert. Dies in Anknüpfung an den vorangegangenen EcoDrive-Kurs.

3.6
Zielerreichung 2012/2013

Implenia will der Wunschpartner für ihre Mitarbeitenden sein.

Strategie	Ziele 2012/2013	Zielerreichung	Status
Mitarbeitende durch Aus- und Weiterbildung entwickeln	– CAS-Baukostenplanung erfolgreich umsetzen	– Die CAS-Weiterbildung wurde erstmals 2012 durchgeführt. Die zweite Durchführung startete 2013 mit elf Teilnehmern (Kapitel 3.4).	(✓)
	– Bestehendes Aus- und Weiterbildungsangebot weiterführen	– Schulungen in Bereichen wie Arbeitstechnik, Rechnungswesen, Informatik, Marketing und Verkauf, Recht oder Sprachen. Sommerpraktika in Norwegen (Kapitel 3.4)	(✓)
Den Nachwuchs aus den eigenen Reihen rekrutieren	– Nachwuchsplanung/ Talentmanagement/ Implenia Akademie (Icademy) umsetzen	– 16 Führungskräfte wurden mit dem Programm «Winning the Future» erfolgreich ausgebildet (Reportage 3, Kapitel 3.2)	✓
		– Implenia engagierte sich 2012 und 2013 am Absolventenkongress in Zürich und war am ETH Kontakttreffen vertreten (Kapitel 3.2)	✓
		– Förderung der ETH Foundation und Unterstützung des Excellence-Scholarship-Programms	✓
Reduktion der Anzahl und Ausfallzeit bei Berufsunfällen	– Fehltritte und Stürze sowie Unfälle mit Werkzeugen und Geräten durch Schulung und Kontrolle reduzieren	– Die anvisierte Reduktion der Unfallzahlen wurde noch nicht erreicht. Die Zahl der Berufsunfälle ist im Jahr 2013 mit 143 Unfällen pro 1000 Vollzeitstellen konstant geblieben (Kapitel 3.5).	✗

✓ Ziel vollständig erreicht (✓) Ziel teilweise erreicht ✗ Ziel nicht erreicht

Ziele und Aktivitäten 2014/2015

Implenia will der Wunschpartner für ihre Mitarbeitenden sein.

Strategie	Ziele 2014/2015	Aktivitäten 2014/2015
Mitarbeitende durch Aus- und Weiterbildung entwickeln	– Wir entwickeln Baufachleute zu Spitzenkräften und etablieren so die Fachkarriere bei Implenia	– Schulungsprogramm (Icademy) weiter ausbauen sowie Positionierung nach innen und aussen verstärken – Aus- und Weiterbildung zur Unterstützung des Fachkarrieremodells für Baufachleute (Projektleiter, Bauleiter, Bauführer, Baukostenplaner) entwickeln – Einführung eines Traineeprogramms für Hochschul-Absolventen
Den Nachwuchs aus den eigenen Reihen rekrutieren	– Wir entwickeln Führungspersönlichkeiten aus den eigenen Reihen	– Qualität in der Ausbildung von Lernenden steigern und Lernendenquote erhöhen – Zweite Durchführung des Management-Development-Programms «Winning the Future» für Führungskräfte – Erste Durchführung des Führungsentwicklungsprogramms «Winning Performance» für Nachwuchskräfte – Nachwuchsförderung betreiben im Sinne von Weiterbildung bis Vorarbeiter, Polier und Bauführer
Erhalt und Förderung von Health & Safety, Leistungsfähigkeit und Motivation	– Wir senken die Anzahl Berufsunfälle unter 100 pro 1000 FTEs, reduzieren die Ausfallzeit und betreiben betriebliches Gesundheitsmanagement systematisch	– Nachhaltige Sensibilisierung zum Thema Health & Safety auf allen Führungsstufen – Health & Safety als Bestandteil der Arbeitsvorbereitung einführen (Sicherheitskonzept) – Ausbau der Organisation der Sicherheitsbeauftragten, dadurch mehr Präsenz auf den Baustellen



Die Zukunft gewonnen

Mit «Winning the Future» hat Implenia ihr erstes gruppenweites Führungsentwicklungsprogramm erfolgreich abgeschlossen. Es ist dem Unternehmen gelungen, Kaderleute aus ganz Europa zu vernetzen und Schlüsselpositionen aus den eigenen Reihen zu besetzen. Implenia legt damit den Grundstein für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Managements.



«Je länger das Programm andauerte, desto besser kannten wir uns und desto mehr Spass machte es. Ein grosser Unterschied ist, dass ich heute mehr Verantwortung übernehme als früher. Das Signal der Firma, dass sie an mich glaubt, indem sie mich für dieses Programm ausgewählt hat, hat mir Auftrieb gegeben. Mir gefiel das Leadership-Modul am besten, weil es etwas ist, das ich täglich brauche. Ich habe bereits damit begonnen, einige Tools im Alltag einzusetzen, aber es ist ein Prozess, der noch weitergeht.»

Yan Dysli, Projektleiter Buildings Genf

«This is a very special moment for me and for Implenia.» Mit diesen Worten bringt Anton Affentranger das angeregte vielsprachige Stimmengewirr zum Verebben und eröffnet den Abschlusstag von «Winning the Future». Rund 40 Personen haben sich an diesem Nachmittag im März 2014 im ehrwürdigen Zunfthaus zur Waag gegenüber dem Fraumünster in Zürich versammelt, um gemeinsam den letzten Schritt des Ausbildungsprogramms zu absolvieren: den Graduation Day. Mit dabei sind neben den zwei Dutzend Teilnehmern und Organisatoren des Programms auch die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie des Group Executive Board (GEBO).

«Es ist das Ende einer Reise, einer längeren Reise», rekapituliert der CEO. Über anderthalb Jahre sind vergangen, seitdem sich die Teilnehmer zum ersten Mal trafen. Insgesamt fünf Ausbildungsmodule fanden statt, jedes von ihnen umfasste zweieinhalb Tage intensive Auseinandersetzung mit einem zentralen Führungsthema: Strategie, Finanzen, Personalführung, Marketing und Leadership. «Das Hauptziel von ‹Winning the Future› war es, Nachfolgeführungskräfte heranzubilden», sagt Anton Affentranger. Und befriedigt stellt er fest, dass dieses Ziel bereits vor Abschluss des Programms erreicht wurde: Nicht weniger als drei der Teilnehmer wurden 2013 im Rahmen der Reorganisation «Die Zukunft wagen» ins GEBO berufen.

«Winning the Future» war das erste gruppenweite Leadership-Programm von Implenia. Thomas Foery, Leiter Human Resources bei Implenia, erinnert sich, dass es bereits in den Vorgängerfirmen Ansätze zu solchen Programmen gab. «Aber nach dem Zusammenschluss von Zschokke und Batigroup zu Implenia im Jahr 2006 ging es zunächst darum, strukturelle Fragen zu klären und operationell zu werden. Die Ausbildung geriet dadurch vorübergehend etwas in den Hintergrund.» Das Unternehmen musste zunächst Fragen der Zusammenarbeit nach dieser Fusion klären. «Nur auf einem soliden Fundament lässt es sich erfolgreich aufbauen», erklärt Foery sinnbildlich.

Im Hinblick auf die nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens spielen die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Wenn es gelingt, sie langfristig zu binden und ihre Kompetenzen zu steigern, erhöht dies den Markterfolg. Dies gilt insbesondere auch für Führungskräfte. Darum will Implenia ihre Mitarbeitenden weiterentwickeln und Führungskräfte möglichst aus den eigenen Reihen rekrutieren. Es ist oft besser, Schlüsselpositionen mit bereits mit dem Unternehmen vertrauten Personen zu besetzen.

Die interne Führungsentwicklung gab den Anstoss für «Winning the Future». Talentsuche und Managemententwicklung waren indes nicht der einzige Zweck des Programms. Am Herzen lag Affentranger auch, dass die in den letzten Jahren ins Ausland expandierte und gewachsene Unternehmensgruppe wieder näher zusammenrückt. «Wir wollten sicherstellen, dass wir in der gesamten Gruppe dieselbe Sprache sprechen, wenn wir über unsere Strategie und Leadership reden. Wenn wir uns besser verstehen, arbeiten wir auch besser zusammen.»



«Ich habe von den andern Teilnehmenden viel erhalten und konnte mich selber einbringen. Dieser Austausch gab mir Energie. Man hat gemerkt, dass sich unsere Schweizer Kollegen stark für ihren norwegischen Gruppenteil interessieren. Wir fühlten uns sehr willkommen. Und ich konnte manchen Input aus den Diskussionen nach Hause mitnehmen. Alles, was wir beispielsweise im Leadership-Modul kennengelernt haben, diskutieren wir derzeit in unserem Führungsteam in Norwegen.»

Petter Vistnes, CEO Implenia Norge



«Für mich persönlich waren die Themen HR und Leadership sehr wichtig. Ich weiss heute beispielsweise besser, was ich von der HR-Abteilung erwarten kann, aber umgekehrt auch, was sie von mir braucht. Ich kenne den Hintergrund der neuen Personaltools und kann sie meinen Leuten besser erklären. So hoffe ich, zu mehr Verständnis beitragen zu können. Ich denke auch, dass ich bei den Mitarbeitenden bezüglich Strategien und Absichten von Implenia mehr Transparenz schaffen kann, weil ich diese nun selber besser verstehe.»

Jürg Biese, Area Manager ITU

Und so geschah es, dass sich Personen aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen im Programm «Winning the Future» zusammenfanden. Das stiess auf grossen Anklang. «Ich fand es toll, neue Kollegen kennenzulernen, nicht nur aus der Deutschschweiz, sondern aus ganz Europa bis hinauf nach Norwegen», sagt Yan Dysli, der seit sieben Jahren für Implenia arbeitet. «Wir begannen als Vertreter unterschiedlicher Bereiche und endeten als ein gemeinsames Team», so der Projektleiter bei Buildings Genf. Christian Späth pflichtet Dysli bei. Der Bauingenieur ist Area Manager ITU Europe und arbeitet seit knapp zwei Jahren für Implenia in Salzburg. «Das Programm brachte Leute zusammen, die sich normalerweise nicht treffen.» Dabei erweiterte sich das persönliche Netzwerk nachhaltig. «Für mich, der neu zur Firma gestossen ist, war dies ideal. Ich hätte sonst nie Leute kennengelernt, die im Wallis oder in Genf arbeiten.»

«Mit dem Programm ist das gegenseitige Verständnis enorm gewachsen», bestätigt Maria Sommer von HR Development. Sie war verantwortlich für die Organisation des Programms. Es sei gelungen, eine gemeinsame Sprache zu finden und die vielen Facetten des Unternehmens kennenzulernen. «Zum Schluss war es ein zusammengeschweisstes Team, fast eine Familie.» Diese Vertrautheit ist heute beim Graduation Day in Zürich gut zu spüren: Die Atmosphäre ist locker und herzlich, man scherzt und ein Wort gibt das andere.

«Wir wollten keine Ausbildung ab Stange, sondern eine für Implenia massgeschneiderte Lösung. Wir haben daher ‹Winning the Future› von Grund auf mit Fachleuten der Executive School of Management, Technology and Law der Universität St. Gallen entwickelt. Die Vorbereitung für jedes Ausbildungsmodul war wie eine Art Bestandsaufnahme, wo die Unternehmung bei diesem Thema steht. Diese Vorarbeit hat sich gelohnt: Einzelne Elemente aus ‹Winning the Future› können nun adaptiert und in der normalen Führungsausbildung eingesetzt werden.»

Thomas Foery, Leiter HR





«Für mich das Wichtigste ist das Netzwerk, das entstanden ist. Ich arbeite in Österreich, aber dank ‹Winning the Future› kenne ich jetzt die Sprache und die Personen des Unternehmens. Das Netzwerk ist nachhaltig. Mir hat insbesondere der strategische Teil gefallen zu erfahren, was gemeint ist, wenn die Geschäftsführung von Vision und Strategie spricht. Es mag trivial klingen, aber es ist eben auch in der täglichen Arbeit wichtig, ein Verständnis dafür zu haben, wohin das Unternehmen will. Das versuche ich jetzt auch meinen Mitarbeitenden weiterzuvermitteln.»

Christian Späth, Area Manager ITU Europe



«Wir begleiten solche Management-Development-Programme regelmässig auf nationaler und internationaler Ebene. Besonders an ‹Winning the Future› war, dass wir das Programm gemeinsam mit dem Unternehmen auf der grünen Wiese aufbauen konnten. Die Kursinhalte haben sich dabei ständig weiterentwickelt und Prioritäten haben sich verschoben. Eine besondere Herausforderung lag in der Tatsache begründet, dass viele Kulturen zusammentrafen; sowohl in Bezug auf die Geschäftsbereiche als auch im Hinblick auf die verschiedenen Sprachregionen. Mit dem Umstieg auf Englisch als Kurssprache ist es gelungen, die Norweger und Westschweizer erfolgreich ins Programm zu integrieren und gleichzeitig die Internationalität des Unternehmens zu unterstreichen.»

Dr. Andreas Löhmer, Director of Corporate Programs an der Universität St. Gallen

Auch wenn jetzt im Saal eine heitere Stimmung herrscht, wurde zuvor im Programm aber auch richtig hart gearbeitet. So präsentieren nun die Teilnehmenden zum Abschluss ihre Gruppenarbeiten. Die Vortragssprache ist Englisch. Manch einer hätte lieber in seiner Muttersprache gesprochen, aber nach dem ersten Modul entschied die Programmleitung, auf die Weltsprache umzustellen. Nur so war es möglich, alle Sprachgruppen zu integrieren, auch die beiden Teilnehmenden aus Norwegen. Dieser Entscheid ist auch Ausdruck davon, dass Implenia den Schritt zu einem internationalen Unternehmen vollzogen hat. Gemeinsame Ziele lassen sich nur mit einer gemeinsamen Sprache erarbeiten. Eine Herausforderung, der sich die Teilnehmenden mitunter gerne stellten. «Ich habe es sehr begrüsst, mein Englisch wieder etwas zu reaktivieren», sagt etwa Jürg Biese, Area Manager bei ITU.

Jede Gruppe stellt im Zunfthaus ihren Business Case vor, eine Fallstudie zu einem bestimmten Thema. In die Arbeit investierten sie viel Zeit. «Die letzten sechs Wochen arbeiteten wir hart daran», sagt Yan Dysli. «Wir mussten Telefonkonferenzen abhalten, um uns über ganz Europa hinweg zu koordinieren; das ist nicht die einfachste Organisationsform.» Umso glücklicher ist er jetzt, es geschafft zu haben. In den Arbeiten wendeten Dysli und die anderen Teilnehmenden Theorien und Tools aus den Modulen auf ihre reale Situation im Unternehmen an. Zwei Gruppen beschäftigten sich mit Personalführung, eine mit der verlängerten Wertschöpfungskette beim Eisenbahnbau und die vierte unterzog zwei Geschäftsbereiche einem Stresstest in Bezug auf das geplante Wachstum. Bei der Präsentation kommen die Teilnehmenden

ohne Umschweife zur Sache und bringen auch kritische Punkte zur Sprache. Dank dieser Offenheit entwickeln sich lebhafte Diskussionen mit Mitgliedern des GEBO und des Verwaltungsrats.

Durch diese ernsthafte Auseinandersetzung kommt am Abschlussanlass erneut zum Ausdruck, dass Implenias Top-Management sehr hinter der Leadership-Ausbildung steht. Es ist zu spüren, dass dieses Programm eine Herzensangelegenheit ist, insbesondere auch von Anton Affentranger. Der CEO nahm an jedem Anlass persönlich teil. Ein Engagement, das von den Teilnehmenden sehr geschätzt wurde. So erlebten sie hautnah, wie es sich anfühlt, «One Company» zu sein, und sind «richtig stolz darauf, bei Implenia zu arbeiten», wie es Yan Dysli ausdrückt. Jürg Biese fühlt sich ebenso beflügelt von «Winning the Future». «Jetzt müssen wir diesen Geist selber leben und weitervermitteln können.» Und auch der Personalchef Thomas Foery blickt zuversichtlich in die Zukunft: «Nun geht es darum, auch die weiteren über 300 Personen, die bei Implenia Führungsverantwortung haben, ins Boot zu holen und am Schwung von ‹Winning the Future› teilhaben zu lassen.»



«Das Programm hat viel gebracht in Sachen abteilungsübergreifender Zusammenarbeit. Zunächst wussten beispielsweise die Generalunternehmer nicht, was ein Tunnelbauer macht, und umgekehrt. Mit dem Programm ist das gegenseitige Verständnis enorm gewachsen. Es ist gelungen, eine gemeinsame Sprache zu finden und die Facetten der Unternehmung kennenzulernen. Zum Schluss war es ein zusammengeschweisstes Team, fast eine Familie.»

Maria Sommer, HR Development und Organisatorin von «Winning the Future»



Wer baut, gräbt zuerst ein Loch. Man kann es aber besonders klug machen und mit dem Aushub viel Nützliches und Nachhaltiges anstellen. So wie Implenia in Winterthur.

Reportage «Beton aus der eigenen Baugrube» siehe Seite 101

4	**Schonender Umgang mit der Umwelt**	
4.1	**Ressourcen schonen**	83
4.2	**Transparente Umweltleistungen**	83
4.2.1	Energieverbrauch	84
4.2.2	Treibhausgasemissionen	85
4.2.3	Fahrzeuge und Maschinen	90
4.2.4	Flugreisen	91
4.2.5	Flott unterwegs dank Öko-Fahren	91
4.2.6	Belagswerke im Fokus	92
4.2.7	Elektrizitätsbeschaffung	93
4.2.8	Papierverbrauch	94
4.3	**Daten systematisch erfasst**	95
4.4	**Sensibilisierung der Mitarbeitenden**	97
4.5	**Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015**	99



Schonender Umgang mit der Umwelt

Implenia hat sich ehrgeizige Umweltziele gesetzt. Das Unternehmen will insbesondere seine Energieeffizienz steigern, dadurch seine CO_2-Emissionen verringern und seinen Ressourcenverbrauch optimieren. Mit einem massgeschneiderten Monitoring überwacht Implenia ihre Umweltleistung systematisch.

4.1

Ressourcen schonen

Um einen schonenden Umgang mit der Umwelt zu gewährleisten, betreibt Implenia ein Umweltmanagement und ist nach ISO 14001 zertifiziert. Das Unternehmen verfolgt dabei klar definierte Ziele und überwacht seine Umweltleistung. Zuständig dafür sind die Umweltbeauftragten unter fachlicher Leitung der Abteilung Nachhaltigkeit im Technical Support.

Schwerpunkte im schonenden Umgang mit der Umwelt sind für Implenia die Steigerung der Energieeffizienz und die Optimierung des Ressourcenverbrauchs. Hinzu kommen der Schutz der lokalen Umwelt und die Förderung des Recyclings auf Baustellen und Werkhöfen.

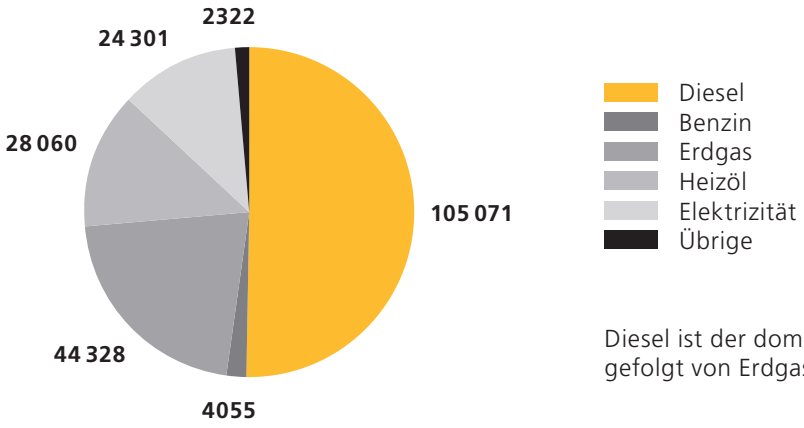
Schlüsselgrösse beim betrieblichen Umweltschutz sind der Energieverbrauch und die Treibhausgasemissionen. Implenia trachtet daher grundsätzlich danach, den Energieverbrauch zu drosseln und möglichst saubere Energieträger zu verwenden. Mit der neu aufgebauten quantitativen Umweltdatenerhebung besteht zum ersten Mal die Möglichkeit, die Umweltleistungen konkret zu messen, Ziele zu definieren und nachzuverfolgen. Ausserdem können die wesentlichen Treiber im Bereich Umwelt eruiert und konkrete Aktivitäten bestimmt und durchgeführt werden.

4.2

Transparente Umweltleistungen

Die in der Berichtsperiode umfassend ausgewerteten Daten erlauben es erstmals, die Geschäftstätigkeiten der Implenia in Bezug auf ihren Energieverbrauch und ihre Treibhausgasemissionen zu analysieren. Die Systemgrenze schliesst alle Organisationseinheiten im Inland ein, welche etwa 85 Prozent des Umsatzes der Implenia Gruppe erwirtschaften.

Energieverbrauch
(nach Energieträgern in MWh im Durchschnitt
über die Periode 2012 bis 2013)



Diesel ist der dominierende Energieträger,
gefolgt von Erdgas, Elektrizität und Heizöl.

4.2.1

Energieverbrauch

Die Auswertung der bezogenen Endenergie über die Periode 2012/2013 zeigt, dass der Diesel für Maschinen, Nutzfahrzeuge und Personenwagen mit Abstand den wichtigsten Energieträger auf Stufe Endenergie darstellt. Danach folgen Brennstoffe wie Erdgas und Heizöl, die vorwiegend für die Prozesswärme in den Belagswerken eingesetzt werden.

Durchschnittlich jährlich bezogene Energie über die Periode 2012 bis 2013

Energieträger	Menge	Einheit
Diesel[1]	10 811 894	Liter
Benzin[2]	445 334	Liter
Erdgas[3]	44 327 527	kWh
Heizöl[3]	2 887 374	Liter
Elektrizität[3]	24 300 542	kWh

1 Für Maschinen, Lastwagen, Lieferwagen und Personenwagen
2 Für Maschinen und Personenwagen
3 Für Liegenschaften, Baustellen und Produktionsanlagen

Treibhausgasemissionen
Einteilung in drei Hauptbereiche gemäss «Greenhouse Gas Protocol»

Greenhouse Gas Protocol

Kategorie	Definition
Scope 1	Alle direkten Treibhausgasemissionen
Scope 2	Indirekte Treibhausgasemissionen aufgrund des Verbrauchs von eingekauftem Strom oder eingekaufter Wärme
Scope 3	Sonstige indirekte Emissionen wie jene für die Gewinnung und Erzeugung der eingekauften Materialien und Treibstoffe, Transporte durch Fahrzeuge, welche nicht vom rapportierenden Unternehmen betrieben werden, Geschäftsreisen etc. (weitere siehe Grafik Seite 87)

4.2.2

Treibhausgasemissionen

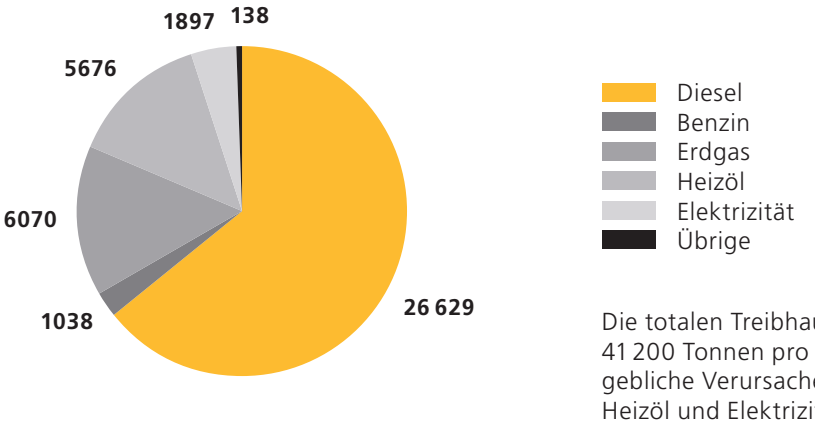
Da sowohl die Treibstoffe als auch die Wärme primär aus fossilen Energieträgern stammen, ergibt sich bei den Treibhausgasemissionen ein ähnliches Bild wie bei der Energie: Beinahe 90 Prozent aller Emissionen entstehen auf Baustellen, Werkhöfen und in Belagswerken, also in der Bauproduktion. Über die gesamten Emissionen der eingekauften Energie betrachtet stammen knapp 70 Prozent aus Treibstoffen wie Diesel und Benzin. Etwa 25 Prozent der CO_2-Emissionen stammen aus der Wärmeerzeugung durch Erdöl und Gas. Der Stromverbrauch trägt nur einen Anteil von 5 Prozent zu den Treibhausgasemissionen der Implenia bei, nicht zuletzt aufgrund der geringen CO_2-Intensität der bezogenen Stromprodukte.

Die Treibhausgasemissionen umfassen sowohl die direkten Emissionen (Betrieb der eigenen Baumaschinen, Lastwagen sowie Wärmeerzeugung in den Produktionsanlagen und Werkhöfen, Scope 1 gemäss internationalen Vorgaben zur Treibhausgasberechnung) als auch einen Teil der indirekten Treibhausgasemissionen durch netzgebundene Energie wie Elektrizität (Scope 2).

Aufgrund der Dominanz einzelner Verwendungszwecke lassen sich für die zukünftige Verbesserung der Bilanz drei Schwerpunkte ableiten:

1. Transport und Verarbeitung auf der Baustelle
2. Wärmeverbrauch in den Belagswerken
3. Treibstoffverbrauch der Liefer- und Personenwagen

Treibhausgasemissionen (Scopes 1 + 2)
(nach Energieträgern in Tonnen CO_2-Äquivalenten
im Durchschnitt über die Periode 2012 bis 2013)



Die totalen Treibhausgasemissionen betragen 41 200 Tonnen pro Jahr. Diesel ist der massgebliche Verursacher, gefolgt von Erdgas, Heizöl und Elektrizität.

Folgende der Wertschöpfungskette von Implenia vor- oder nachgelagerte indirekte Emissionen (Scope 3) wurden detailliert berechnet und in der anschliessenden Darstellung berücksichtigt:

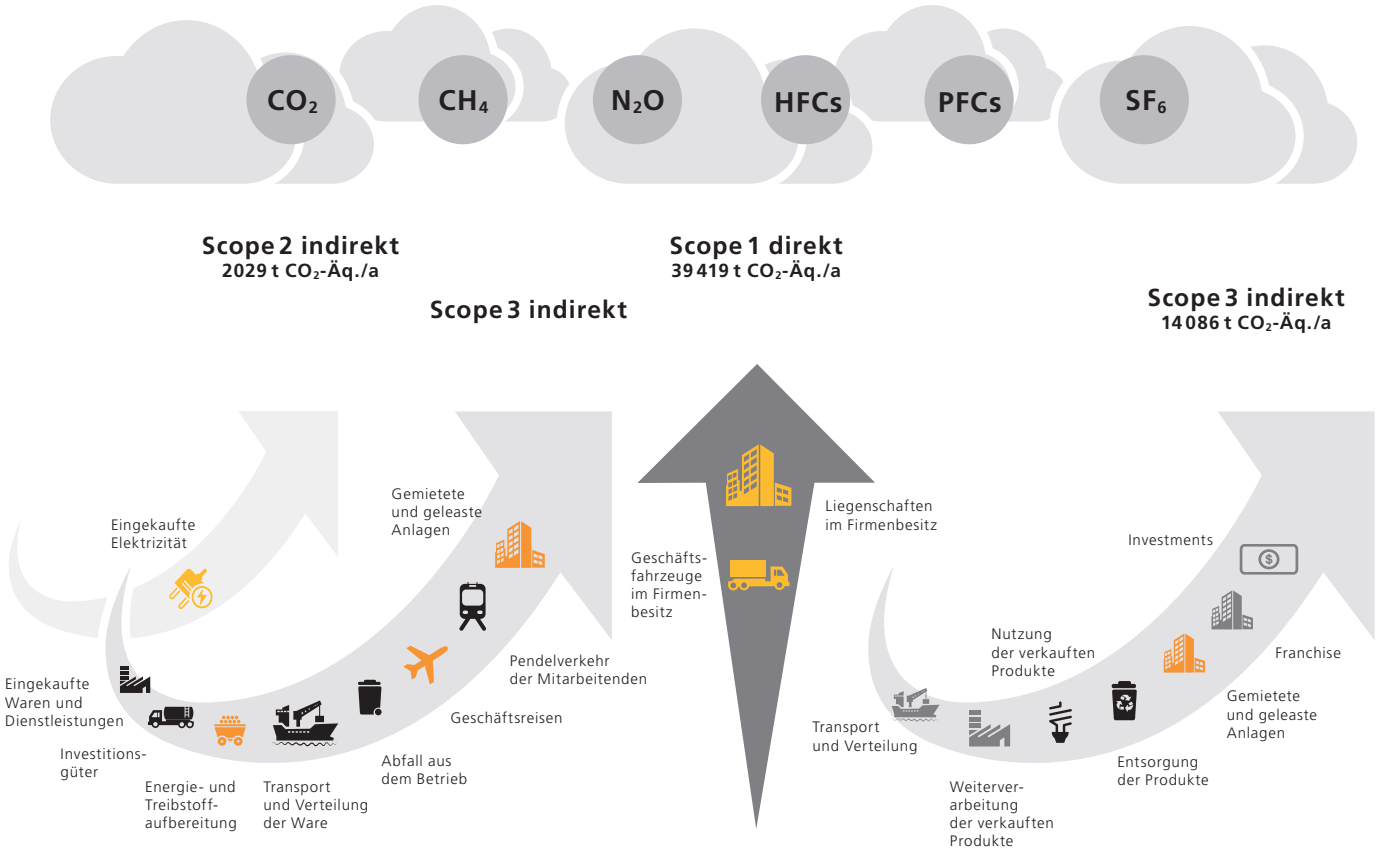
- Emissionen für die Aufbereitung und den Transport der Energieträger
- Emissionen von Produktionsanlagen, welche nicht unter Führung von Implenia sind
- Emissionen aufgrund von Geschäftsreisen (Flugreisen)

Weitere indirekte Emissionen, die in vor- oder nachgelagerten Prozessketten anfallen, wurden mit Kennzahlen auf deren Relevanz untersucht. Dabei zeigte sich, dass der Einkauf der Baustoffe, gefolgt von der Nutzung der Bauten, die wichtigste indirekte Emissionsquelle darstellt. Diese beiden Kategorien machen ein Mehrfaches der Emissionen aus Scope 1 und 2 aus und sind daher sehr relevant. Allerdings ist der Einfluss der Implenia auf diese Prozesse häufig sehr gering.

Implenia plant, ihre Leistungen im Klimabereich in der nächsten Berichtsperiode nach den Vorgaben des internationalen «Carbon Disclosure Project» zu deklarieren. Als quantitatives Ziel hat sich Implenia gesetzt, die Treibhausgasemissionen (Scopes 1 und 2) bis 2017 über die gesamte Organisation und bezogen auf den Umsatz um 10 Prozent zu reduzieren.

Treibhausgasemissionen der Implenia

Übersicht über die Wertschöpfungskette

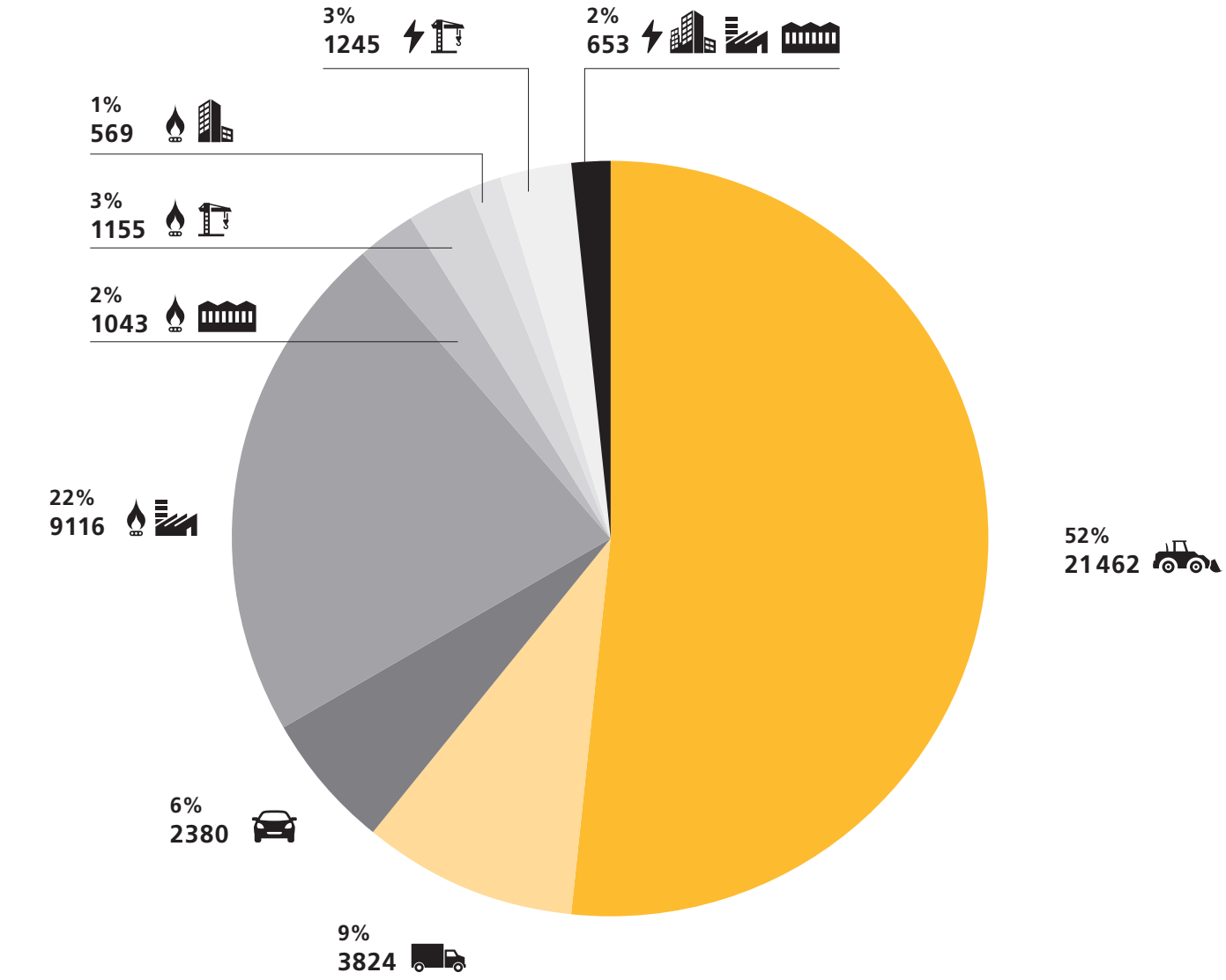


- Rapportierte Scope-1- und -2-Emissionen
- Rapportierte Scope-3-Emissionen
- Nicht rapportierte Scope-3-Emissionen
- Aufgrund der Geschäftstätigkeit von Implenia nicht anwendbar oder unbedeutend

Quelle: Greenhouse Gas Protocol, Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard

Treibhausgasemissionen (Scopes 1 + 2)

(nach Verwendungszwecken und Scopes in Tonnen CO_2-Äquivalenten
im Durchschnitt über die Periode 2012 bis 2013)



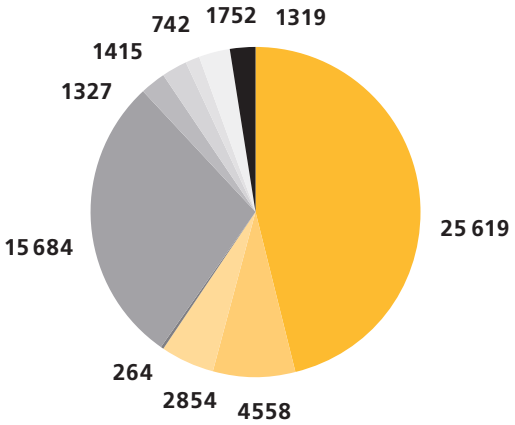
- Belagswerke, Betonwerke, Kieswerke
- Büroliegenschaften
- Werkhöfe
- Baustellen
- Lastwagen und Maschinen
- Lieferwagen
- Personenwagen
- Wärme
- Elektrizität

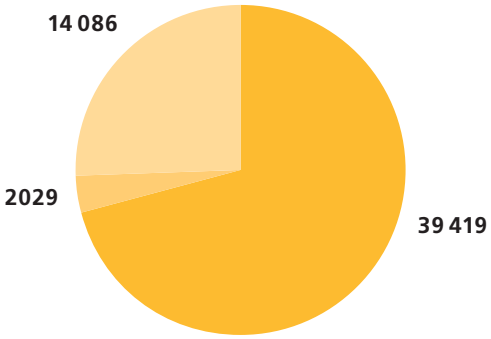
- Mobilität Lastwagen und Maschinen
- Mobilität Lieferwagen
- Mobilität Personenwagen
- Wärme Produktionsanlagen
- Wärme Werkhöfe
- Wärme Baustellen
- Wärme Büroliegenschaften
- Elektrogeräte Baustellen
- Elektrogeräte Produktionsanlagen und Liegenschaften

Etwa 61% der Emissionen stammen aus dem Transport zur oder auf der Baustelle (Mobilität Lastwagen, Maschinen und Lieferwagen). Weitere 22% stammen aus den Produktionsanlagen, insbesondere den Belagswerken.

Treibhausgasemissionen (Scopes 1, 2 + 3)

(nach Verwendungszwecken und Scopes in Tonnen CO_2-Äquivalenten
im Durchschnitt über die Periode 2012 bis 2013)



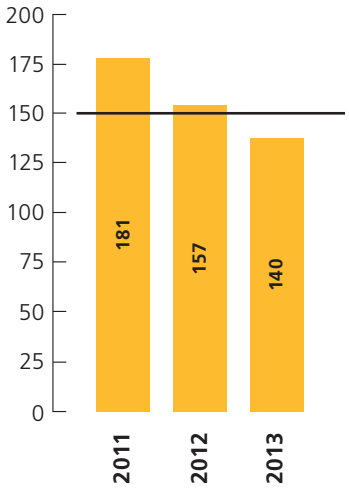


- Mobilität Lastwagen und Maschinen
- Mobilität Lieferwagen
- Mobilität Personenwagen
- Mobilität Flugreisen
- Wärme Produktionsanlagen
- Wärme Werkhöfe
- Wärme Baustellen
- Wärme Büroliegenschaften
- Elektrogeräte Baustellen
- Elektrogeräte Produktionsanlagen und Liegenschaften

- Scope 1
- Scope 2
- Scope 3

Werden die vor- und nachgelagerten Prozesse aus Scope 3 gemäss Seite 87 hinzugerechnet, steigen die indirekten CO_2-Emissionen um 14 000 Tonnen an.

Treibhausgasemissionen der Personenwagen
(in Gramm CO_2-Äquivalenten pro Kilometer)



Dank der Einführung strikter Grenzwerte für CO_2-Emissionen bei der Beschaffung von Personenwagen senkte Implenia die spezifischen Emissionen der Geschäftsfahrten um nahezu 25%.

4.2.3

Fahrzeuge und Maschinen

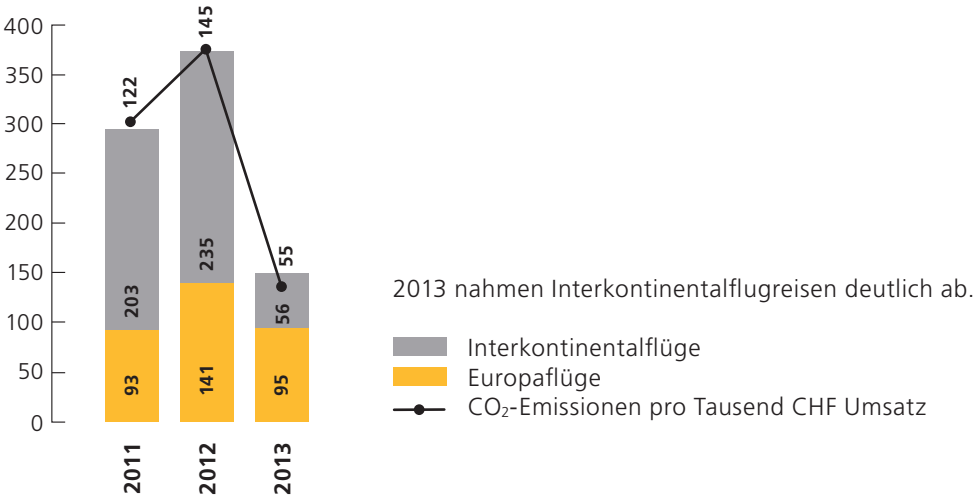
Bei Implenia sind Tag für Tag Hunderte von Fahrzeugen im Einsatz: Personenwagen, Lastwagen, Bagger, Walzen und viele andere mehr. Sie alle zusammen verbrauchen pro Jahr die eindrückliche Menge von insgesamt 8,7 Millionen Liter Kraftstoff. Das Unternehmen hat sich daher zum Ziel gesetzt, den Treibstoffverbrauch auch in diesem Bereich zu reduzieren. Um dieses Ziel zu erreichen, trifft das Unternehmen Massnahmen für ein effizienteres Fahrverhalten, etwa durch EcoDrive-Kurse.

Ein noch grösseres Sparpotenzial liegt bei der Beschaffung der Fahrzeugflotte. Implenia setzt dabei auf emissionsarme Fahrzeuge und Maschinen. So wurden verschiedene Hybridfahrzeuge angeschafft – neben 19 Personenwagen auch ein Hybridbagger, um ihn im Alltag zu testen. Der Praxistest ergab, dass der Hybridbagger 25 Prozent weniger Treibstoff verbraucht als eine konventionelle Maschine.

Implenia erliess in ihrem Fahrzeugreglement für Geschäftsfahrzeuge Vorgaben für den maximalen CO_2-Ausstoss, die in der Berichtsperiode verschärft wurden. Ein Personenwagen darf nun nicht mehr als 150 Gramm CO_2 pro Kilometer ausstossen. Mitarbeitende mit einem Fahrzeug, das weniger als 110 Gramm CO_2 ausstösst, erhalten vom Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbonus.

Diese Massnahmen zahlen sich aus: Die Daten zeigen, dass die Fahrleistung der Geschäftsfahrten aufgrund der Vergrösserung der Leasing-Fahrzeugflotte (von 1048 auf 1420 in der Berichtsperiode) zwar zugenommen hat, die spezifischen CO_2-Emissionen je gefahrenen Kilometer dagegen abgenommen haben. Die Zunahme der Fahrzeugflotte ist auf eine Anpassung im Fahrzeugreglement zurückzuführen. Mitarbeitende, die bis dahin lange Geschäftsfahrten mit ihrem Privatfahrzeug unternahmen, wurden ab 2012 mit einem Geschäftsfahrzeug ausgerüstet.

Treibhausgasemissionen aufgrund der Flugreisen
(in Tonnen CO_2-Äquivalenten)



4.2.4

Flugreisen

Die Flugreisen erreichten im Jahr 2012 ein Maximum. Danach gingen insbesondere die Interkontinentalflüge aufgrund der Konzentration der Auslandaktivitäten auf Europa stark zurück. Implenia beschloss, ab Anfang 2014 alle Geschäftsflüge bei der Klimastiftung my climate zu kompensieren.

4.2.5

Flott unterwegs dank Öko-Fahren

Im Jahr 2012 bot Implenia das gesamte technisch-kaufmännische Personal zum EcoDrive-Kurs auf. Für die Mitarbeitenden mit Firmenfahrzeug war die Teilnahme obligatorisch. Insgesamt nahmen 469 Mitarbeitende teil; dies ist ein Drittel des technisch-kaufmännischen Personals. Bemerkenswert war, dass die Teilnehmenden mit der ökologischeren Fahrweise nicht etwa langsamer unterwegs waren: Sie steigerten im Simulatortest ihre Durchschnittsgeschwindigkeit um 6 Prozent. Gleichzeitig senkten sie den Treibstoffverbrauch um 20 Prozent. In der Praxis dürfte der Spareffekt etwas geringer ausfallen und bei rund 5 bis 10 Prozent liegen. Hochgerechnet auf die jährlich 1,6 Millionen Franken Treibstoffkosten für Geschäftsfahrten bedeutet dies eine Treibstoffkostenersparnis von bis zu 160 000 Franken pro Jahr. Die Kurse kamen damit bei den Teilnehmenden nicht nur sehr gut an, sondern erwiesen sich auch als erfolgreich. Auch die Berufschauffeure und Maschinisten der Implenia pflegen einen sparsamen Fahrstil: Seit Abschluss einer breiten Ausbildungsoffensive in den Jahren 2010/11 absolvieren alle neuen Mitarbeiter einen EcoDrive-Kurs.



22% der CO_2-Emissionen von Implenia fallen in Produktionsanlagen an. Im Bild das Belagswerk Asfatop in Unterengstringen.

4.2.6

Belagswerke im Fokus

Implenia ist in der Schweiz bei 20 Belagswerken mit mehr als 20 Prozent finanziell beteiligt. Total werden in diesen Werken pro Jahr rund 1 600 000 Tonnen Asphalt produziert, wobei Implenia als Grosskundin rund 500 000 Tonnen selber bezieht. Dabei werden 250 000 Tonnen Asphalt, sprich 16 Prozent des Materialbedarfs, als Recyclingmaterial wiederverwendet.

Das Belagswerk SAPA, eine 75-Prozent-Tochter der Implenia, führte in der Berichtsperiode ein erfolgreiches Energieeffizienzprogramm durch. Am Anfang stand eine umfassende Analyse des Standorts in Satigny bei Genf, bei der auch eine Reihe von verschiedenen Sparmassnahmen evaluiert wurde. Davon umgesetzt wurde in einem ersten Schritt die bessere Isolation von Transportleitungen und Ventilen, Behältern und Ölkreislauf. Unterstützt wurde die Energieeffizienzanalyse vom Programm «Ambition Négawatt – éco21» der Industriellen Werke des Kantons Genf (SIG). Gemäss der Erfolgskontrolle der SIG hat SAPA durch die verbesserte Isolation allein im Jahr 2013 83 Megawattstunden Energie eingespart, was rund 9 Prozent des Jahresverbrauchs des Werks entspricht. Mittel- bis langfristig fasst das Werk weitere Optimierungen ins Auge, etwa Einhausungen der Förderbänder, die Wärmerückgewinnung aus der Abluft sowie den Einsatz von Sonnenenergie, um Bitumen auf der erforderlichen Verarbeitungstemperatur von 160 Grad Celsius zu halten.



Fotovoltaikanlage auf dem Werkhofdach Bois-de-Bay in Onex im Kanton Genf.

4.2.7

Elektrizitätsbeschaffung

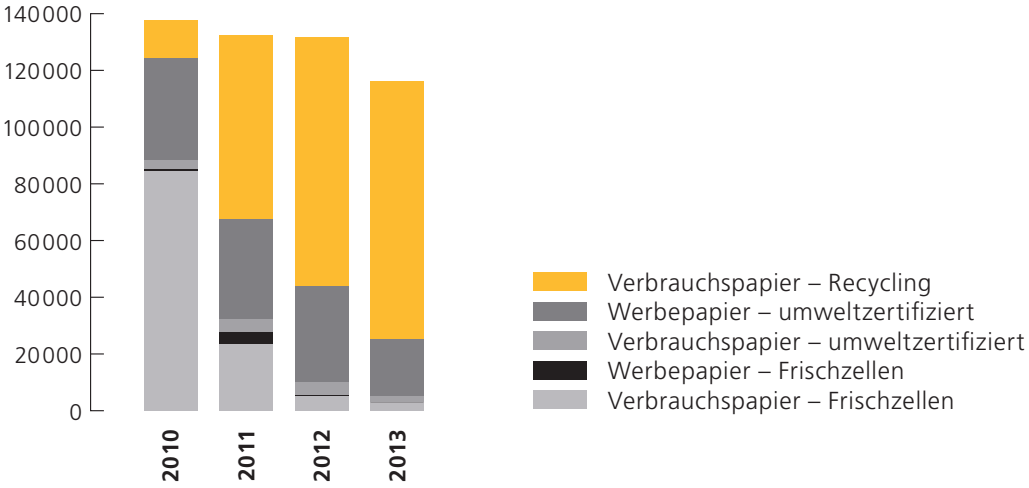
In der Berichtsperiode gab Implenia eine Studie über den Einkauf von Ökostrom in Auftrag. Externe Spezialisten analysierten die Produktionsanlagen und Liegenschaften mit einem Jahresverbrauch von über 100 Megawattstunden hinsichtlich Stromeinkaufs und Herkunft. Diese grösseren Standorte haben aufgrund ihres Energieverbrauchs gesetzlichen Anspruch auf freien Netzzugang. In die Studie einbezogen wurden 4 Bürogebäude und 6 Werkhöfe sowie 7 Produktionsanlagen, an denen Implenia zu mindestens 50 Prozent beteiligt ist.

Die Auswertung der Daten ergab, dass die Liegenschaften und Produktionsanlagen im Jahr 2012 total rund 7,3 Gigawattstunden elektrische Energie verbrauchten. Bei den bezogenen Energieprodukten handelte es sich meistens um Standardangebote der lokalen Versorgungsunternehmen. Der Anteil erneuerbarer Energie, überwiegend Wasserkraft, liegt bei 58 Prozent. Der Rest ist Kernenergie, fossile Energie oder Energie aus nicht überprüfbaren Quellen. Einige Standorte beziehen auch Ökostromzertifikate des Typs Naturemade Basic oder Naturemade Star.

Auf Grundlage der Analyse beschloss Implenia, dass die grössten Stromverbraucher – zwei Bürogebäude, drei Werkhöfe sowie eine Produktionsanlage – ab 2014 elektrische Energie im Umfang von 2,2 Gigawattstunden auf dem freien Markt beschaffen werden, und zwar ausschliesslich aus der Wasserkraft. Ausserdem will Implenia an den übrigen Standorten, also dort, wo sie an örtliche Stromversorger gebunden ist, sämtliche elektrische Energie aus nicht erneuerbaren Quellen im bezogenen Strommix mit Wasserkraftzertifikaten kompensieren. Damit vollzog das Unternehmen einen wichtigen Schritt in Richtung erneuerbarer Energieversorgung.

Implenia möchte indes nicht bloss Zertifikate einkaufen, sondern auch selber erneuerbare Energie produzieren. Eine gute Möglichkeit dazu bieten Fotovoltaikanlagen auf Werkhöfen. Die beiden Werkhöfe bei Onex sowie Vétroz verfügen seit 2012 über Solardächer, die insgesamt

Entwicklung Papierverbrauch
(in kg/a)



gegen 400 000 Kilowattstunden Ökostrom pro Jahr produzieren. Dies entspricht dem Verbrauch von gegen 100 Haushalten oder 15 Prozent des Elektrizitätsbedarfs aller Werkhöfe. Aufgrund der positiven Erfahrungen in der Westschweiz untersuchte Implenia 2013 weitere sechs Werkhöfe in der Deutschschweiz auf ihr Solarstrompotenzial. Fazit: An einigen Standorten würden Fotovoltaikanlagen sowohl ökologische als auch ökonomische Vorteile bringen. Auf den untersuchten Dachflächen könnten theoretisch maximal 2 Gigawattstunden Solarstrom produziert werden. Die Stromgestehungskosten dürften je nach Standort um die 20 Rappen pro Kilowattstunde liegen. Implenia klärt derzeit das weitere Vorgehen.

4.2.8

Papierverbrauch

Im Vergleich mit anderen Einflussgrössen wie dem Treibstoffverbrauch sind die Umweltauswirkungen des Papierverbrauchs gering. Da der Umgang mit Papier indes eine symbolische Funktion und im Bürobetrieb doch eine erhebliche Bedeutung hat, erfasst Implenia den Verbrauch. Erfreulich ist, dass der gesamte Papierbedarf in den vergangenen Jahren zurückgegangen ist. Der Anteil der Umweltpapiere ist zudem innerhalb der letzten vier Jahre von 38 Prozent auf 97 Prozent gestiegen (siehe Grafik). Dieser Erfolg ist einer Anpassung der Einkaufsstrategie zu verdanken. Nach umfangreichen Tests mit verschiedenen Recyclingpapieren im Jahr 2010 hatte die Einkaufsabteilung entschieden, so weit wie möglich auf Umweltpapier umzusteigen. Als Umweltpapier versteht Implenia neben Recyclingpapieren Papiere mit Zertifikaten wie

FSC oder Blauer Engel.

4.3

Daten systematisch erfasst

Um die Umweltziele zu konkretisieren und deren Umsetzung zu überwachen, hat Implenia ein auf ihre Aktivitäten abgestimmtes Datenerhebungssystem aufgebaut. Mit dem massgeschneiderten Indikatorensatz erfasst Implenia die wichtigsten Energie- und Materialflüsse. Basis für die Indikatoren bildet der Ressourcenstrom von der Rohstoffgewinnung bis hin zum fertigen Bauwerk. Erhoben werden grundsätzlich nur jene Werte, die das Unternehmen selber auch beeinflussen kann.

Implenia startete die systematische Erhebung der Umweltzahlen im Jahr 2011. Seither werden Daten aus dem Bereich der Produktionsanlagen, Werkhöfe und Büroliegenschaften, der Baustellen und Eigenentwicklungsprojekte sowie zur Mobilität und zum Papierverbrauch erfasst (siehe Datenerfassungsmatrix).

Noch nicht am Ziel befindet sich Implenia in Bezug auf die regionale Auflösung der Daten. Daher hat Implenia mit der stichprobenweisen, umfassenden Erhebung von einzelnen Baustellen in verschiedenen Bereichen begonnen (Tiefbau: Schulhausplatz, Baden; Hochbau: Fleur d'Eau, Versoix; Tunnelbau: Mositunnel, Brunnen). So werden sämtliche Energie- und Ressourcenflüsse inkl. Abfällen erfasst. Das Ziel besteht darin, mithilfe dieser Baustellen die wesentlichen Umwelteinflüsse zu eruieren.

Online-Datenerfassung und -Datenanalyse aufgebaut

Die Erfahrungen aus den ersten drei Jahren der Datenerhebung zeigten, dass es eines professionellen EDV-Systems bedarf, um mit dem umfangreichen Zahlenmaterial effektiv zu arbeiten. Aus diesem Grund beschaffte Implenia Ende 2013 das internetbasierte Datenerfassungs- und -auswertungssystem SoFi von PE INTERNATIONAL. Die spezialisierte Software ermöglicht Implenia, Daten laufend aus verschiedenen Quellen zu erheben und in Echtzeit darzustellen sowie spezifische Auswertungen für die Erfolgskontrolle zu generieren. Durch die systematische Validierung der Daten bei der Eingabe verbessert sich zudem die Qualität der Daten weiter.

Datenerfassungsmatrix

Diese Kenndaten erhebt Implenia derzeit:

Kategorie	Typ	Wichtigste erfasste Grössen
Gruppe	**Allgemeine Angaben**	
Produktionsanlagen		
Liegenschaften		
Baustellen		
Verarbeitung und Transport		
Geschäftsreisen		

- Belagswerke, Betonwerke, Kieswerke
- Büroliegenschaften
- Werkhöfe
- Baustellen
- Lastwagen und Maschinen
- Lieferwagen
- Personenwagen
- Flüge
- Umsatz
- Mitarbeiter
- Papier
- Wärme
- Elektrizität
- Treibstoff
- Wasser
- Frischmaterial
- Recyclingmaterial
- Kilometer
- Destination

4.4

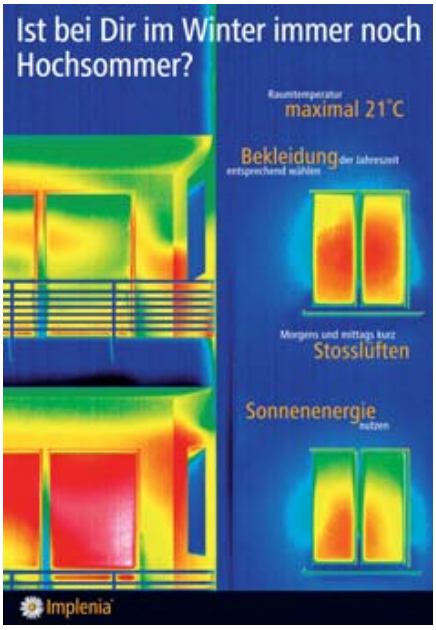
Sensibilisierung der Mitarbeitenden

Die Mitarbeitenden verfügen über einen erheblichen Einfluss auf den Energie- und Ressourcenverbrauch eines Unternehmens. Implenia organisiert daher regelmässige Sensibilisierungsaktionen. In der Berichtsperiode fanden drei Aktionen statt. Sie sollten den Blick der Mitarbeitenden für Reduktionsmöglichkeiten schärfen und alle motivieren, den Energie- und Wasserverbrauch zu reduzieren sowie Abwasser richtig zu entsorgen.

Eine Sensibilisierungsaktion besteht in der Regel aus einem mehrsprachig gedruckten Informationsplakat, das während mehrerer Wochen an gut sichtbaren Stellen aufgehängt wird. Das Plakat vermittelt die Hauptbotschaften prägnant in Wort und Bild. In internen Merkblättern, im Halbjahresbericht und in der Mitarbeiterzeitschrift «Impact» informieren die Projektverantwortlichen zudem laufend über Massnahmen und Fortschritte einer Aktion oder vermitteln Hintergrundinformationen. Zudem werden Projektleiter für einzelne Themen geschult und vertiefende Unterlagen im Intranet bereitgestellt.







Sensibilisierungsaktionen machen Mitarbeitende auf ihren möglichen Einfluss auf den Energie- und Ressourenverbrauchs des Unternehmens aufmerksam.

4.5
Zielerreichung 2012/2013

Implenia will mithelfen, dass auch in Zukunft noch genügend Energie- und Bauressourcen sowie Boden zur Verfügung stehen.

Strategie	Ziele 2012/2013	Zielerreichung	Status
Durch Implenia beeinflussbare Material-, Energie- und Abfallflüsse konsequent erfassen, auswerten und Reduktionsmassnahmen umsetzen	– Erste Daten interpretieren, Reduktionsziele festlegen und Reduktionsmassnahmen für 2013 umsetzen	– Grundlagendaten wie Energieeinsatz und Treibhausgasemissionen für die Jahre 2011 bis 2013 aufbereitet und mit dem Datenerfassungs- und Analyseinstrument SoFi – als Basis für die Festlegung von Reduktionszielen – erfolgreich implementiert (Kapitel 4.2/4.3) Ziel nur teilweise erreicht, da die Umsetzung der Massnahmen teilweise in der nächsten Periode erfolgt	(✓)
Sensibilisierungsaktionen bei den Mitarbeitenden fortführen	– Sensibilisierungskampagnen zur Realisierung der Reduktionsziele durchführen – EcoDrive für Maschinisten und technisch-kaufmännisches Personal abschliessen	– Reduktion der auf die Fahrleistung bezogenen Treibhausgasemissionen dank EcoDrive und Fahrzeugerneuerungen um 23% (Kapitel 4.4)	✓
Energie- und Ressourceneffizienz in den Produktionsanlagen weiter ausbauen	– Erneuerbare Energien in der Asphaltproduktion einsetzen	– Wärmedämmung von Anlageteilen des Belagswerks SAPA reduziert den CO_2-Ausstoss (Kapitel 4.2.6) – Eigene Fotovoltaikanlage im Recycling-Kieswerk Claie-aux-Moines erhöht den Einsatz erneuerbarer Energie (Kapitel 2.4.4) – Installation von Fotovoltaikanlagen bei den Werkhöfen Onex sowie Vétroz im Kanton Wallis erhöhen den Einsatz erneuerbarer Energie (Kapitel 4.2.7)	✓ ✓ ✓

✓ Ziel vollständig erreicht (✓) Ziel teilweise erreicht ✗ Ziel nicht erreicht

Ziele und Aktivitäten 2014/2015

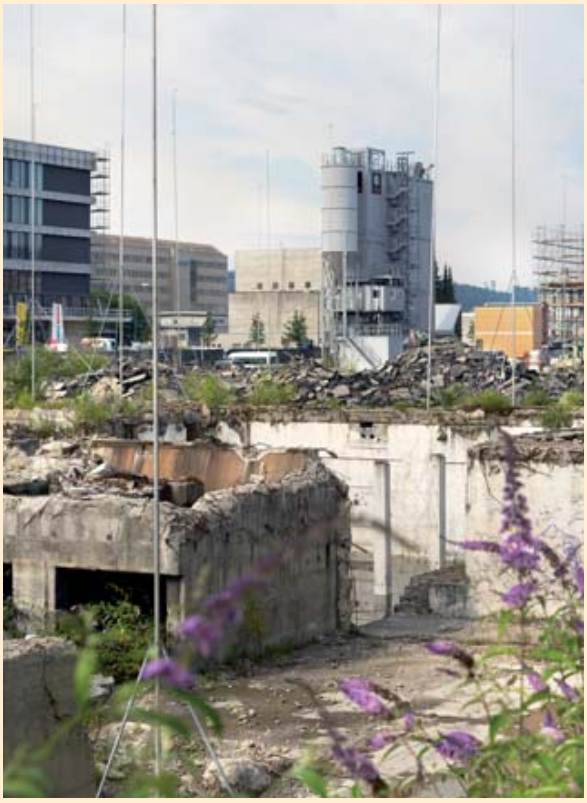
Implenia will mithelfen, dass auch in Zukunft noch genügend Energie- und Bauressourcen sowie Boden zur Verfügung stehen.

Strategie	Ziele 2014/2015	Aktivitäten 2014/2015
Durch Implenia beeinflussbare Material-, Energie- und Abfallflüsse konsequent erfassen, auswerten und Reduktionsmassnahmen umsetzen	– Wir senken die Treibhausgasemissionen und den Primärenergieverbrauch pro Umsatz-Franken bis 2017 um 10% gegenüber dem Stand von 2013	– Relevante Reduktionspotenziale bei den Material- und Energieflüssen während der Realisierung anhand von vier Bauprojekten im Hoch- bzw. Tief- und Infrastrukturbau detailliert identifizieren und Massnahmen für die Umsetzung in der Breite definieren – Quantitative Umweltanforderungen für die Beschaffung von Maschinen und Fahrzeugen festlegen – Eingekaufte elektrische Energie aus nicht erneuerbaren Quellen mit dem Einkauf von Wasserkraft-Zertifikaten kompensieren – CO_2-Kompensation bei Flügen vornehmen
Mitarbeitende sensibilisieren und Handlungsanreize schaffen	– Wir sind uns bewusst, dass nachhaltiges Handeln Aktionen von jedem Einzelnen erfordert	– Jährlich zwei gezielte Sensibilisierungskampagnen in den Themenfeldern Energie und Abfall auf der Baustelle sowie Fahrtraining für Maschinenführer zur Realisierung der Reduktionsziele durchführen – Mit einer Online-Plattform Mitarbeiter sensibilisieren und Anreize zu Emissionsreduktionen im Handlungsfeld der Mitarbeitenden schaffen
Energie- und Ressourceneffizienz in den Produktionsanlagen weiter ausbauen	– Wir erhöhen die Energie- und Ressourceneffizienz der Produktionsanlagen durch konkrete Massnahmen	– Erstellen einer Roadmap für die Massnahmenplanung von Investitionen in die Energieeffizienz von Produktionsanlagen mit Implenia Mehrheitsbeteiligung (z.B. Tapidrance) – Installation von Fotovoltaikanlagen auf drei weiteren Dächern von betriebseigenen Liegenschaften


Implenia

Beton aus der eigenen Baugrube

In Winterthur testet Implenia eine mobile Baustoffrecyclinganlage. Der Aushub verschiedener Baugruben im neuen Stadtteil Neuhegi wird an Ort und Stelle veredelt und zu Beton verarbeitet. Das Kreislaufsystem schont Kiesreserven, vermeidet Lärm- und Schadstoffemissionen, senkt die Unfallgefahr auf der Strasse – und spart Kosten. Ein Spaziergang zur Pionieranlage.



Wer im Winterthurer Osten entlang der Eulach spaziert, dann aber vom renaturierten Flüsschen etwas nach Süden abbiegt, betritt unweigerlich ein Stück Schweizer Industriegeschichte. Im 19. und 20. Jahrhundert hatte der in dieser Stadt gegründete Maschinenbaubetrieb Sulzer Weltruf erlangt. Das Unternehmen verfügte über ausgedehnte Produktionsstätten, wo zeitweise bis zu 30 000 Menschen unter anderem Textilmaschinen, energietechnische Anlagen und Schiffsmotoren zusammenbauten. Doch dann kam die Globalisierung und mit ihr der Niedergang des Schweizer Maschinenbaus. 1990 löste Sulzer die Maschinenfabrik auf und gab ihre Werksgelände in Winterthur zur Umnutzung frei. Nun entstehen dort nach und nach faszinierende neue Stadtquartiere. Industriegeschichtliche Monumente, markante Neubauten und öffentliche Plätze werden mit einem vielfältigen Wohn-, Arbeits-, Freizeit- und Bildungsangebot wiederbelebt.

Vor vier Jahren erwarb Implenia mit der Übernahme der Sulzer Immobilien AG ausgedehnte Gebiete und Immobilien sowohl beim Hauptbahnhof als auch hier, im östlich gelegenen Stadtteil Neuhegi. Seither arbeitet das Unternehmen gemeinsam mit der Stadt an der Entwicklung der beiden stillgelegten Industriestandorte – für Implenia ein umfangreiches und wichtiges Referenzprojekt, bei dem die Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielt. Während es im Zentrum darum geht, gewachsene Substanz zu erhalten sowie mit Ersatzbauten neu zu gestalten und zu ergänzen, entsteht in Neuhegi fast von Grund auf ein neuer Stadtteil. Es ist eines der grössten Entwicklungsgebiete des Kantons Zürich. Dereinst sollen hier rund 3500 Menschen wohnen sowie 7500 Personen arbeiten.

«Statt vieler Transporte zur Deponie und vom Betonwerk hierher machen wir alles vor Ort»

Daniel Hardegger, Leiter Zürich Tiefbau



Romantische Klinkerbauten und verwinkelte Werkshallen wie im Zentrum gibt es keine in Neuhegi. Lediglich einige freigelegte Betonfundamente und Erdgeschosse der ehemaligen Firmengebäude zeugen von der industriellen Blütezeit. Dafür findet sich eine Reihe von neuen und eindrücklichen Gewerbe- und Wohngebäuden. Einige davon hat Implenia realisiert. Langsam nimmt der neue Stadtteil südlich der Eulach Konturen an. Noch fühlt sich der Spaziergänger inmitten der weiten Freiflächen etwas verloren. Halt findet das Auge indes bei einer merkwürdigen mechanischen Anlage, die neben einem mächtigen Hügel von Aushubmaterial brummt und rumpelt. Mit ihrem massiven Metallskelett und den surrenden Rollen des Förderbands erinnert sie entfernt an eine wunderliche Installation von Jean Tinguely oder Bernhard Luginbühl.

Das vibrierende Ungetüm ist jedoch kein Werk eines Künstlers, sondern eine mobile Baustoffrecyclinganlage – der Geistesblitz eines Implenia Projektleiters (siehe Kurzinterview). Ein Hydraulikbagger ist gerade dabei, Aushubmaterial in die Beschickungsklappe zu werfen. Die Anlage siebt und sortiert das Gesteinsgemisch aus und wäscht es mit Wasser. Über Förderband und Schaufellader gelangen die sauberen Gesteinsfraktionen ins benachbarte Depot und liegen dort in vier Korngrössen bereit für die weitere Verarbeitung. Auf der gegenüberliegenden Strassenseite betreibt Implenia eine eigene Betonanlage. Es ist also ein vollständiger Materialkreislauf auf kleiner Fläche: Das Aushubmaterial, das aus dem Boden geholt wurde, wird an Ort und Stelle veredelt und zu Beton verarbeitet, der gleich nebenan verbaut wird. Auch das Waschwasser wird rezykliert und immer wieder verwendet.


WWW.TEREX.COM


TC5032
TEREX

«Statt vieler Transporte zur Deponie und vom Betonwerk hierher machen wir alles vor Ort», fasst es Daniel Hardegger zusammen. Der Leiter des Strassen-/Tiefbaus von Implenia Zürich ist für den Betrieb des Recyclingprojekts verantwortlich. «Damit fällt über die Hälfte aller Lastwagenfahrten durch die Stadt weg, die auf einer herkömmlichen Baustelle nötig wären», erklärt er. So lassen sich über die Bauzeit von 2013 bis 2020 insgesamt 775 000 Liter Diesel einsparen. Das entlastet das Klima von 2300 Tonnen CO_2.

Implenia investierte rund zwei Millionen Franken in die neue Wasch- und zugehörige Kläranlage. Die Veredelung des Aushubs kommt damit auf etwa 15 Franken pro Kubikmeter zu stehen. Andererseits lässt sich dank der Aufbereitung auch bares Geld sparen: So fällt ein grosser Teil der Deponiegebühren und Transportkosten weg. Ausserdem muss Implenia kaum frischen Wandkies zur Betonproduktion zukaufen. Die Rechnung geht also nicht bloss ökologisch, sondern auch ökonomisch auf. Das gilt insbesondere in der langfristigen Betrachtung. «Ich bin fest überzeugt, dass die Preise für Rohstoffe und Deponierung weiter steigen», sagt Daniel Hardegger. Dasselbe gelte für die Transportkosten: Treibstoffpreise und Schwerverkehrsabgabe wachsen absehbar. «Das Entscheidende ist aber, dass die Strassen in der Agglomeration zunehmend verstopft sind, was teure Wartezeiten verursacht.»



«Es gibt keine Verzögerungen durch Stau oder andere externe Einflüsse»

Daniel Hardegger, Leiter Zürich Tiefbau



In welchem Ausmass diese Vorteile in der Praxis zum Tragen kommen, muss sich noch weisen. Derzeit läuft die Anlage in Neuhegi im Testbetrieb. «Wir sammeln erst einmal Erfahrungen», räumt Hardegger ein. Es ist zum Beispiel nicht ganz trivial, die Recyclingprozesse aufeinander abzustimmen. Die Körnungen aus dem Aushub müssen in Einklang mit den für die Betonproduktion benötigten Komponenten gebracht werden. Auch das Timing ist wichtig: Aushubarbeiten und Bauten sind so zu terminieren, dass der Aushub des einen für den Beton des nächsten Gebäudes dient. Doch der Projektleiter ist optimistisch. «Ich bin zuversichtlich, dass es gut herauskommt», sagt Hardegger und bekräftigt, dass unter dem Strich vor allem die langfristige Perspektive zähle. Die Erfahrungen in Neuhegi werden sich auszahlen, ist er überzeugt. «Mobiles Baustoffrecycling, das ist die Zukunft.»

Dank der eigenen Baustoffrecycling- und Betonanlage vor Ort kann Implenia die Baustelle flexibler betreiben: Es gibt keine Verzögerungen durch Stau oder andere externe Einflüsse. «Wenn ich beispielsweise am späten Nachmittag für einen optimalen Betriebsablauf noch eine Decke betonieren muss, können wir hier noch Beton produzieren, während ein Betonwerk bereits Feierabend gemacht hat», erklärt Hardegger. «Dies erhöht unsere Produktivität.» Letztlich verlängert das System die Wertschöpfungskette von Implenia. Damit steigt die Kontrolle über den Produktionsprozess und der Anteil an der gesamten Wertschöpfung.

liz, max, roy UND CO.

Auf dem weitläufigen Sulzer-Gelände in Neuhegi kann Implenia eine Reihe von markanten Gebäuden entwickeln. Als Erstes errichtete das Unternehmen die beiden Wohn- und Gewerbebauten liz und max. Auf dem Areal der ehemaligen Giessereihalle realisierte Implenia zudem ein sechsgeschossiges nachhaltiges Wohngebäude mit Holzfassade. An der Hauptachse durch den neuen Stadtteil, der Sulzerallee, baut Implenia derzeit für den Werkzeughersteller Mori Seiki ein Technologiezentrum. Schräg gegenüber erstellt das Unternehmen zudem mit roy eine weitere nachhaltige Wohnsiedlung (mehr zu roy auf Seite 28). Ab 2015 erfolgen die Bauarbeiten an den Gebäuden sue & til sowie kim ab 2017/18.





«Im Ausland gibt es mobile Recyclingprojekte schon länger.»

Kurzinterview mit
Peter Schmed, Projektleiter Planung Implenia Buildings

Herr Schmed, wie kam es zur Idee, in Winterthur eine mobile Recyclinganlage aufzubauen?
Ich war im Sommer 2013 verantwortlich für die technische Entwicklung des Implenia Projekts sue & til in Neuhegi. Dabei musste ich auch abklären, was mit dem Aushub geschehen sollte. Gleichzeitig erfuhr ich, dass bereits Überlegungen bestanden, für unser benachbartes Projekt roy eine Ortsbetonanlage einzusetzen. Da habe ich gewissermassen 1 und 1 zusammengezählt. Und das machte in diesem Fall 3. Nämlich dass man den Aushub von sue & til gleich vor Ort zur Betonproduktion von roy nutzen und damit viel für die Nachhaltigkeit tun kann.

Angesichts der handfesten ökologischen und ökonomischen Vorteile, welche die Anlage bietet, stellt sich die Frage, warum das System erst jetzt zur Anwendung kommt?
Das hat vor allem mit der beschränkten Dimension der Hochbauprojekte hierzulande zu tun. Es braucht ein bestimmtes Bauvolumen und vor allem Fläche, um die Anlagen zu platzieren und die Recyclingbaustoffe zwischenzulagern. In Winterthur verfügen wir mit unseren umfangreichen Parzellen über diese Voraussetzungen. Ausserdem gibt es hier Aushubmaterial von relativ guter Qualität. Im Ausland gibt es mobile Recyclingprojekte schon länger.

Dass das Baustoffrecycling eine sinnvolle Sache ist, leuchtet ein. Aber beeinträchtigt die mobile Recyclinganlage nicht auch die Umwelt vor Ort, beispielsweise mit Abwasser und Lärm?
Das Waschwasser wird neutralisiert und im Kreislauf verwendet. Dass die Installation nicht lautlos arbeitet, ist klar. Aber der Geräuschpegel der Waschanlage ist gering. Möglicherweise werden wir auch noch einen Brecher für das Recycling von Altbeton installieren. Da er neben der Sortier- und Waschanlage betrieben wird, sind die etwas entfernteren Wohnbauten vor seinen Lärmemissionen geschützt. Implenia hat einen solchen Brecher auch schon in der Zürcher Innenstadt gegenüber einer Fachhochschule betrieben, ohne Probleme.



Wer einen Blick über den Tellerrand wagt, kann Herzen gewinnen. Implenia Mitarbeitende wechselten für einen Tag ihren Arbeitsplatz und packten in einer Behindertenwerkstätte mit an.

Reportage «Diese Erfahrung sollten alle einmal machen» siehe Seite 123

5	**Gesellschaftliches Engagement und Compliance**	
5.1	**Verhaltenskodex bildet Basis**	113
5.2	**Für freien Wettbewerb und gegen Korruption**	113
5.3	**Solidarhaftung ernst genommen**	114
5.4	**Sponsoring**	115
5.5	**Offenes Ohr für Anspruchsgruppen**	116
5.5.1	Mitarbeitende	116
5.5.2	Kunden	117
5.5.3	Aktionäre und Investoren	117
5.5.4	Lieferanten	118
5.5.5	Behörden	118
5.5.6	Baumeisterverband und Gewerkschaften	118
5.5.7	Medien	119
5.5.8	Gesellschaft	119
5.6	**Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015**	121



Gesellschaftliches Engagement und Compliance

In all ihren Tätigkeiten lässt sich Implenia von einem verbindlichen Verhaltenskodex leiten. Er enthält Grundsätze betreffend den Umgang mit Mitarbeitenden oder Geschäftspartnern, mit der Umwelt und der Gesellschaft. Das Unternehmen berichtet transparent über seine Tätigkeiten, bezieht alle Stakeholder in den Dialog ein und engagiert sich auch für gesellschaftliche Themen.

5.1

Verhaltenskodex bildet Basis

Seit 2010 verfügt Implenia über einen «Code of Conduct», der die Grundwerte des Unternehmens festlegt. Der Verhaltenskodex beschreibt die Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt und definiert die Haltung des Unternehmens in Fragen der Gesundheit und Sicherheit. In der Berichtsperiode wurde eine Überarbeitung des Kodex in Angriff genommen.

Alle Mitarbeitenden bezeugen mit ihrer Unterschrift, dass sie den Code of Conduct gelesen und verstanden haben. Auch in der Schulung der Mitarbeitenden nimmt der Kodex einen grossen Stellenwert ein. Ein E-Learning-Tool zum Code of Conduct bildet einen festen Bestandteil des Einführungsprogramms für neue Mitarbeitende. Das E-Learning muss mit einem erfolgreichen Test abgeschlossen werden. Weiter wird der Kodex am Welcome Day für neu Eingetretene thematisiert und erläutert.

Compliance-Beauftragte unterstützen die praktische Umsetzung des Code of Conduct. An diese können sich Mitarbeitende wenden, falls sie Missstände vermuten oder feststellen. Die Compliance-Beauftragten gewährleisten den Schutz der Hinweisgebenden ebenso wie eine faire Behandlung der Angeschuldigten.

5.2

Für freien Wettbewerb und gegen Korruption

In der Baubranche herrscht ein intensiver Konkurrenzkampf. Implenia als führendes Baudienstleistungsunternehmen in der Schweiz bekennt sich dazu, diesen Wettbewerb mit lauteren Mitteln anzunehmen. Beschränkungen des freien Wettbewerbs verfälschen den Markt und bremsen die gesamte wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung, wovon letztlich auch das Unternehmen selbst betroffen wäre.

Implenia anerkennt auch vollumfänglich die geltenden Vorschriften gegen die Korruption und untersagt ihren Mitarbeitenden jegliche Art der Gewährung oder Entgegennahme von ungerechtfertigten Vorteilen. Personen, die aufgrund ihrer Funktion einem erhöhten Korruptionsrisiko ausgesetzt sind, werden ausdrücklich auf die Konsequenzen eines fehlbaren Verhaltens – sowohl für die Firma als auch für sie selber – hingewiesen.

Zusätzlich betreibt Implenia ein internes Kontrollsystem gegen Korruption, dessen wichtigstes Element das Vier-Augen-Prinzip ist. Im Rahmen der ordentlichen Geschäftsprüfung überprüfen die Revisoren auch regelmässig die Bücher im Hinblick auf Korruption. All diese Massnahmen tragen dazu bei, das solide Image von Implenia sowie das Vertrauen der Stakeholder zu wahren. Nicht zuletzt kann das Unternehmen dank dieser Bemühungen auch finanzielle Einbussen vermeiden.

Trotz dieser Anstrengungen und der Bedeutung, welche das Group Executive Board (GEBO) dem Thema beimisst, sind in der Berichtsperiode zwei Einheiten der Implenia in den Verdacht geraten, gegen das Wettbewerbsrecht verstossen zu haben. Ende 2012 hat die Wettbewerbskommission (WEKO) ein Verfahren gegen die Niederlassung Zernez (GR) wegen unzulässiger Wettbewerbsbeschränkungen durch Abreden eröffnet. Und im April 2013 begann die WEKO ein Verfahren zur Untersuchung mutmasslicher Wettbewerbsabreden im Kanton St. Gallen bezüglich der Märkte für Strassen- und Tiefbau sowie Belagsarbeiten, in die Implenia involviert sein soll. Beide Verfahren sind noch hängig. Implenia kooperiert zur Klärung der Sachverhalte vollständig mit den Wettbewerbsbehörden.

5.3

Solidarhaftung ernst genommen

Der Bundesrat setzte Mitte 2013 das revidierte Entsendegesetz in Kraft. Der politische Prozess und die öffentlichen Diskussionen drehten sich vor allem um die sogenannte Solidarhaftung. Diese bringt mit sich, dass im Bauhaupt- oder Baunebengewerbe die Erstunternehmer haftbar gemacht werden können, wenn ihre nachfolgenden Subunternehmer die gesetzlichen Lohn- und Arbeitsbedingungen nicht einhalten.

Implenia hat zahlreiche Massnahmen getroffen, damit jedes Unternehmen, das auf einer Implenia Baustelle arbeitet, die geltenden Lohn- und Arbeitsbedingungen einhält:

- Implenia verlangt von allen Subunternehmern eine lückenlose Deklaration – unabhängig der Branche, des jeweiligen GAV oder der Unternehmensart.
- Die Weitervergabe von Arbeiten des Subunternehmers an einen Sub-Subunternehmer bedarf einer ausdrücklichen Einwilligung von Implenia.
- Alle ausländischen Angestellten des Subunternehmers müssen bei einem Kurzaufenthalt über das vereinfachte Meldeverfahren angemeldet sein. Bei längerem Aufenthalt muss eine Aufenthaltsbewilligung vorgewiesen werden.
- Um diesen Vorgaben Nachachtung zu verschaffen, führt Implenia interne und externe Stichkontrollen auf den Baustellen durch.



Implenia ist «National Partner» bei den Leichtathletik-Europameisterschaften Zürich 2014.

5.4

Sponsoring

Implenia betreibt seit vielen Jahren ein Event- und Sportsponsoring. Das Sponsoring ergänzt die klassische Werbung durch Auftritte an publikumsträchtigen Events. So unterstützt Implenia Spitzensportveranstaltungen wie die Leichtathletik-Meetings «Weltklasse Zürich» und «Athletissima Lausanne», aber auch Breitensport-Anlässe wie Marathons und Volksläufe in Zürich, Genf, Winterthur und Lugano.

Zudem sind die beiden Spitzensportler Simone Brändli und Ruedi Wild bei ihren Triathlon-Wettkämpfen als Markenbotschafter von Implenia unterwegs. Bereits im Jahr 2013 angelaufen sind Projektarbeiten und erste Massnahmen im Zusammenhang mit den Leichtathletik-Europameisterschaften Zürich 2014, wo Implenia als «National Partner» auftritt. Es handelt sich dabei um das grösste Sponsoringengagement in der Geschichte von Implenia.

Neben dem Sponsoring von Sportanlässen engagiert sich Implenia auch in der Innovationsförderung, so als langjährige Partnerin des Swiss Venture Club. Dieser zeichnet innovative Unternehmen aus, die durch herausragende Leistungen einen wesentlichen und nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg verzeichnen.

In der Berichtsperiode überprüfte Implenia ihr Sponsoringkonzept und hat es um entscheidende Aktivitäten erweitert. Neu geht Implenia auch Sponsorings im Kulturbereich ein. Das Unternehmen fördert gezielt talentierte Nachwuchsmusikerinnen und -musiker.

Als grösstes Baudienstleistungsunternehmen der Schweiz sieht sich Implenia auch in der Verantwortung, die Einwohnerinnen und Einwohner dieses Landes an ihrem Geschäftserfolg teilhaben zu lassen. Deshalb trägt Implenia regelmässig zur Verwirklichung von gemeinnützigen Initiativen bei und hat dieses Engagement nun auch im neuen Sponsoringkonzept verankert. Die Leistungen umfassen sowohl finanzielle Spenden und Unterstützungsbeiträge als auch Sachleistungen. So arbeitet Implenia seit 2013 gezielt mit Behindertenwerkstätten zusammen. Sie vergibt Arbeiten an solche Institutionen, kauft ihnen Produkte ab oder verteilt Spenden und pflegt einen Austausch auf persönlicher Ebene (siehe Reportage Seite 123).



Impact im neuen Kleid
Impact ist die zentrale Informationsplattform für sämtliche Mitarbeitenden der Implenia Gruppe im In- und Ausland. Das Magazin wird mehrmals jährlich per Post an ihre Wohnadresse gesandt. Die Publikation verdeutlicht in drei Sprachen die Vision und Strategie der Gruppe anhand von konkreten Beispielen. Gleichzeitig fördert Impact den Austausch zwischen den verschiedenen Geschäftseinheiten und stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen.

5.5
Offenes Ohr für Anspruchsgruppen

Implenia ist überzeugt vom Wert einer offenen und direkten Kommunikation. Das Unternehmen berichtet stetig und transparent über seine Tätigkeiten und bezieht alle Stakeholder in den Dialog ein. Die nachfolgende Aufstellung zeigt, mit welchen Hauptzielgruppen Implenia in regelmässigem Kontakt steht.

5.5.1
Mitarbeitende
Alle Führungskräfte von Implenia sind angehalten, den Dialog mit ihren Mitarbeitenden aktiv zu pflegen. Dazu dienen insbesondere die Zielvereinbarungsgespräche, die im Rahmen des Management-by-Objective-Ansatzes und mithilfe eines webbasierten Personalmanagementtools intensiviert wurden. Über diesen direkten Dialog hinaus verfügt das Unternehmen über verschiedene interne Kommunikationsinstrumente – unter anderem das in der Berichtsperiode überarbeitete Mitarbeitermagazin «Impact», das Intranet, Mitarbeiterveranstaltungen und elektronische Newsletter. Weiter wendet sich der CEO mehrmals pro Jahr im CEO-Brief an die Mitarbeitenden und geht dabei auf aktuelle Themen ein.



Tage für die Geschäftspartner
Implenia kümmerte sich in der Berichtsperiode intensiv um die Kooperation mit verschiedenen Stakeholdern. So organisieren verschiedene Abteilungen des Unternehmens in regelmässigen Abständen Anlässe für ihre Geschäftspartner. Diese Plattformen dienen dazu, wichtige Informationen über das Unternehmen weiterzugeben und den Dialog zu pflegen. Die eingeladenen Geschäftspartner wie Banken, Lieferanten oder Versicherungen machten von diesen Angeboten regen Gebrauch.

5.5.2

Kunden

Neben den zahlreichen Kontakten mit Kunden in den einzelnen Projekten fanden 2013 über 100 projektunabhängige Gespräche mit Kunden statt, rund 20 Prozent mehr als im Vorjahr.

Um die Kunden auf strategischer Ebene optimal zu betreuen, schuf Implenia im 2013 eine spezifische Plattform auf Management-Ebene. Das Ziel dieser monatlichen Sitzungen ist die gruppeninterne Koordination, wer bei bereichsübergreifenden Projekten die Federführung wahrnimmt. Auch werden die Kundenkontakte aufeinander abgestimmt.

5.5.3

Aktionäre und Investoren

Implenia kommuniziert ihren Aktionären Strategie und Ergebnisse des Unternehmens offen und zeitnah. Der Kontakt beschränkt sich nicht auf die Generalversammlung und den jährlichen Aktionärsbrief. Der CFO präsentiert Grossaktionären sowie potenziellen Investoren zusätzlich zweimal pro Jahr die Ergebnisse von Implenia auf sogenannten Roadshows. Im Berichtszeitraum schuf das Unternehmen ausserdem eine neue Stelle für Investor Relations, die sich um die Anliegen der Aktionäre kümmert.



Preisgekrönte Berichterstattung
Seit einigen Jahren prämieren Econ Verlag und Handelsblatt-Gruppe jährlich die besten Corporate-Communications-Erzeugnisse aus dem deutschsprachigen Raum. 2013 gehörte Implenia in einem hochkarätigen Feld von Mitbewerbern zu den Gewinnern. So war die Schweizer Baufirma neben der Commerzbank das einzige Unternehmen, das gleich zwei der beliebten Trophäen mit nach Hause nehmen konnte. Implenia gewann Bronze für den Nachhaltigkeitsbericht 2011 in der Kategorie Nachhaltigkeitsberichte/CSR-Reports sowie den Special Award für den Geschäftsbericht 2012 in der Kategorie Geschäftsberichte.

5.5.4

Lieferanten

Implenia achtet bei der Auswahl ihrer Lieferanten darauf, dass diese die Grundwerte des Unternehmens teilen und umsetzen. Diesen Anspruch setzt das Unternehmen in seinem neuen Lieferantenmanagementsystem sowie einer geplanten Erweiterung des Code of Conduct um und stellt damit die Zusammenarbeit mit ihren Geschäftspartnern auf eine neue Basis. Das System sorgt für eine grössere Transparenz der Geschäftsbeziehungen sowie eine Kommunikation auf Augenhöhe. An Lieferantentagen werden der Austausch gepflegt und die Partnerschaften vertieft.

5.5.5

Behörden

Implenia sieht sich als eine kooperative Partnerin der staatlichen Institutionen. Insbesondere treibt sie städtebauliche Entwicklungsprojekte in enger Abstimmung mit Behörden voran und führt bevorzugt Architekturwettbewerbe durch. Dieses Vorgehen trägt dazu bei, bei bedeutenden Vorhaben höchste Ansprüche zu befriedigen.

5.5.6

Baumeisterverband und Gewerkschaften

Das Group Executive Board pflegt aktiven Kontakt mit den Sozialpartnern, bei dem es hauptsächlich um den regelmässigen Austausch von Informationen und das Abklären von Bedürfnissen geht. Vertreter von Implenia arbeiten zudem in den regionalen Baumeisterverbänden mit.

5.5.7

Medien

Implenia informiert die Medien bei wichtigen Ereignissen, die das Unternehmen betreffen, und lädt Medienvertreter regelmässig zu Informationsanlässen ein, bei denen das Unternehmen über seine Geschäftstätigkeit und Projekte informiert.

5.5.8

Gesellschaft

Informationen an die Medien sind nur ein Teil der Informationsstrategie des Bauunternehmens. Ebenso wichtig für den breit abgestützten Erfolg eines Projekts ist der direkte Kontakt mit den Menschen. Aus diesem Grund organisiert Implenia regelmässig öffentliche Informationsveranstaltungen und Baustellenbesichtigungen. Aber auch bei den eigenen Projektentwicklungen ist es eine Zielsetzung, die lokale Bevölkerung frühzeitig in die Planung zu involvieren.

Seit November 2013 führt Implenia eine Event-Reihe mit acht bis zehn Diskussionsabenden pro Jahr in verschiedenen Städten aller Schweizer Regionen durch. An diesen Anlässen diskutieren jeweils rund ein Dutzend Meinungsführer aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft mit Vertreterinnen und Vertretern von Implenia über politische sowie gesellschaftsrelevante Themen. Die Event-Reihe startete mit dem Thema Gerechtigkeit und der Frage, ob wir Zeuge eines Auseinanderdriftens von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sind. Die Reihe wird jährlich wiederholt und ist Ausdruck des Bestrebens von Implenia, sich im Rahmen ihres Nachhaltigkeitsengagements dem gesellschaftspolitischen Diskurs zu stellen und den Dialog mit wichtigen Stakeholdern zu pflegen.

5.6

Zielerreichung 2012/2013

Implenia übernimmt für sich sowie für ihr gesellschaftliches Umfeld Verantwortung und gewinnt dadurch das Vertrauen ihrer Partner.

Strategie	Ziele 2012/2013	Zielerreichung	Status
Code of Conduct als Teil der Unternehmenskultur festigen	– Konsequente Schulung via E-Learning-Plattform durchführen und Code of Conduct überarbeiten	– E-Learning-Tool zum Code of Conduct bildet einen festen Bestandteil des Einführungsprogramms für neue Mitarbeitende (Kapitel 5.1)	(✓)
Alle Stakeholder in den Dialog einbeziehen	– Dialog mit der Gesellschaft ausweiten und damit Implenia für die breite Öffentlichkeit greifbarer machen	– Der Dialog wurde mit verschiedenen Stakeholdern intensiviert. So wurden verschiedene Anlässe mit Geschäftspartnern organisiert und eine Event-Reihe mit acht bis zehn Diskussionsabenden pro Jahr in verschiedenen Schweizer Städten eingeführt (Kapitel 5.5.8).	✓
Transparenz über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Implenia schaffen	– Ausarbeitung des zweiten Nachhaltigkeitsberichts starten	– Der vorliegende zweite Nachhaltigkeitsbericht orientiert sich an GRI 3.1. In ihm werden erstmals konkrete quantitative Umweltzahlen veröffentlicht, messbare Ziele für 2014/2015 definiert und eine Überprüfung der Ziele aus dem ersten Bericht vorgenommen.	✓

✓ Ziel vollständig erreicht (✓) Ziel teilweise erreicht ✗ Ziel nicht erreicht

Ziele und Aktivitäten 2014/2015

Implenia übernimmt für sich sowie für ihr gesellschaftliches Umfeld Verantwortung und gewinnt dadurch das Vertrauen ihrer Partner.

Strategie	Ziele 2014/2015	Aktivitäten 2014/2015
Code of Conduct als Teil der Unternehmenskultur festigen	– Wir halten uns in jeder Situation an den Code of Conduct	– Mindestens einmal pro Jahr neue und bestehende Mitarbeitende via E-Learning-Plattform schulen – Einführung des überarbeiteten Code of Conduct mit einer Ergänzung für Lieferanten
Alle Stakeholder in den Dialog einbeziehen	– Wir machen Implenia für die breite Öffentlichkeit greifbar und zugänglich	– Den Dialog mit der Gesellschaft ausweiten, damit Implenia für die breitere Öffentlichkeit greifbar wird
Transparenz über die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Implenia schaffen	– Wir rapportieren offen über unsere Nachhaltigkeits-Agenda und die Zielerreichung	– Den dritten Nachhaltigkeitsbericht nach GRI-G4-Richtlinie ausarbeiten – Berichterstattung nach Carbon Disclosure Project (CDP) erstmalig durchführen
Uns ausserhalb der Geschäftstätigkeit für eine nachhaltige Entwicklung einsetzen	– Engagement über die Unternehmensgrenzen hinweg	– Uns in drei sozialen Projekten über die Unternehmensgrenze hinweg engagieren



«Diese Erfahrung sollten alle einmal machen»

Zusammenarbeiten mit Menschen, die eine geistige und körperliche Behinderung haben – wie geht das? Acht Mitarbeitende probierten es aus. Vom ersten Arbeitsbesuch der Implenia in den Behindertenwerkstätten der Stiftung RgZ waren sie so begeistert, dass sie freiwillig Überstunden leisteten.

In diesem Moment begreifen alle, worum es geht. Und wie sehr sich der Arbeitsplatz hier von ihren eigenen Arbeitsplätzen bei Implenia unterscheidet. In diesem Moment auf der Betriebsbesichtigung, als Marc Herpers, der Leiter der Tagesstätte, zu einer Werkbank mit Handsäge tritt und ein Holzstück von der Grösse eines Dominosteins hochhebt und sagt: «Dies ist das Tageswerk eines unserer Klienten. Er arbeitete den ganzen Tag daran und hatte viel Freude dabei.» Für Menschen aus der Bauindustrie, die im Stundentakt tonnenweise Material verbauen, ist das Holzstück ein starkes Symbol für die Welt, in der sie sich heute aufhalten. Es macht ihnen schlagartig bewusst, dass hier die Uhren anders ticken.



«Es ist ein Experiment, was wir hier machen», sagte Cornelia Widmer, Event-Organisatorin bei Implenia, zur Begrüssung nur wenige Minuten vorher. Acht Personen aus unterschiedlichen Unternehmensteilen nehmen an diesem Experiment teil – am ersten Arbeitseinsatz von Implenia Mitarbeitenden in einer Behinderteninstitution. Heute Morgen sind sie nicht an ihren üblichen Arbeitsort gefahren, sondern zu diesem geklinkerten Gewerbebau in Zürich Altstetten. Hier befinden sich auf zwei Etagen die Werk- und Aufenthaltsräume der Stiftung RgZ. Der Arbeitseinsatz ist ein Pilotprojekt im Rahmen des Engagements von Implenia im Sozialsponsoring (siehe Kurzinterview).

Auf dem Rundgang lernen die Implenia Mitarbeitenden ihren neuen Arbeitsort für die nächsten Stunden kennen. Einige von ihnen werden in der Tagesstätte mithelfen, andere in der Produktion anfassen. «Unsere Klienten freuen sich schon auf die Unterstützung», sagt Herpers. Und fügt hinzu dass sie darum gebeten haben, dass sich alle duzen. «Das ist hier so üblich und erleichtert den Kontakt.»

Nach dem Rundgang verteilen sich die Implenia Mitarbeitenden auf die verschiedenen Gruppen. In der Tagesstätte hängen die Wände voller Bilder, Fotos und kreativer Produkte aus verschiedenen Materialien. Der Holzbauer Moritz Vollenweider setzt sich an einen grossen Tisch in der Kreativwerkstatt 2 und lässt sich von Thomas erklären, wie man Filzkugeln herstellt. Dann legt er los und merkt bald einmal, dass es mit seinen kräftigen Händen gar nicht so einfach ist, eine runde Kugel hinzubekommen. Aber Thomas ist geduldig und gibt Tipps, bis es klappt und die Kugel gemächlich an Umfang zulegt. Wie in den andern Räumen der Tagesstätte geht es locker zu und die Implenia Mitarbeitenden kommen



«Ich hatte keine Erwartungen und bin einfach mal hingegangen. In eine Behindertenwerkstatt hineinzusehen fand ich sehr spannend. Ich hatte auch den Eindruck, dass es den Behinderten Spass gemacht hat und sie die Abwechslung mit uns genossen. Sie suchen den Kontakt und erzählen von sich aus.»

Moritz Vollenweider, Holzbau, Rümlang

mit den Klienten rasch ins Gespräch. Viele Bewohner und Bewohnerinnen der Tagesstätte erklären gern, was sie gerade tun, oder zeigen ihre Werke.

Nach der Pause ruft Edwin Hensch, der als Springer die Kreativwerkstatt 2 leitet, die Klienten zur Sitzung zusammen. Alle erzählen nun, was sie am letzten Wochenende erlebt haben, von Ausflügen mit den Eltern oder Freunden. Einige berichten wortreich und ausführlich, andere einsilbig und dritte wiederum in Lauten, die Ungeübte nicht verstehen. In diesen Fällen übersetzt Edwin Hensch. Es ist kein Spezialprogramm, das die RgZ für Implenia organisiert hat. Die Implenia Mitarbeitenden nehmen ganz einfach am Alltag der Behinderten teil. Und so ist schliesslich auch Moritz an der Reihe und erzählt von seinem Weekend, das er gemütlich mit Kollegen verbracht hat.







VIELFÄLTIGE PRODUKTE

In der Werkstätte Rauti in Zürich Altstetten gibt es insgesamt 90 Arbeitsplätze. Verpackungs- und Versandarbeiten, die Montage von Geräteteilen und die maschinelle Bearbeitung von Bestandteilen werden als Lohnaufträge erledigt. Daneben stellt die Werkstätte zahlreiche kreative Eigenprodukte her und verkauft sie, beispielsweise fantasievolle Schreibkarten. Ein Renner im Angebot ist der «Taschenböög». Diesen Bausatz aus Holz und Papier kann man zu Hause selber abbrennen. Ein wunderbarer Spass für Leute, die ihre Gartenparty um eine Attraktion bereichern wollen.



In der Produktion, zwei Etagen höher, weht ein etwas anderer Wind. Die Wände sind schmucklos und die Mitarbeitenden arbeiten an langen Tischen hoch konzentriert daran, einen Versand zusammenzustellen. Eifrig werden Präsentationsmappen gefalzt und gestapelt. Gesprochen wird wenig. «Wir sind gerade ziemlich im Stress», erklärt Vincenzo de Feo, Leiter der Produktion. So müssen 13 000 personalisierte Mailings innerhalb von nur zwei Tagen fertiggemacht werden – da kommen die zusätzlichen vier Implenia Hände gerade recht. Florian Mattenberger und Stephan Suter, die sonst am Standort Buchs an Umbauprojekten arbeiten, haben sich in eine Bankreihe gesetzt und füllen Couverts. «Druck zu haben ist die Realität heute in den Werkstätten», sagt de Feo. 40 Prozent der Betriebskosten muss die RgZ selbstständig auf dem Markt erwirtschaften. Und dort spielen Termine und Qualität eine genauso wichtige Rolle wie auf einer Baustelle. Aber die Mitarbeitenden sind stolz darauf, wenn sie am Ende des Tages einen Auftrag pünktlich geschafft haben. Sie möchten gefordert werden und beziehen auch einen Lohn für ihre Arbeit. Zwischen 300 und 1000 Franken pro Monat, je nach Leistungsfähigkeit.

«Ich kaufe gelegentlich Produkte aus Behindertenwerkstätten. Ich habe mich gefreut, einmal hinter die Kulissen zu schauen und mitzuhelfen. Beeindruckend fand ich, wie unvoreingenommen und offen einem die Menschen hier begegnen. Der Besuch hat mir den Blick für das Wesentliche im Leben geschärft.»

Monika Wanner, Tiefbau Region Zürich

Ein paar hundert Couverts später ist schon Zeit fürs gemeinsame Mittagessen. Der Morgen verging wie im Flug. Bei einem Teller Spaghetti erklärt die Mitorganisatorin Cornelia Widmer, dass sie die Teilnehmenden bewusst spärlich vorinformiert und gewissermassen ins kalte Wasser geworfen habe. «Wir wollten herausfinden, wie ihr zurechtkommt und ob der Anlass funktioniert.» Einer, der keinen Zweifel daran aufkommen lässt, ist Maurizio Giovanelli, Regionalleiter der Abteilung Modernisation Mitte. Er kehrte begeistert aus seiner Kreativwerkstatt zurück und meint: «Das war mega, das sollten alle unsere Leute einmal erleben!» Die anderen Mitarbeitenden am Tisch pflichten ihm bei. Einig ist man sich auch, dass der Anlass nicht nur einen halben, sondern einen ganzen Tag dauern sollte. Dann könnte man sich besser auf die Menschen einlassen, die hier arbeiten. Das sind keine leeren Worte, denn nachdem der offizielle Teil kurz nach dem Mittagessen beendet ist, gehen die Implenia Mitarbeitenden nicht Richtung Ausgang, sondern zurück zu ihrer Gruppe, um noch etwas weiterzumachen. Moritz Vollenweider schaffte bis zum Feierabend auch noch sein zweites Filzbällchen.



«Es war eine schöne Erfahrung. Anstelle von Smartphone und Laptop stand heute der Mensch im Mittelpunkt. Im Zusammenspiel hatten die Zeit und die Hektik unseres Alltags keine Bedeutung mehr. Ein sehr emotionaler, gelungener und vor allem persönlich sehr wertvoller Anlass.»

Maurizio Giovanelli, Regionenleiter Modernisation Mitte

STIFTUNG RGZ

Die Stiftung kümmert sich seit dreissig Jahren um die Unterbringung und Beschäftigung von Behinderten. Dank Therapien und Förderung haben Menschen mit Behinderung heute bessere Chancen als früher, ihr Leben eigenständig zu gestalten. Die Arbeitsplätze in Werkstätten und Wohnheimen der RgZ bieten Menschen mit Behinderung individuelle Möglichkeiten für eine sinnvolle Betätigung. Kontrastprogramme wie Schwimmen, Rhythmik oder Weiterbildung tragen dazu bei, dass der Berufsalltag nicht eintönig wird.
www.rgz-stiftung.ch



«Wir wollten nicht einfach Geld spenden»

Kurzinterview mit
Claude Vollenweider, Leiter Marketing/Communications

Claude Vollenweider, wieso schickt Implenia Mitarbeitende zum Arbeiten in eine Behindertenwerkstatt?
Vor zwei Jahren hat das Unternehmen beschlossen, das gesellschaftliche Engagement zu verstärken, und wir haben nach passenden Möglichkeiten dazu gesucht. Wir wollten nicht einfach Geld spenden, sondern eine längerfristige Beziehung schaffen, die auf gegenseitigem Austausch beruht. Wir sind dann relativ schnell auf die Behindertenwerkstätten gekommen, weil sich hier über die praktische Arbeit gute Interaktionsmöglichkeiten ergeben.

Was erhoffen Sie sich von den Arbeitseinsätzen?
Es geht uns um eine Horizonterweiterung. Ich finde es wichtig, dass Mitarbeitende keinen Tunnelblick entwickeln und ihnen bewusst ist, dass es im Leben mehr gibt als das scheinbar Normale. Viele werden zum ersten Mal an einem solchen Ort sein. Auch wenn er nur wenige Stunden dauert, glaube ich, dass der Besuch eine bereichernde Erfahrung ist und gegenseitiges Verständnis weckt.

Gibt es neben den Arbeitseinsätzen noch andere Aktivitäten?
Ja, wir möchten auch kleinere Aufträge an Werkstätten erteilen und ihre Produkte promoten. So versandte Implenia zum Jahreswechsel Neujahrskarten, die in der RgZ hergestellt wurden. Und an der letzten Generalversammlung hat die RgZ ein Geschenk für die Teilnehmenden produziert sowie an einem Stand eine Art Tombola mit eigenen Produkten veranstaltet. Das kam gut an. Wir haben zudem vor, Kundengeschenke in den Werkstätten herstellen zu lassen.

Arbeiten Sie auch noch mit anderen Organisationen zusammen?
Die Zusammenarbeit mit der RgZ Stiftung ist am weitesten gediehen, aber es bestehen auch Kontakte mit weiteren Organisationen. Wir haben darauf geachtet, dass sich die Institutionen unterscheiden und verschiedene Produkte anbieten. Im Bündnerland beispielsweise arbeiten wir mit einem Biohof zusammen. Eine Institution im Kanton Bern ist wiederum eher im handwerklichen Bereich angesiedelt. Insgesamt möchten wir regelmässig mit sieben bis acht Organisationen in der ganzen Schweiz zusammenarbeiten.



Wer ein Grossprojekt anpackt, überlässt besser nichts dem Zufall. Wie Implenia mit einem modernen Riskmanagement das Unvorhersehbare bändigt, erfährt man auf einer Baustelle in der Nähe von Basel.

Reportage «Das Unvorhersehbare beherrschen» siehe Seite 145

6	**Finanzielle Exzellenz**	
6.1	**Langfristige Werte schaffen**	135
6.2	**Erfreuliche Entwicklung des Geschäfts**	137
6.3	**Strukturen angepasst**	140
6.4	**Prozesse optimiert und SAP als zentrales Arbeitsinstrument gestärkt**	141
6.5	**Finanzielle Exzellenz in der internen Aus- und Weiterbildung**	142
6.6	**Zielerreichung 2012/2013, Ziele und Aktivitäten 2014/2015**	143



Finanzielle Exzellenz

Implenia will nachhaltige Werte schaffen. Um seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten, passt das Unternehmen seine Strukturen und Abläufe laufend den Marktentwicklungen an. Damit erreicht Implenia effiziente sowie kundenorientierte Prozesse, bringt Chancen und Risiken in ein ausgewogenes Verhältnis und erhält sich damit ihre unternehmerische Freiheit.

6.1

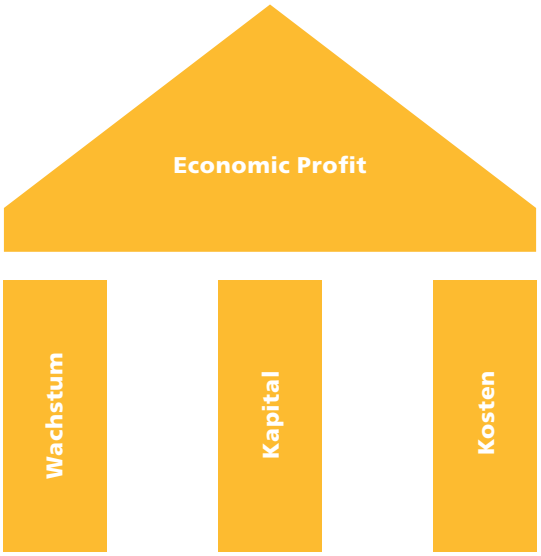
Langfristige Werte schaffen

Implenia will für alle ihre Anspruchsgruppen nachhaltig Wert schaffen. Mit diesem Ziel vor Augen strebt die Gruppe Spitzenleistungen in finanziellen Belangen an, sei es die Steigerung der Rentabilität, ein nachhaltig steigender Unternehmenswert, eine gesunde Finanzierung, eine ausreichende Liquiditätsvorsorge oder eine angemessene Kapitalausstattung. Finanzielle Exzellenz ergibt sich aus den Leistungen der Mitarbeitenden. Diese werden durch effiziente Prozesse unterstützt oder gar erst ermöglicht.

Um kurz-, mittel- und langfristig eine gute operative und finanzielle Performance zu sichern, ist eine akkurate Steuerung und Überwachung der Finanzflüsse notwendig. Dies gilt insbesondere für ein Unternehmen wie Implenia, dessen Dienstleistungsangebot sich über eine äusserst breite Palette erstreckt – von der Beratung und Projektentwicklung über die General-/Totalunternehmung bis hin zur Ausführung anspruchsvoller Bauwerke aller Art und Dimensionen. Im Baugeschäft, wo die Margen eher tief sind, ist es für den Geschäftserfolg zudem absolut entscheidend, die Kosten im Griff zu haben und über ein wirkungsvolles Projekt- und Riskmanagement zu verfügen, das die finanzielle Situation des Unternehmens realistisch abbildet und es ermöglicht, zeitgerecht geeignete Massnahmen zu treffen.

Das Konzept des «Economic Profit»

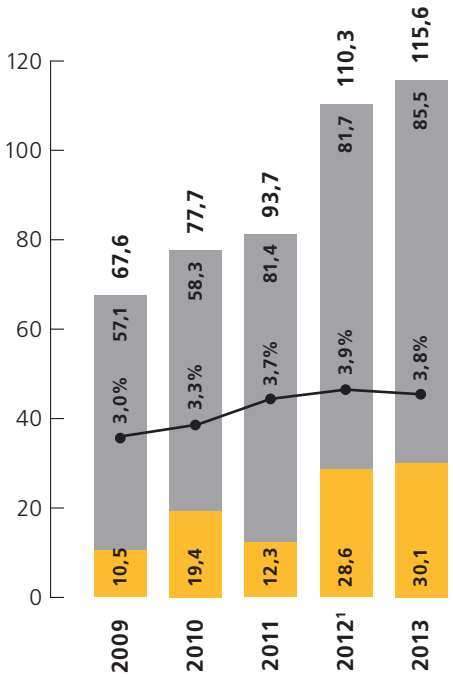
Als einen Schwerpunkt der Initiative «Nachhaltige Implenia» trieb Implenia im Berichtszeitraum die Einführung des Konzepts der wertorientierten Führung («Economic Profit») weiter voran. Das Modell richtet das Leistungsangebot und die Führungsprozesse der Gruppe auf die langfristige und nachhaltige Schaffung von Unternehmenswert aus. Es ermöglicht Soll-Ist-Vergleiche und damit eine transparente Messung der Zielerreichung. Das Konzept fusst auf drei grundlegenden Werttreibern – Wachstum, Kosteneffizienz und Kapitaleffizienz –, aus denen sich wiederum konkrete Key Performance Indicators (KPI) ableiten lassen. Letztere sind einfach anwendbare Zielgrössen der operativen Tätigkeit wie beispielsweise Auslastungsgrad, Personalkosten pro Stunde, Fakturierungstage oder Zahlungsfristen. Mit den KPI erhalten die Mitarbeitenden und die operativen Einheiten konkrete Hebel, mit denen sie die Schaffung von Unternehmenswert positiv beeinflussen können. Zudem fliessen die KPI im Rahmen des MbO-Ansatzes in die Personalführung und die Vergütung der Mitarbeitenden ein.



Economic Profit: Wertschaffung gemessen
Implenia will nachhaltig Wert schaffen. Im Rahmen der Economic-Profit-Betrachtung, die 2011 eingeführt wurde, arbeitet Implenia an der stetigen Verbesserung aller drei Werttreiber – Kapital, Kosten und Wachstum.

Hinzu kommen regulatorische Anforderungen. So hält sich Implenia als börsenkotierte Gesellschaft bei der Buchführung an die handelsrechtlichen Vorschriften und insbesondere an die Bilanzierungsregeln nach dem International Financial Reporting Standard (IFRS). Darüber hinaus sichert Implenia die Qualität des finanziellen Berichtswesens durch ein umfassendes internes Controlling. Implenia hat zur qualitativen Sicherung unabhängige Stellen mit dem internen Audit beauftragt sowie eine andere Stelle mit der externen Revision. Im Rahmen der regelmässigen Veröffentlichung der Jahres- und Halbjahreszahlen im Geschäfts- sowie Halbjahresbericht schafft Implenia für ihre Share- und Stakeholder Transparenz und damit Vertrauen.

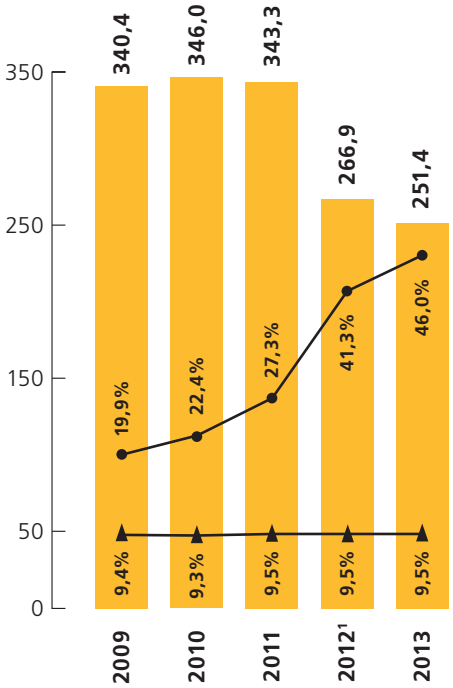
Operatives Ergebnis
(in Mio. CHF)



1 Restated; siehe Geschäftsbericht 2013

2. Semester
1. Semester
Marge (in %)

Rendite des investierten Kapitals (ROIC)
(in %)



1 Restated; siehe Geschäftsbericht 2013

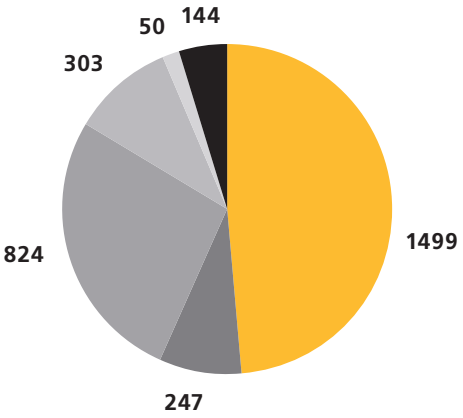
Investiertes Kapital (in Mio. CHF)
ROIC (Operatives Ergebnis/Investiertes Kapital)
WACC vor Steuern

6.2

Erfreuliche Entwicklung des Geschäfts

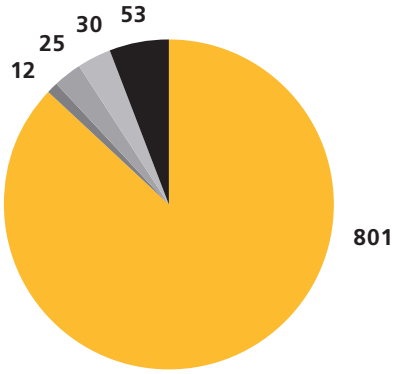
Implenia hat sich seit ihrer Entstehung 2006 zu einer starken, finanzkräftigen Firma mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot, einer gut positionierten Marke und einer hervorragenden lokalen Verankerung im Schweizer Markt sowie in ausgesuchten internationalen Zielmärkten entwickelt. Sowohl in den Jahren 2012 als auch 2013 erreichte das Unternehmen neue Bestmarken in Bezug auf Umsatz, EBITDA, operatives Ergebnis, Konzernergebnis sowie Rendite auf dem investierten Kapital. Der Auftragseingang der gesamten Gruppe hielt mit der dynamischen Geschäftsentwicklung Schritt. Implenia befindet sich auf Kurs, ihr Mittelfristziel von 140 bis 150 Mio. Franken zu erreichen. Für ausführliche Informationen zum Geschäftsgang in der Berichtsperiode verweisen wir auf die entsprechenden Geschäfts- und Halbjahresberichte.

Umsatz nach Sparten 2013
(in Mio. CHF)



- Buildings
- Tunnelling & Civil Engineering
- Bau Schweiz
- Norge
- Modernisation
- Development

Verteilung Nettowertschöpfung 2013
(in Mio. CHF)



- Mitarbeitende
- Kreditgeber
- Öffentliche Hand
- Aktionäre
- Konzern

In welchem Ausmass die einzelnen Anspruchsgruppen an der Unternehmensleistung der Implenia teilhaben, zeigt die Wertschöpfungsrechnung (siehe Tabelle auf Seite 139). Die Bruttowertschöpfung umfasst alle Erträge des Unternehmens, die in einem Geschäftsjahr realisiert werden. Davon abgezogen werden alle Aufwendungen an Dritte für Lieferungen und Leistungen sowie die Abschreibungen. Von dieser verbleibenden Nettowertschöpfung (Geschäftsjahr 2013: 921 Mio. CHF, siehe Tabelle) erhalten die Mitarbeitenden den weitaus grössten Anteil – ausgeschüttet in Form von Löhnen und Gehältern. Die Kreditgeber erhalten Zinszahlungen für das gewährte Kapital. Die öffentliche Hand erhält Steuerzahlungen. Der restliche Wert, das Konzernergebnis, wird an die Aktionäre ausgeschüttet, vom Konzern einbehalten oder reinvestiert.

Nettowertschöpfung

	2013[1]	2012[1]	2011	2010	2009
	1000 CHF	**1000 CHF**	**1000 CHF**	**1000 CHF**	**1000 CHF**
Entstehungsrechnung					
Umsatzerlöse	3 057 414	2 800 443	2 522 646	2 388 418	2 279 835
Finanzerträge	4 014	2 184	3 805	4 174	2 163
Sonstige Erträge	5 033	5 469	5 073	7 141	4 160
Unternehmensleistung	3 066 461	2 808 096	2 531 524	2 399 733	2 286 158
Materialaufwand	1 931 004	1 744 451	1 565 867	1 480 942	1 412 677
Sonstige Aufwendungen	172 087	176 383	150 182	147 030	126 887
Vorleistungen	2 103 091	1 920 834	1 716 049	1 627 972	1 539 564
Bruttowertschöpfung	963 370	887 262	815 475	771 761	746 594
Abschreibungen	42 786	43 444	46 813	34 894	36 960
Nettowertschöpfung	920 584	843 818	768 662	736 867	709 634
Verteilungsrechnung					
Mitarbeitende	800 955	731 347	671 181	655 035	639 828
Kreditgeber	11 862	13 718	15 827	13 791	7 173
Öffentliche Hand	25 133	21 883	20 303	15 583	15 578
Aktionäre	29 555	25 746	20 052	16 393	12 533
Konzern	53 079	51 124	41 299	36 065	34 522
Nettowertschöpfung	920 584	843 818	768 662	736 867	709 634

1 Restated

6.3

Strukturen angepasst

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten und weiter an ihrer finanziellen Exzellenz zu arbeiten, passt Implenia ihre Strukturen und Prozesse stetig neusten Erkenntnissen und dem Stand der Technik an. Einen wichtigen Schritt unternahm Implenia 2013 im Rahmen des Projekts «Unsere Zukunft wagen» mit dem strategischen Umbau ihrer Gruppenstruktur in eine Sparten- und Flächenorganisation. Die Sparten Modernisation & Development, Buildings und Tunnelling & Civil Engineering betreuen institutionelle sowie überregionale Kunden. Sie verfügen über das Know-how für komplexe Projekte überregionaler oder institutioneller Kunden. Die Flächenorganisationen formen das Gesicht von Implenia in den regionalen Märkten und bedienen lokale Kunden in der Schweiz sowie in Norwegen. Neu verfügt Implenia über einen Technical Support. Diese Einheit bildet gleichsam das technische Gewissen der Gruppe und agiert als Motor für Nachhaltigkeit sowie Innovation. Die zentralen Gruppenfunktionen sind weiterhin im Corporate Center zusammengefasst. Mit der neuen Struktur ist Implenia nah an ihren Märkten und Kunden und verfügt über die Basis, um ihre qualitativen und quantitativen Ziele zu erreichen. Weiter stützt Implenia innerhalb der neuen Organisation die Führung breiter ab. So wurde die bisherige Konzernleitung durch ein Group Executive Board (GEBO) ersetzt, das aus dem CEO, den operativen Verantwortlichen sowie aus den Leitern des Corporate Center besteht. Damit stellt Implenia sicher, dass das Know-how und die Erfahrung aus den operativen Einheiten verstärkt in der obersten Führungsebene zum Tragen kommen.

Einhergehend mit der organisatorischen Neuaufstellung hat die Gruppe ihre juristische Struktur verschlankt und vereinfacht. Dazu wurden alle bisherigen operativen Einheiten unter einem Dach zur Implenia Schweiz AG zusammengefasst. Dadurch ergeben sich klare Effizienzgewinne, beispielsweise dank des Wegfalls der internen Rechnungsstellung unter den verschiedenen Einheiten.



Der Schritt von der projektorientierten zur zentralen Beschaffung eröffnet Kosteneinsparpotenziale.

6.4

Prozesse optimiert und SAP als zentrales Arbeitsinstrument gestärkt

Mit dem Ziel, die neue Organisation und die geänderten, weiterentwickelten Geschäftsprozesse abzubilden, hat Implenia Anfang 2014 eines ihrer zentralen Arbeitsinstrumente – SAP – neu lanciert. Gezielte Prozess- und Systemanpassungen zielen auf eine Erhöhung der Effizienz sowie eine Verschlankung der Systemstrukturen. So wurden im Bereich Kostenrechnung/Controlling die Strukturen und Prozesse mit Blick auf vereinfachte Abläufe angepasst. Damit wird beispielsweise eine schnellere Aufbereitung der internen Reportings möglich.

Im Bereich Einkauf («Procurement») bestand das Ziel darin, den Schritt von einer projektorientierten hin zu einer zentralen Beschaffung zu vollziehen und Kosteneinsparpotenziale für die ganze Gruppe zu realisieren. Dazu hat Implenia ihren Procurement-Prozess mit Blick auf mehr Transparenz, vereinheitlichte Abläufe und eine neue Kompetenzregelung umfassend optimiert und in SAP implementiert.

Weiter hat die Gruppe ein ganzheitliches Riskmanagementsystem aufgebaut, das ebenfalls integral auf SAP als Arbeitsinstrument zurückgreift. Eine umfassende Beschreibung dazu findet sich in der Reportage (siehe Seite 145).

6.5

Finanzielle Exzellenz in der internen Aus- und Weiterbildung

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten und weiter an ihrer finanziellen Exzellenz zu arbeiten, passt Implenia ihre Strukturen und Prozesse stetig neusten Erkenntnissen und dem Stand der Technik an. Um finanzielle Exzellenz auch in den operativen Einheiten stärker zu verankern und die Mitarbeitenden zu schulen, wird das Thema in die laufenden internen Aus- und Weiterbildungsprogramme integriert. So gab es im Rahmen des 2013 erstmals durchgeführten Management-Development-Programms «Winning the Future» spezifische Ausbildungsmodule zur Finanziellen Exzellenz (siehe auch Reportage auf Seite 72). Geplant ist, dass das Thema auch Bestandteil künftiger interner Ausbildungsmodule wird. Dazu gehört etwa das im laufenden Jahr lancierte Programm für angehende oder neue Führungskräfte.

6.6
Zielerreichung 2012/2013

Implenia will langfristig Wert schaffen und ihre unternehmerische Freiheit sicherstellen.

Strategie	Ziele 2012/2013	Zielerreichung	Status
Nachhaltig finanziellen Wert schaffen – «Economic Profit»	– Wertorientierte Führung einführen	– Riskmanagement-Organisation aufgebaut und eingeführt (Kapitel 6.4)	(✓)
		– Einführung einer gruppenübergreifend einheitlichen SAP-Lösung (Kapitel 6.4)	(✓)
		– Betriebswirtschaftlichen Ausbildungslehrgang entwickelt und in «Winning the Future» an Führungspersonen vermittelt (Reportage Kapitel 3)	(✓)
		– Gruppenstrukturen an die neue Strategie angepasst und operativ umgesetzt. (Kapitel 6.3)	✓

✓ Ziel vollständig erreicht (✓) Ziel teilweise erreicht ✗ Ziel nicht erreicht

Ziele und Aktivitäten 2014/2015

Implenia will langfristig Wert schaffen und ihre unternehmerische Freiheit sicherstellen.

Strategie	Ziele 2014/2015	Aktivitäten 2014/2015
Ausrichtung der Prozesse auf Wertsteigerung	– Nachhaltig finanziellen Wert schaffen	– Riskmanagement weiterentwickeln und in der gesamten Organisation einführen – Gezielte betriebswirtschaftliche Ausbildung der Kadermitarbeitenden durchführen – Auf den Markt und die Organisation angepasste Führungsindikatoren (KPI) entwickeln



Das Unvorhersehbare beherrschen

Die finanziellen Risiken auf dem Bau steigen – insbesondere bei komplexen TU- und GU-Projekten. Um diese gezielt zu steuern, hat Implenia ein systematisches Riskmanagement eingeführt. Es soll dazu beitragen, Chancen besser zu erkennen und zu nutzen. Gleichzeitig soll es helfen, Gefahren frühzeitig transparent zu machen. Ein Ausflug in die Welt der Zahlen und Wahrscheinlichkeiten auf dem Vierfeld-Areal in Pratteln vor den Toren Basels.

Vor dem Fenster böte sich den vier Männern in der Bauleitungsbaracke ein spannendes Bild: Sechs gelbe Krane und eine Hundertschaft von Männern treiben einen mächtigen Bau in die Höhe. Es ist wie auf einem Wimmelbild: Wohin man auch schaut, es läuft etwas. Im Vordergrund wächst der Helvetia Tower, mit seinen dereinst 75 Metern Höhe das Wahrzeichen des Vierfeld-Areals und weitherum das höchste Gebäude in Pratteln vor den Toren Basels. Doch die Männer würdigen das emsige Treiben da draussen mit keinem Blick, sondern starren auf die kahle Wand, auf der sich – vom Beamer hingeworfen – scheinbar endlose Zahlen reihen.

«Das Programm zwingt dazu, sich über Aspekte Gedanken zu machen, die in der konventionellen Planung unter den Tisch fallen»

Daniel Reber, Leiter Baukostenplanung, Basel

Neben dem Bahnhof Pratteln baut Implenia bis im Herbst 2016 auf vier Baufeldern sechs Gebäude mit über 300 Wohnungen sowie Raum für Dienstleistungs- und Gewerbebetriebe. Das vielfältige Projekt umfasst zudem ein Alters- und Pflegezentrum sowie betreutes Wohnen im Alter. Aus dem Hochhaus werden die Bewohner schon bald eine einzigartige Aussicht über die Rheinebene geniessen. Die drei Sockelgeschosse bieten Raum für Dienstleistungen, Büros, Praxisräumlichkeiten, Cafés und Läden. Vor dem Gebäude entsteht ein öffentlicher Platz.

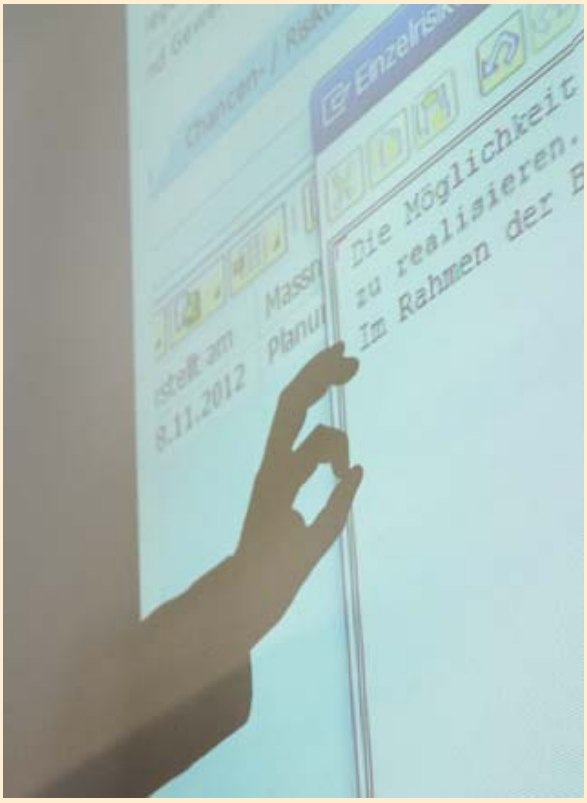
Die in die Zahlen vertieften Männer in der Baracke brauchen nicht zur Baustelle hinüberzusehen, weil sie das Projekt bereits aus dem Effeff kennen. Es sind die beiden Projektleiter Philipp Hauri und Rainer Kaiser sowie Philip Woolley, der Gesamtprojektleiter des Vierfelds. Sie besprechen mit Andreas Beier, dem Leiter des Riskmanagements des Geschäftsbereichs Buildings den aktuellen Projektstand.

Philip Woolley berichtet gerade über die Chance, einen sogenannten Mieterausbau zu übernehmen. Ursprünglich war geplant, dass Implenia die Gewerbeflächen im Edelrohbau übergibt. Aber nun hat sich eine bereits bei der Kalkulation des Projekts erkannte Chance konkretisiert: Die Gespräche darüber, dass Implenia für einen zukünftigen Mieter den Innenausbau übernehmen kann, sind bereits weit gediehen. Rainer Kaiser, der am Laptop sitzt, erhöht aufgrund dieser neuen Information den Status im Risktool, einer von Implenia selbst entwickelten Software zum Chancen- und Risikomanagement.



Implenia baute das systematische Riskmanagement in den letzten zwei Jahren auf. Bis Ende 2013 schulte das Unternehmen 244 Mitarbeitende in der Methode und im Gebrauch des Risktools. Das erste Projekt, bei dem das Chancen- und Risikomanagementsystem in der Region Basel angewendet wurde, ist das Vierfeld. Gerechnet hat das Vorhaben Daniel Reber mit seinem Team. Der gelernte Baukostenplaner und Leiter der Kalkulation verfügt über viel Erfahrung. Wenn die Geschäftsstelle Basel von Implenia Buildings ein Projekt offeriert, landen die Unterlagen dazu in der Regel auf Rebers Schreibtisch. Er misst die Pläne aus und berechnet aufgrund des Gesamtpflichtenhefts die Preise für das Bauwerk. Innerhalb weniger Wochen verarbeitet er eine Flut von Informationen zu einer verbindlichen Offerte. Ein sehr verantwortungsvoller Job.

Das Riskmanagement von Implenia umfasst sechs Stufen des Projektablaufs von der Akquisition bis zur Garantie. Für jede davon gibt es einen Fragenkatalog. Um die Fragen der Stufe Kalkulation für das Vierfeld zu beantworten, hat Daniel Reber die Unterlagen der Bauherrschaft durchforstet und teilweise nachrecherchiert, wo die Sachlage unklar war. Dann destillierte er etwa zwanzig Chancen und Risiken aus dem Projekt und erfasste sie im Risktool. Darunter die Chance zum Mieterausbau. «Das Programm zwingt dazu, sich über Aspekte Gedanken zu machen, die in der konventionellen Planung unter den Tisch fallen», sagt Reber. Vor allem verlangt das Risktool nach konkreten Massnahmen und Zahlenwerten bezüglich einer Chance oder eines Risikos.



BEISPIELE FÜR BEKANNTE RISIKEN

- **Konventionalstrafen bei Zeitverzug**
- **Kritische Abhängigkeit der Bautätigkeit von der Witterung**
- **Währungsrisiken bei Zahlungen in Fremdwährung**
- **Komplexität der Bauaufgabe**
- **Bauen unter Betrieb**

BEISPIELE FÜR UNBEKANNTE RISIKEN

- **Prototypen oder spezielle Konstruktionen, beispielsweise im Fassadenbau oder in der Haustechnik**
- **Neuartige Materialien oder Verfahren**
- **Zusammentreffen verschiedener herkömmlicher Prozesse und Verfahren, die einzeln betrachtet robust sind, in der Gesamtheit jedoch zu Problemen führen**
- **Insolvenz von Subunternehmern**

- **Zusammentreffen verschiedener herkömmlicher Prozesse und Verfahren, die einzeln betrachtet robust sind, in der Gesamtheit jedoch zu Problemen führen**
- **Insolvenz von Subunternehmern**

Die Kalkulation ist der wichtigste Schritt im Riskmanagement. Hier entscheidet sich, ob die Chancen und Risiken erkannt und richtig bewertet werden. «Es braucht seine Zeit, bis man die Methodik intus hat und das Programm kennt», räumt Reber ein, «aber ich weiss, dass es notwendig ist.» Inzwischen ist es für Reber zur Routine geworden – er hat bereits zehn Projekte damit abgewickelt. Und hat auch für sich Vorteile entdeckt: «Es ist angenehm, dass man durch die Ausweisung der Risiken Verantwortung übertragen kann.» So hat Reber die Gewissheit, dass sich bei der Ausführung des Projekts jemand um die von ihm erkannten Chancen und Risiken kümmert. Das systematische Vorgehen mindert so die Last auf den Schultern der Kalkulatoren.

Zurück zur Baubaracke, wo die Diskussion über das elektronische Risikojournal weitergeht, das Daniel Reber vor einigen Monaten angelegt hatte. «Ich bin sehr erfreut, wie weit das Thema Mieterausbau inzwischen bearbeitet wurde», sagt Andreas Beier. Jetzt braucht es neben der Aktualisierung des Status noch eine finanzielle Neubewertung der Chance. Daniel Reber hatte Schätzwerte für die möglichen Szenarien eingetragen. Die Männer in Pratteln sind sich einig, dass die Zahlen immer noch zutreffen. Damit ist der Eintrag Nr. 15 im Risikojournal abgeschlossen und der nächste Punkt kommt zur Sprache, diesmal ein Risiko.

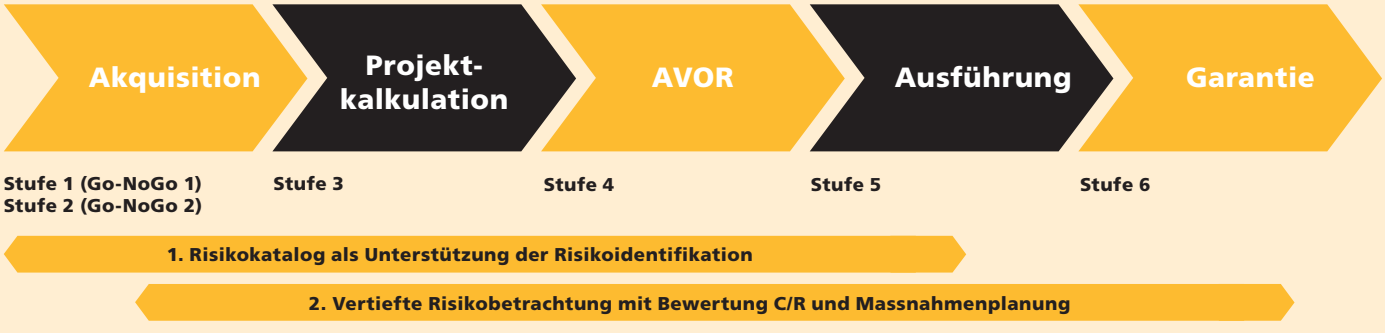



helvetia
mettlerzinvest
22. - 24. OBERGESCHOSS D
23. OBERGESCHOSS
4 WOHNUNGEN (4 x 4½ Zi.Whg)

«In der Regel überprüfen wir die Risikobewertung im Rahmen der monatlichen Bilanzierung der Projektleitung», erklärt Projektleiter Philipp Hauri. «Der Aufwand für uns ist also sehr überschaubar.» Umso grösser ist der Nutzen. «Der enorme Fortschritt ist, dass wir in der Bauausführung die Informationen unserer Kollegen in der Kalkulation vollständig zur Verfügung haben», bekräftigt sein Kollege Rainer Kaiser. «In den Schnittstellen geht nichts verloren und es muss nichts zusammengesucht werden.» Weil das Wissen nicht bloss in den Köpfen vorhanden ist, sondern auf dem Tisch liegt, können die Ausführenden gleich loslegen, wenn der Auftrag hereinkommt. Ein grosser Vorteil angesichts immer knapper werdender Termine.

Gesamtprojektleiter Philip Woolley pflichtet bei: «Chancen und Risiken spielten schon immer eine Rolle, aber mit der neuen Methodik verfügen wir über eine systematische Erfassung und die transparente Darstellung.» Angesichts des engen vertraglichen Korsetts, das in vielen Projekten besteht, dürfe nichts dem Zufall überlassen werden. «Mir als Gesamtprojektverantwortlicher gibt das Tool eine gewisse Ruhe.» Es gehört schlicht und einfach zu den standardisierten Prozessen, die ein Grossunternehmen haben muss. «Wir können nicht einfach mal auf gut Glück arbeiten und hoffen, dass am Schluss die Rechnung aufgeht.»

DAS CHANCEN- UND RISIKOMANAGEMENT DER IMPLENIA UMFASST 6 STUFEN, DIE DEN GANZEN PROJEKTVERLAUF ABDECKEN.



DAS RISIKO IN ZAHLEN FASSEN

Jedes identifizierte Risiko (und auch jede Chance) wird bei Implenia in drei Szenarien beschrieben: Der Best Case entspricht dem denkbar günstigsten Entwicklungsverlauf. Der Worst Case entspricht der pessimistischsten Möglichkeit. Als Real Case bezeichnet man jenes Szenario, das am wahrscheinlichsten eintrifft. Entscheidend ist nun, dass der Kalkulator die drei Szenarien konkret bautechnisch beschreibt und durchrechnet. In einem zweiten Schritt wird den drei Szenarien jeweils eine Wahrscheinlichkeit zugeordnet, mit der es eintrifft. Das Programm zum Riskmanagement (Risiko-Tool) berechnet dann den erwarteten Nutzen oder Schaden, indem es die Kosten der drei Szenarien mit der jeweiligen Wahrscheinlichkeit multipliziert und diese Werte summiert. Dieser sogenannte RC-Wert ist die entscheidende Kenngrösse im Riskmanagement.

Wert Best Case (CHF)	×	**Wahrscheinlichkeit (%)**	=	**Chancen-/Risikowerte (CHF)**
Wert Real Case (CHF)	×	**Wahrscheinlichkeit (%)**	=	**Chancen-/Risikowerte (CHF)**
Wert Worst Case (CHF)	×	**Wahrscheinlichkeit (%)**	=	**Chancen-/Risikowerte (CHF)**

Total Chancen-/Risikowerte
– Baukostenplanung berücksichtigt

Rest-Risikowerte

Im Rahmen des Riskmanagementsystems wird jedes Risiko sowie jede Chance für drei Szenarien auf SAP-Basis erfasst und mit der dazugehörigen Wahrscheinlichkeit bewertet (Total: 100%). Nach Abzug des in der Kalkulation berücksichtigten Risikowerts ergibt sich die entscheidende Kenngrösse: der Rest-Risikowert.



«Mit dem systematischen Chancen- und Risikomanagement ist es möglich, einen marktfähigen Preis anzubieten, ohne ein unakzeptables Risiko einzugehen.»

Kurzinterview mit
Andreas Beier, Leiter Riskmanagement Buildings

Warum hat Implenia das systematische Chancen- und Risikomanagement in den Sparten Buildings und Modernisation eingeführt?
Der Markt bietet komplexe und zugleich risikoreiche Projekte. Für Implenia sind solche Vorhaben sehr interessant. Um damit jedoch angesichts der kleinen Margen Geld zu verdienen, müssen wir mit den Risiken systematisch umgehen. Als breit aufgestellte Totalunternehmerin und Baumeisterin verfügt Implenia mit den Sparten der Gruppe über die Kompetenz, Risiken angemessen zu bewerten. Damit haben wir gegenüber unseren Mitbewerbern einen Vorteil. Mit einem über den Daumen gepeilten Kalkulationswert für die Risiken kann es aber nicht funktionieren.

Wieso schlägt man denn nicht einfach die Risikokosten bei der Offerte drauf?
Der wichtigste Grund, wieso ein Bauherr sein Projekt einer General- oder Totalunternehmerin wie Implenia abgibt, ist ja gerade, dass er das Risiko abwälzen kann. In der Regel liefern wir ein Objekt zum Pauschalpreis, auch wenn zum Zeitpunkt der Offerte noch erhebliche Unsicherheiten bestehen. Wenn wir auf jeden Posten der Offerte eine Sicherheitsmarge draufschlagen würden, erhielten wir keinen Auftrag mehr. Mit dem systematischen Chancen- und Risikomanagement ist es dagegen möglich, einen marktfähigen Preis anzubieten, ohne ein unakzeptables Risiko einzugehen.

Ginge das nicht auch mit einem optimierten Projektmanagement?
Nein, ein Projektmanagement reicht dazu nicht aus. Das Risikomanagement kümmert sich um jenen Teil des Projekts, der unvorhergesehen ist, also gerade eben nicht geplant werden kann. Ausserdem wird durch die finanzielle Bewertung den Projektleitern das Ausmass der Chancen und Risiken viel bewusster. Das Projektteam wird dadurch sensibilisiert und kann somit die Prioritäten im Alltag besser setzen.



7	**Anhang**	
7.1	**Informationen zum Nachhaltigkeitsbericht nach GRI**	156
7.2	**Buchhaltungs- und Berichterstattungsstandard für die Treibhausgasemissionen**	157
7.3	**Unterstützte Organisationen**	159
7.4	**GRI-Index**	161
7.5	**Kontakt/Impressum**	166

Anhang

7.1

Informationen zum Nachhaltigkeitsbericht nach GRI

Berichtsinhalt und -zeitraum

Der zweite Nachhaltigkeitsbericht der Implenia wurde nach den Grundsätzen der Global Reporting Initiative (GRI) zusammengestellt. Er enthält detaillierte Angaben zu sämtlichen Bau- und Baudienstleistungen, zu ihren Dienstleistungen rund um den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie sowie zu ihren Dienstleistungen für institutionelle und private Infrastrukturprojekte. Mit Ausnahme der Treibhausgasemissionen (siehe Kapitel 7.2) beziehen sich die Angaben in diesem Nachhaltigkeitsbericht auf die Geschäftsjahre 2012 und 2013. Berücksichtigt sind sämtliche Informationen zum Hauptstandort Schweiz, nicht miteinbezogen sind die internationalen Standorte. Falls Informationen nicht die definierten Geschäftsjahre oder Standorte betreffen, so ist dies vermerkt. Der nächste Nachhaltigkeitsbericht erscheint voraussichtlich im Jahr 2016.

Berichtsstandard

Der Nachhaltigkeitsbericht 2013 basiert auf der Leitlinie G 3.1 der GRI. Dabei berücksichtigt der Bericht das «GRI Construction and Real Estate Sector Supplement». Bestandteil des vorliegenden Berichtes ist der GRI-Content-Index, in dem die Inhalte gemäss Nomenklatur der GRI aufgelistet sind. Der Bericht erscheint ausschliesslich als Online-Bericht. Auf eine gedruckte Version wird im Sinne des Umweltschutzes verzichtet. Der Nachhaltigkeitsbericht wird unter www.implenia.com veröffentlicht. GRI attestiert der Publikation eine Übereinstimmung mit der Anwendungsebene B.

Vorgehensweise bei der Bestimmung des Berichtsinhalts und Einbezug der Stakeholder

Implenia hat 2010 die Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung geschaffen. Im Rahmen der gruppenweiten Initiative «Nachhaltige Implenia» definierte das Unternehmen zehn Handlungsschwerpunkte und evaluierte, welche Stakeholder in einen vertieften Dialog einbezogen werden. Im ersten Nachhaltigkeitsbericht, der im September 2012 erschienen ist, wurden diese Schwerpunkte auf die fünf Kapitel «Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen», «Attraktives Arbeitsumfeld», «Schonender Umgang mit der Umwelt», «Gesellschaftliches Engagement und Compliance» sowie «Finanzielle Exzellenz» aufgeteilt. Begleitet wurde der Prozess der Schwerpunktbildung durch die Firma triple innova GmbH, Wuppertal, Deutschland.

Es ist uns wichtig, die Aktualität unserer Nachhaltigkeitsthemen, ihre Priorisierung sowie ihre Bedeutung für unsere Stakeholder in regelmässigen Abständen zu überprüfen. Deshalb haben wir in der Berichtsperiode gemäss den Ausführungen in Kapitel 5.5. Dialoge mit verschiedenen Anspruchsgruppen geführt. In den zahlreichen Gesprächen wurden die Strategie und die Schwerpunkte überprüft und bestätigt. Die Anliegen der Stakeholder wurden aufgenommen, analysiert und in den neuen Zielen berücksichtigt.

Der Berichtsinhalt sowie die definierten Nachhaltigkeitsziele sind zusammen mit dem operativen Nachhaltigkeitskomitee (siehe Kapitel 1.5) ausgearbeitet und vom VR Nachhaltigkeitskomitee verabschiedet worden. Die Inhalte der einzelnen Kapitel sind in enger Zusammenarbeit mit den fachlich verantwortlichen Mitarbeitenden definiert worden. Die Aufbereitung erfolgte auf Basis interner Prozesse. Der gesamte Bericht unterliegt dem Leitsatz: «Wir erfassen und rapportieren nur, was für Implenia und ihre Geschäftstätigkeiten wesentlich ist.»

7.2

Buchhaltungs- und Berichterstattungsstandard für die Treibhausgasemissionen

Prinzipien der Buchhaltung und Rapportierung

Implenia verfügt über rund 100 Geschäftsstellen in der Schweiz und operative Vertretungen in Norwegen, Deutschland, Österreich, Bahrain, Schweden, an der Elfenbeinküste und in Mali. Alleine in der Schweiz sind es über 70 Standorte. Etwa 85 Prozent des Umsatzes wird in der Schweiz erwirtschaftet. Die Datenerhebung zu den Treibhausgasemissionen erfolgt ausschliesslich über die Geschäftstätigkeit in der Schweiz. Etwa 60 Prozent der Emissionen wurden aufgrund von verifizierten Daten aus dem SAP-Faktura-Workflow erhoben. Die übrigen Daten teilen sich je zur Hälfte auf erhobene Daten der operativ Verantwortlichen für eine Produktionsanlage sowie auf Daten aus Berichterstattung durch dritte Partnerfirmen wie z.B. Leasingpartner auf.

Global Reporting Initiative™

Erklärung: Prüfung der Anwendungsebene durch die GRI

GRI bestätigt hiermit, dass **Implenia AG** ihren Bericht „Nachhaltigkeitsbericht 2013" den GRI Report Services vorgelegt hat, die zum Schluss gekommen sind, dass der Bericht die Anforderungen der Anwendungsebene B erfüllt.

GRI Anwendungsebenen drücken den Umfang aus, in dem der Inhalt der GRI G3.1 in der eingereichten Nachhaltigkeitsberichterstattung umgesetzt wurde. Die Prüfung bestätigt, dass die geforderte Auswahl und Anzahl der Angaben für diese Anwendungsebene in der Berichterstattung enthalten ist. Die Prüfung bestätigt außerdem, dass der GRI-Content Index eine gültige Darstellung der vorgeschriebenen Offenlegungen gemäss den GRI G3.1 Richtlinien aufzeigt. Für die Methode siehe www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

Anwendungsebenen geben keine Beurteilung der Nachhaltigkeitsleistungen des Berichterstatters oder der Qualität der im Bericht enthaltenen Informationen wieder.

Amsterdam, 12. August 2014

Ásthildur Hjaltadóttir
Director Dienstleistungen
Global Reporting Initiative

GRI REPORT
GRI CHECKED

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist ene netzwerkbasierte Organisation, die den Weg für die Entwicklung des weltweit meist verwendeten Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bereitet hat und sich zu seiner kontinuierlichen Verbesserung und weltweiten Anwendung einsetzt. Die GRI-Leitfaden legen die Prinzipien und Indikatoren fest, die Organisationen zur Messung und Berichterstattung ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen verwenden können. www.globalreporting.org

***Disclaimer:** Wo die entsprechende Nachhaltigkeitsberichterstattung externe Links enthält, einschliesslich audio-visuellen Materials, betrifft dieses Statement nur das bei GRI eingereichte Material zum Zeitpunkt der Prüfung am 29. Juli 2014. GRI schliesst explizit die Anwendung dieses Statements in Bezug auf jegliche spätere Änderungen dieses Materials aus.*

Definierte Unternehmensgrenzen

In der Bauindustrie sind die Eigentumsverhältnisse und die operative Kontrolle besonders bei den produzierenden Werken häufig komplex. Eine Minderheitsbeteiligung muss nicht zwingend heissen, dass Implenia nicht die Kontrolle über den Betrieb der Anlage innehat. Auch sind Maschinen oder Gerätschaften teilweise in einem Leasing- oder Mietverhältnis, jedoch betrieblich komplett von Implenia geführt. Aufgrund dessen hat Implenia sich entschieden, die Treibhausgasemissionen nach dem Ansatz der «Betriebsführung» (Operational Control) zu erheben. Die Treibhausgasemissionen aller Unternehmen, welche unter der Betriebsführung von Implenia stehen, werden unabhängig von deren finanzieller Beteiligung zu 100 Prozent zulasten von Implenia berechnet. Hinzu kommt, dass in diesem Ansatz laut Definition die Emissionen aller Leasing- und Mietobjekte (Liegenschaften, Fahrzeuge, Maschinen etc.) ebenfalls als Scope-1- und -2-Emissionen betrachtet werden.

7.3

Unterstützte Organisationen

Vereine

Organisation	Art der Unterstützung
Öbu – Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften	Firmenmitgliedschaft, Sponsoring des Jahresanlasses 2011
Energie bewegt Winterthur	Firmenmitgliedschaft
Minergie	Firmenmitgliedschaft und Fachpartner
NNBS, Netzwerk Nachhaltiges Bauen Schweiz	Gründungsmitglied
CEES, Club Environnement Energie et Sécurité, Fribourg	Firmenmitgliedschaft
Association Ecoparc, Neuchâtel	Firmenmitgliedschaft
Equiterre dans le canton de Vaud	Unterstützung des Vereins
Maison de l'architecture de Genève	Unterstützung des Vereins 2012–2013

Forschungsarbeiten

Organisation	Projekt	Art der Unterstützung
ETHZ	Civil Engineering Scholarship	Projektpartner
ETHZ	Ananas – Angebotsstrategie nachhaltig nachverdichteter Städte	Projektpartner
ETHZ	Mastertool Gebäudezertifizierung	Projektpartner
Bundesamt für Energie (BFE)	Entwicklung Standard Nachhaltiges Bauen Schweiz (SNBS)	Projektsteuerungsmitglied und Panelprojekt
Association Ecoparc, Neuchâtel	Plateforme Urbaine	Projektunterstützung
SIA groupe professionnel environnement	Forum für Nachhaltigkeit	Projektunterstützung
Nationale Forschungsprogramme (NFP)	Energiewende – NFP-70-Forschungsprojekt «Concrète Solutions»	Projektunterstützung

Normenarbeit

Organisation	Norm	Art der Unterstützung
SIA	Merkblatt 2040, SIA-Effizienzpfad Energie	Kommissionsarbeit
SIA	Norm 112/2 Nachhaltiges Bauen Tiefbau/Infrastrukturen	Kommissionsarbeit
IFMA	Unterstützung für die Erarbeitung des Praxisleitfadens «Facility Management im Bauprojekt»	Projektunterstützung

● vollständig berichtet
◐ teilweise berichtet
○ nicht berichtet
n/r nicht relevant
n/a nicht anwendbar
GB Geschäftsbericht 2013
CoC Code of Conduct

7.4

GRI-Index

GRI	Beschreibung	Status	Referenz
1	**Strategie und Analyse**		
1.1	Vorwort CEO	●	Editorial
1.2	Wichtige Auswirkungen, Risiken und Chancen	●	Editorial
2	**Organisationsprofil**		
2.1	Name des Unternehmens	●	7.5
2.2	Wichtigste Marken, Produkte und Dienstleistungen	●	1.1
2.3	Unternehmensstruktur	●	1.4, 1.5
2.4	Hauptsitz des Unternehmens	●	1.1
2.5	Länder der Geschäftstätigkeit	●	1.1
2.6	Eigentümerstruktur und Rechtsform	●	GB
2.7	Bediente Märkte	●	1.1, GB
2.8	Grösse des berichtenden Unternehmens	●	1.1, 1.3, 3.1, GB – Seite 19
2.9	Wesentliche Veränderungen von Grösse, Struktur oder Eigentumsverhältnissen	●	3.1, GB
2.10	Erhaltene Preise/Auszeichnungen	●	Europäischer Grand Prix für Gesundheit im Unternehmen 2012 (Kap. 3.5) Trendence Graduate Barometer: Platz 56 im Bereich Engineering/IT im Jahr 2013 (GB, Seite 79) Universum: Platz 29 im Bereich Engineering und Platz 93 im Bereich Naturwissenschaften im Jahr 2013 (GB, Seite 79)
3	**Berichtsparameter**		
3.1	Berichtszeitraum	●	7.1
3.2	Veröffentlichung des letzten Berichts	●	7.1
3.3	Berichtszyklus	●	7.1
3.4	Ansprechpartner	●	7.5
3.5	Vorgehensweise bei der Bestimmung des Berichtsinhalts	●	5.5, 7.1, 7.2
3.6	Berichtsgrenze	●	7.1
3.7	Besondere Beschränkungen des Umfangs	●	7.1
3.8	Grundlage für die Berichterstattung	●	7.1
3.9	Erhebungsmethoden und Berechnungsgrundlagen	●	7.1
3.10	Erklärung der neuen Darstellung von Informationen	●	4.3, 7.1
3.11	Wesentliche Veränderungen des Umfangs	●	GB
3.12	GRI Content Index	●	7.4
3.13	Bestätigung des Berichts durch externe Dritte	n/r	Keine externe Prüfung des Nachhaltigkeitsberichts

4	Governance, Verpflichtungen und Engagement		
4.1	Führungsstruktur	●	1.1/GB
4.2	Angabe Vorsitzender des höchsten Leitungsorgans gleichzeitig Geschäftsführer	n/a	Trifft bei Implenia nicht zu
4.3	Organisationen ohne Aufsichtsrat	n/a	Implenia hat einen Verwaltungsrat
4.4	Mechanismen	●	5.5.1, 5.5.3
4.5	Entlöhnung	●	3.3, 6.1/GB
4.6	Vermeidung von Interessenkonflikten	●	GB/CoC
4.7	Qualifikation und Erfahrung von Verwaltungsratsmitgliedern	●	GB
4.8	Intern entwickelte Leitbilder, interner Verhaltenskodex und Prinzipien	●	5.1/CoC
4.9	Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung	●	1.5, 2.3
4.10	Bewertung der Leistung des höchsten Leitungsorgans	n/r	
4.11	Vorsorge/Entlöhnung	●	3.3
4.12	Extern entwickelte ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Vereinbarungen, Prinzipien	●	3.1, 4.1, 6.1
4.13	Mitgliedschaft in Verbänden	●	7.3
4.14	Einbezogene Stakeholder-Gruppen	●	5.5
4.15	Grundlage für die Auswahl der Stakeholder	●	5.5, 7.1
4.16	Ansätze für die Einbeziehung von Stakeholdern	●	2.8, 5.5, 7.1
4.17	Wichtige Fragen, Bedenken und Umgang mit der Einbeziehung von Stakeholdern	●	1.6, 2.8, 5.5, 7.1

5	Ökonomische Leistungsindikatoren		
	Managementansatz	●	6.1, 6.2
EC1	Wertschöpfung	●	6.2
EC2	Finanzielle Folgen des Klimawandels	◐	2.2
EC3	Soziale Zuwendungen	●	3.3, 5.4
EC4	Staatssubventionen	◐	Keine Staatssubventionen, GB Seite 180–205
EC5	Mindesteintrittsgehälter	●	3.1
EC6	Berücksichtigung von lokalen Zulieferanten	●	
EC7	Verfahren für die Einstellung von lokalem Personal	●	
EC8	Investitionen in die öffentliche Infrastruktur und Dienstleistungen	●	
EC9	Indirekte wirtschaftliche Auswirkungen	●	

6	Ökologische Leistungsindikatoren		
	Managementansatz	●	2.1, 2.2, 2.4.6, 4.1
EN1	Materialverbrauch	◑	4.2.6
EN2	Anteil Recyclingmaterial	●	4.2.6, 4.2.8
EN3	Direkter Energieverbrauch	●	4.2
EN4	Indirekter Energieverbrauch	●	4.2
CRE1	Energieverbrauch der Gebäude, welche sich im Eigenbesitz befinden	●	4.2
EN5	Umweltbewusster Energieeinsatz und Effizienzsteigerungen	●	4.2.3
EN6	Initiativen zur Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen	●	4.4
EN7	Initiativen zur Verringerung des indirekten Energieverbrauchs und erzielte Einsparungen	●	4.2.7
EN8	Wasserverbrauch	○	Die Wassermengen werden bei Implenia erhoben. Jedoch ist die Datenqualität aufgrund der komplexen und unterschiedlichen Abrechnungen ungenügend. Aus diesem Grund wurde entschieden, die Daten vorläufig nicht zu publizieren.
EN9	Wasserquellen	○	
CRE2	Wasserverbrauch der Gebäude	○	
EN10	Wasserwiederverwertung	◑	4.4
EN11	Biodiversität: Bodenverbrauch	○	Implenia verfügt nicht über Grundstücke oder Bauvorhaben in Naturschutzgebieten
EN12	Biodiversität: Auswirkungen	●	2.4.6
EN13	Biodiversität: Bedrohte Lebensräume	●	2.4.6
EN14	Umgang mit der Biodiversität	●	2.4.6
EN15	Arten der «Roten Liste» der IUCN	○	Implenia verfügt nicht über Grundstücke oder Bauvorhaben in Naturschutzgebieten
EN16	Direkte und indirekte Treibhausgasemissionen	●	4.2.2
EN17	Andere relevante Treibhausgasemissionen	●	4.2.2
CRE3	CO_2-Emissionen der Betriebsliegenschaften	●	4.2.2
CRE4	CO_2-Emissionen der Bauprojekte	●	4.2.2
EN18	Initiativen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen	●	4.2.3, 4.2.4, 4.2.6, 4.2.7
EN19	Emissionen von Ozon abbauenden Stoffen	○	
EN20	NO_X, SO_X und andere wesentliche Luftemissionen	○	
EN21	Abwasservorkommen	○	
EN22	Abfall	◑	4.3
EN23	Freisetzung von Chemikalien	○	
EN24	Gefährlicher Gütertransport	●	Implenia transportiert keine gefährlichen Güter
EN25	Belastung von Gewässersystemen	○	
CRE5	Altlastensanierungen	●	Gesetzliche Anforderung in der Schweiz
EN26	Minimierung der Umweltauswirkungen von Produkten	●	2.4
EN27	Verpackungsmanagement	●	Implenia vertreibt keine verpackten Produkte
EN28	Verstösse gegen das Umweltgesetz	●	Keine Verstösse
EN29	Umweltauswirkungen der Transporte	●	4.2, 4.2.3
EN30	Umweltschutzausgaben	○	

7	**Arbeitspraktiken & menschenwürdige Beschäftigung**		
	Managementansatz	●	3.1, 3.3, 3.4, 3.5
LA1	Gesamtbelegschaft	◐	3.1
LA2	Mitarbeiterfluktuation	◐	3.1
LA3	Zusatzleistungen für Festangestellte	●	
LA15	Wiedereinstellung	●	
LA4	Angestellte mit Kollektivverträgen	●	
LA5	Mitteilungsfristen bei betrieblichen Veränderungen	●	
LA6	Arbeitsschutzausschüsse	◐	3.5
LA7	Abwesenheiten	●	3.5
CRE6	Zertifizierung nach international anerkanntem Gesundheits- und Sicherheits-Management-System	◐	3.5
LA8	Gesundheitsprävention	●	3.5
LA9	Vereinbarungen mit Gewerkschaften	●	
LA10	Aus- und Weiterbildung	◐	3.4
LA11	Programme für das Wissensmanagement	●	
LA12	Leistungsbeurteilung und Entwicklungsplanung	●	3.2
LA13	Diversität der Belegschaft	●	3.1
LA14	Lohngleichheit	◐	3.3

8	**Menschenrechte**		
	Managementansatz	●	5.1, 5.3, CoC
HR1	Wesentliche menschenrechtliche Investitionen	n/a	
HR2	Auswahl der Lieferanten hinsichtlich der Menschenrechte	n/a	
HR3	Mitarbeiterschulung im Bereich Menschenrechte	n/a	Nicht relevant in der Schweiz
HR4	Diskriminierungsfälle	●	3.1, 5.1
HR5	Vereinigungsfreiheit oder das Recht zu Kollektivverhandlungen	●	
HR6	Vorkehrungen gegen Kinderarbeit	n/a	
HR7	Vorkehrungen gegen Zwangsarbeit	n/a	
HR8	Schulung des Sicherheitspersonals zu Menschenrechten	n/a	
HR9	Schutz der Rechte von Ureinwohnern	n/a	
HR10	Prozentzahl Menschenrechte	n/a	
HR11	Prozentzahl Beschwerden	n/a	Nicht relevant in der Schweiz

9	Gesellschaftliche/soziale Leistungsindikatoren		
	Managementansatz	●	5.2
SO1	Auswirkungen von Geschäftstätigkeiten auf das Gemeinwesen	●	2.3, 5.5.8
SO9	Einfluss unserer Tätigkeit auf die lokale Bevölkerung	●	
SO10	Massnahmen zur Verhinderung von negativen Einflüssen auf die lokale Bevölkerung	●	
CRE7	Bevölkerungsgruppen, welche wegen unserer Tätigkeiten umgesiedelt werden müssen	n/a	
SO2	Korruptionsrisiken: Prozentsatz und Anzahl der Geschäftseinheiten	●	5.2
SO3	Mitarbeiterschulung hinsichtlich Korruption	●	5.1
SO4	Korruption: Massnahmen bei Vorfällen	●	5.2
SO5	Politische Positionen	n/a	Implenia bezieht keine politischen Positionen
SO6	Politische Zuwendungen	n/a	Implenia bezieht keine politischen Positionen und bezahlt dementsprechend auch keine Zuwendungen
SO7	Wettbewerbswidriges Verhalten	●	5.2
SO8	Bussen und Sanktionen	●	5.2

10	Produktverantwortung		
	Managementansatz	●	2.8, 5.5
PR1	Gesundheit und Sicherheit: Produktverbesserung	●	
PR2	Gesundheit und Sicherheit: Missachtung von Vorschriften	●	
PR3	Deklaration von Produkten und Dienstleistungen	n/a	Implenia vertreibt keine Produkte
CRE8	Nachhaltigkeitszertifikate	●	2.4
PR4	Nichteinhaltung der Deklarationsvorschriften	n/a	Implenia vertreibt keine Produkte
PR5	Kundenzufriedenheit	●	2.8
PR6	Werbung	●	5.4, 5.5
PR7	Missachtung der Werbevorschriften	●	
PR8	Schutz der Kundendaten	●	
PR9	Einhaltung von Gesetzesvorschriften	●	

7.5

Kontakt/Impressum

Kontakt für Investoren
Beat Fellmann
Leiter Corporate Center und CFO
Telefon +41 58 474 45 00
E-Mail beat.fellmann@implenia.com

Kontakt zur Nachhaltigkeitsplanung
Andreas Pfeiffer
Leiter Nachhaltigkeit
Telefon +41 58 474 05 16
E-Mail andreas.pfeiffer@implenia.com

Kontakt für Medien
Philipp Bircher
Head of Communications Group
Telefon +41 58 474 06 68
E-Mail philipp.bircher@implenia.com

Der Nachhaltigkeitsbericht wurde am 21. August 2014 veröffentlicht und liegt auch in französischer und englischer Sprache vor.

Der Nachhaltigkeitsbericht findet sich im Internet unter:
www.implenia.com/nachhaltigkeit

Herausgeberin
Implenia AG
Industriestrasse 24
8305 Dietlikon
Telefon +41 58 474 74 74

Projektleitung
Andreas Pfeiffer und Rolf Wagenbach

Kernteam
Philipp Bircher, Bret Kraus, Maria Sommer, Roger Teuscher, Bruno Waeber

Konzept und Gestaltung
schneitermeier AG, Zürich

Reportagen und Redaktion
Jörg Schmill, Locher, Schmill, Van Wezemael & Partner AG, Basel

Fotos
Gerry Amstutz und Franz Rindlisbacher, Zürich

Online-Umsetzung
Linkgroup, Zürich

Animierter Film
Corpmedia, Zürich