

## Nachhaltigkeitsbericht

Das Nachhaltigkeitskonzept der Arbonia Gruppe (Arbonia) wird anhand der drei folgenden Säulen präsentiert: **Climate**, **Community** und **Cash**. Die Arbonia informiert ihre Stakeholder nicht nur über aktuelle Entwicklungen, sondern auch über Pläne des Unternehmens zur Sicherstellung einer nachhaltigen und erfolgreichen Zukunft.





## Einleitung

Facts and Figures	30
Vorwort	32
Gesellschaften der Arbonia	34

## Nachhaltigkeitsansatz

Nachhaltigkeitsstrategie	38
Nachhaltigkeitsgovernance	38
Wesentlichkeitsanalyse	39
Ethik und Integrität	40
Risikomanagement	41
Umgang mit Stakeholdern	41
Beitrag der Arbonia zu den SDGs	43

## Climate

Interview: Ein nachhaltiges Raumklima schaffen	46
Innovative Produkte und Lösungen	50
CO <sub>2</sub> und Energie	53
Ressourceneffizienz	58
Beschaffung und Lieferkette	62

## Community

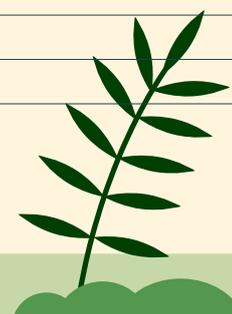
Interview: Das Unternehmen als lernende Organisation	66
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	68
Dynamische Unternehmenskultur	70
Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen	73
Vergütungsstruktur	74
Cybersecurity	75

## Cash

Interview: Ein Fahrplan für die Digitalisierung	78
Nachhaltige Geschäftsstrategie und Marktorientierung	80
Produktmanagement	82
Digitalisierung	84

## Anhang

Berichtsprofil	88
GRI-Inhaltsindex	89
Glossar	93





# Facts and Figures

## 3. Platz

Das neue Wärmepumpenwerk im tschechischen Opočno erzielt den 3. Platz des Best of Reality Awards in der Kategorie «Industrie- und Logistikgebäude».

## 4.2%

Die Arbonia strebt eine durchschnittliche jährliche Reduktion der betrieblichen CO<sub>2</sub>-Emissionen aus Scope 1 und 2 von 4.2% bis 2035 (gegenüber dem Referenzjahr 2020) an.

## Bronze-Status

bei der Erstbewertung durch EcoVadis



## Scope 3

wird erstmals in der Nachhaltigkeitsleistung mitberücksichtigt.

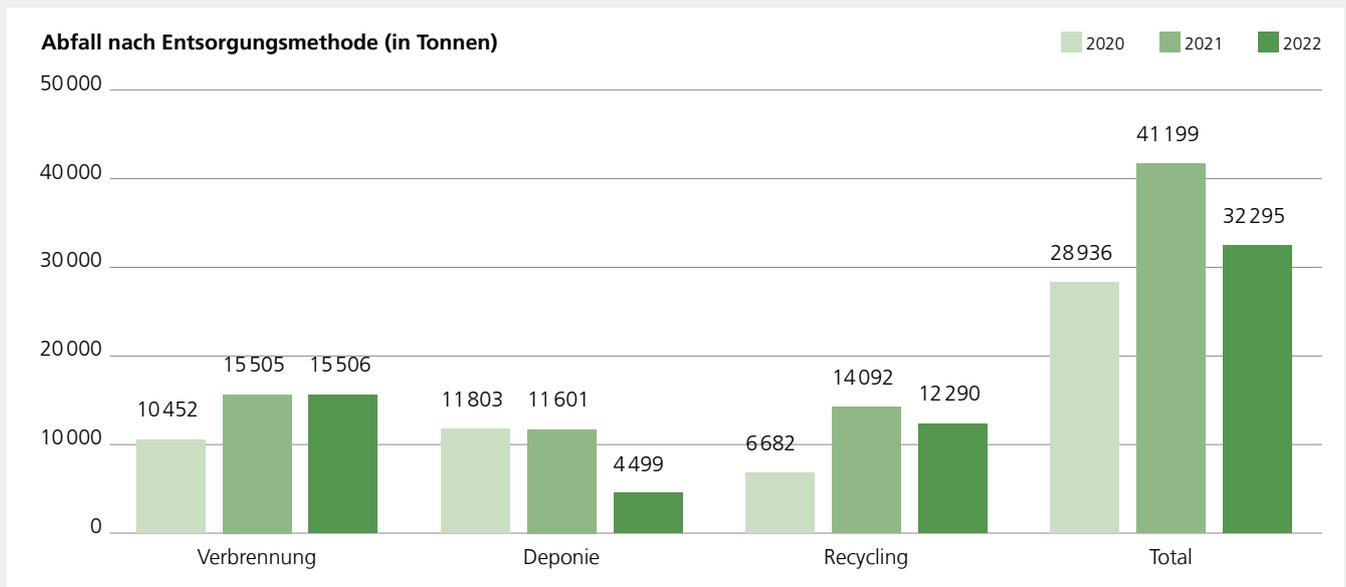
WE SUPPORT



Wir sind Unterzeichner des UN Global Compact und verpflichten uns zu dessen 10 universellen Prinzipien.

«Die Wärmepumpe für unser Produktionswerk in Opočno ist mit einer eigenen Photovoltaikanlage verbunden und die Energie speichern wir, sodass wir komplett CO<sub>2</sub>-neutral produzieren können.»

Vladimir Šrajer  
Leiter des Wärmepumpenwerks in Opočno



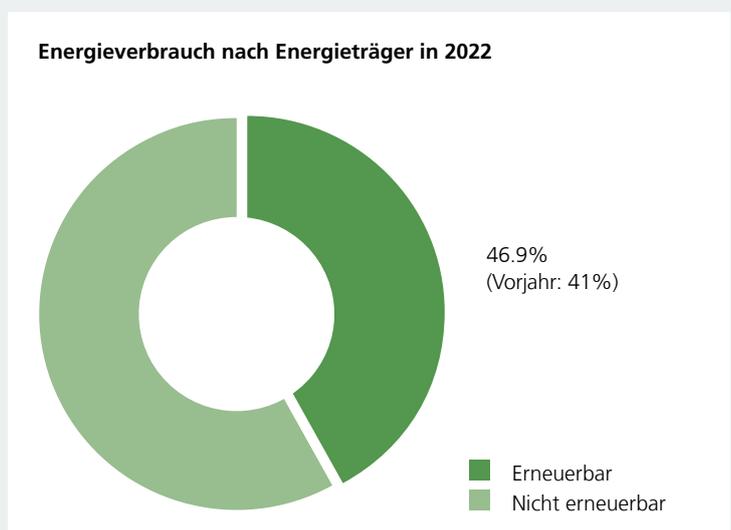
«Für unsere Digitalisierung ist SAP das Herzstück aller zukünftigen Projekte.»

**Berkan Sezer**  
Projektleiter Digitalisierung  
der Division Türen

Ab **2023** werden Nachhaltigkeitskriterien in die variable Vergütung der Konzernleitung mit einfließen.

«Unser Ziel ist, dass wir uns gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden immer neu erfinden und weiterentwickeln.»

**Stefanie Klaerding**  
Leiterin Personalentwicklung und  
Employer Branding der Division Türen



# Vorwort



## Geschätzte Leserinnen und Leser

Die Arbonia verfolgt seit vielen Jahren ambitionierte Ziele, wie die Reduktion ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen, und strebt nach gesundem und nachhaltigem Wachstum. Teil dieses Anspruchs ist in der heutigen Zeit ohne Wenn und Aber der Nachhaltigkeitsgedanke. Damit ist nicht mehr nur allein die wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens gemeint. Immer wichtiger wird auch sein Beitrag zur ökologischen, sozialen und ethischen Gerechtigkeit auf der Welt.

Die konsequente Ausrichtung hin zu einem nachhaltigeren Unternehmen brachte für uns als Arbonia in den vergangenen Jahren grosse Veränderungen mit sich. Dabei haben wir gelernt, uns auf die wesentlichen Zukunftsthemen zu fokussieren. Diese Kultur der Transformation nutzen wir nun, um zur Minderung der globalen Erwärmung aktiv beizutragen.

Der Gebäudesektor ist mit einem Anteil von über 30% einer der entscheidenden Verursacher von CO<sub>2</sub>-Emissionen in Europa. Im Umkehrschluss ist auch das Potenzial zur Reduktion von Treibhausgasen in Gebäuden immens. Demnach besteht eine sehr grosse Nachfrage nach Produkten, die bei mindestens gleichbleibend hoher Funktionalität und Leistung den Energieverbrauch in Gebäuden senken. In Verbindung mit einer eigenen Stromerzeugung etwa aus einer Photovoltaikanlage und einem Strom- sowie Wärmespeicher werden Gebäude sowohl regenerativ als auch autark mit Energie versorgt.

Wir haben diesen Trend frühzeitig erkannt und leisten mit unseren Produkten einen substantziellen Beitrag. Sowohl bei Neubauten als auch bei Renovationen lassen sich durch Wärme- und Lüftungssysteme sowie isolierte Innentüren signifikante Verbesserungen erzielen. Daneben haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, auch entlang unserer Wertschöpfungskette und insbesondere bei unseren Produktionsprozessen den Energieverbrauch zu senken und weniger Treibhausgase zu emittieren.

### Unsere Leistungen und Initiativen im Geschäftsjahr

Mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir weiter die Voraussetzungen dafür geschaffen, finanzielle und nichtfinanzielle Ziele in unserer Strategie miteinander zu verbinden. Ein wichtiges Instrument hierfür ist eine geeignete Incentivierung. Deshalb haben wir entschieden, ab dem Geschäftsjahr 2023 Nachhaltigkeitskriterien wie effektiven Klimaschutz in die variable Vergütung der Konzernleitung zu integrieren.

Ein wichtiger Faktor für besseren Klimaschutz ist vor allem der Ausbau erneuerbarer Energien. Hierbei konnten wir uns weiter steigern und decken nunmehr 47% unseres Gesamtbedarfs mit regenerativen Quellen ab. Der Anteil von Grünstrom hat sich auf 43% erhöht, wobei mittlerweile 13% aus unserer eigenen Stromproduktion durch Photovoltaik, Windkraft sowie Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen (KWK) gespeist werden. Insgesamt hat sich dadurch unsere Treibhausgasintensität auf 0.050 CO<sub>2</sub>-Äquivalente (Scope 1–2) pro Nettoumsatz weiter verringert.

Unsere langfristige Strategie basiert auf dem Prinzip eines ganzheitlichen CO<sub>2</sub>-freien Systems, mit dem Energie effizient erzeugt, übertragen und gespeichert werden kann. Dafür investieren wir etwa in modernere KWK-Anlagen. Im tschechischen Opočno und Střibro wurden beim Neubau eines Wärmepumpenwerks und bei der Investition in Kompressoren moderne energetische Standards berücksichtigt.

Neben unseren eigenen Treibhausgasemissionen möchten wir auch die indirekten Emissionen stärker berücksichtigen. Deshalb haben wir erste Schritte unternommen, um die Emissionen unserer vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette (Scope 3) zu erfassen. Aus diesen Messungen leiten wir Reduktionsziele und entsprechende Massnahmen ab.

Unsere ESG-Agenda steht dabei auch im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, die den gleichen Herausforderungen begegnen. Dafür lassen wir uns seit 2022 von der Ratingplattform EcoVadis bewerten. Dort erreichten wir auf Anhieb den Bronze-Status. Damit gehören wir zur oberen Hälfte der bewerteten Unternehmen. Mit zielgerichteten Massnahmen wollen wir künftig noch besser abschneiden. Gleichzeitig nutzen wir EcoVadis auch, um unsere Lieferanten zu beurteilen und lassen dies in unsere Lieferantenbewertung mit einfließen.

### Unsere Verpflichtung gegenüber politischen Rahmenwerken

Bei all unseren Anstrengungen orientieren wir uns an wissenschaftlichen Modellrechnungen und globalen Abkommen. Deshalb unterstützen wir das Pariser Klimaabkommen, das die Erderwärmung auf 1.5°C begrenzen möchte. Seit dem Jahr 2021 sind wir Unterzeichner des UN Global Compact und bekennen uns zu den zehn universellen Prinzipien einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmensführung. Ausserdem befürworten wir als Arbonia den «European Green Deal» als europäisches Nachhaltigkeitsprojekt.

Mit diesem Nachhaltigkeitsbericht schaffen wir Transparenz über unsere Ziele, Massnahmen und die damit verbundenen Auswirkungen. Und wir geben einen Ausblick auf die Projekte der nächsten Jahre, mit denen wir unsere Nachhaltigkeitsleistung kontinuierlich steigern werden.

Im Namen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung bedanke ich mich bei allen Mitarbeitenden, die unseren spannenden Transformationsprozess mitgestalten und an der Erstellung dieses Berichts beteiligt sind. Unser engagiertes Team lässt mich optimistisch in die Zukunft blicken, in der wir unsere Nachhaltigkeitsagenda fortschreiben werden.

Daniel Wüest, Group CFO



# Gesellschaften der Arbonia

Die Arbonia ist ein fokussierter Gebäudezulieferer und gliedert sich in die zwei Divisionen Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik (HLK) und Türen mit den zwei Business Units Holzlösungen und Glaslösungen.

## Produktionsgesellschaften

Gesellschaft	Standort	Division / Business Unit	Hergestellte Produkte
AFG RUS	Stupino (RU)	HLK	Flachheizkörper
Arbonia Glassysteme GmbH	Deggendorf (D)	Türen/Glaslösungen	Bauglas
Bekon-Koralle AG	Dagmersellen (CH)	Türen/Glaslösungen	Duschkabinen
Brugman Fabryka Grzejników Sp. z o.o.	Legnica (PL)	HLK	Design- und Flachheizkörper
GARANT Türen und Zargen GmbH	Amt Wachsenburg (D)	Türen/Holzlösungen	Innentüren und Zargen
Invado Sp. z o.o.	Ciasna (PL)	Türen/Holzlösungen	Innentüren
joro türen GmbH	Renchen (D)	Türen/Holzlösungen	Funktionstüren
Kermi GmbH	Plattling (D)	HLK Türen/Glaslösungen	Flachheizkörper Duschkabinen
Kermi s.r.o.	Stříbro (CZ)	HLK	Spezialheizkörper, Batteriespeicher
PRÜM-Türenwerk GmbH	Weinsheim (D)	Türen/Holzlösungen	Innentüren
PZP Heating a.s.	Opočno (CZ)	HLK	Wärmepumpen
RWD Schlatter AG	Roggwil (CH)	Türen/Holzlösungen	Funktionstüren
Sabiana s.p.a.	Corbetta (IT)	HLK	Lüftungs- und Klimageräte (Warmlüfterzeuger, Deckenstrahlplatten, Gebläse-Konvektoren, zentrale Klimageräte, Wärmerückgewinnung, Filtertechnik, Verdunstungskühler)
Termovent Komerc d.o.o.	Kladovo (RS)	HLK	Air-Handling Units für Reineräume
TPO Holz-Systeme GmbH	Leutershausen (D)	Türen/Holzlösungen	Spezialtüren inkl. Türrahmen und Türfutter
Vasco BV	Dilsen (BE)	HLK	Designheizkörper, Lüftung, Röhren für Fussbodenheizung



### Administrations- und Vertriebsgesellschaften

<b>Gesellschaft</b>	<b>Standort</b>	<b>Division / Business Unit</b>	<b>Art des Standorts</b>
AFG Shanghai Building Materials Co. Ltd.	Shanghai (CN)	Türen/Glaslösungen	Vertrieb
Arbonia AG	Arbon (CH)	Konzern	Holding
Arbonia Doors AG	Arbon (CH)	Türen/Holzlösungen	Administration, Vertrieb
Arbonia Doors GmbH	Erfurt (D)	Türen/Holzlösungen	Administration
Arbonia France Sàrl	Hagenbach (FR)	HLK	Vertrieb
Arbonia HVAC AG	Arbon (CH)	HLK	Administration
Arbonia Management AG	Arbon (CH)	Konzern	Administration
Arbonia Riesa GmbH	Riesa (D)	HLK	Vertrieb
Arbonia Services AG	Arbon (CH)	Konzern	Administration
Arbonia Solutions AG	Arbon (CH)	HLK	Vertrieb
Baduscho Dusch- und Badeeinrichtungen Produktions- u Vertriebsgesellschaft mbH	Margarethen am Moos (AT)	Türen/Glaslösungen	Vertrieb
Cirelius S.A.	Avintes (PT)	HLK	Vertrieb
Kermi Sp. z o.o.	Wroclaw (PL)	HLK	Vertrieb
Prolux Solutions AG	Arbon (CH)	HLK	Vertrieb
Tecna S.L.	Alcobendas (ES)	HLK	Vertrieb
Vasco Group BV	Tubbergen (NL)	HLK	Vertrieb
Vasco Group GmbH	Dortmund (D)	HLK	Vertrieb
Vasco Group NV	Dilsen (BE)	HLK	Administration, Vertrieb
Vasco Group Sarl	Nogent-sur-Marne (FR)	HLK	Vertrieb
Vasco Group SP. z o.o.	Legnica (PL)	HLK	Vertrieb
Vasco (UK) Ltd	Horsham (UK)	HLK	Vertrieb

# Nachhaltigkeitsansatz

Für die Arbonia ist gewissenhaftes Handeln unabdingbare Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg. Dazu gehört ein verantwortungsvoller Umgang mit Mitarbeitenden, Zulieferern, Kunden und Investoren sowie mit der Umwelt und den natürlichen Ressourcen.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie gliedert sich in die drei Teilbereiche **Climate** (ökologische Themen), **Community** (soziale Themen) und **Cash** (ökonomische Themen). In diesen Bereichen wollen wir unsere Nachhaltigkeitsleistung über die rechtlichen Anforderungen hinaus kontinuierlich verbessern.





## Nachhaltigkeitsstrategie

Wir verfolgen den Ansatz, auf verantwortungsvolle Weise aus Rohstoffen (Mehr)wert zu schaffen. Die konsequente Ausrichtung auf ein nachhaltiges und langfristiges Geschäftsmodell brachte in den vergangenen Jahren grosse Veränderungen mit sich. Dafür investieren wir sowohl in das Produktportfolio als auch in die Produktionsabläufe im Sinne einer nachhaltigen Transformation. Daneben unterstützen wir das «Übereinkommen von Paris» der Pariser Klimakonferenz sowie den «European Green Deal». Auf dieser Grundlage verfolgen wir das strategische Ziel, aktiv zur Minimierung der globalen Erwärmung beizutragen. CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele für unsere Emissionen aus Scope 1 und Scope 2 in Anlehnung an die Science Based Targets Initiative sind dafür entscheidende Hebel. Auch bezüglich der Emissionen aus Scope 3 haben wir erste Ansätze zur Erfassung und Reduzierung entwickelt (siehe «CO<sub>2</sub> und Energie», S. 53).

Die konzernweite Nachhaltigkeitsstrategie wird in der gesamten Unternehmensgruppe gelebt und vom Verwaltungsrat gestützt. Dies zeigt auch der Beitritt zum United Nations (UN) Global Compact.

Die Nachhaltigkeitsziele werden zentral definiert und koordiniert, die Divisionen HLK und Türen sind für die dezentrale Umsetzung verantwortlich. Dafür entwickeln sie spezifische Pläne mit einzelnen Massnahmen und erweitern ihre Produktportfolios in diese Richtung.



## Nachhaltigkeitsgovernance

Die Arbonia ist dezentral organisiert und weist eine Holdingstruktur auf. Die Konzernleitung – bestehend aus CFO und den beiden CEOs der Divisionen – legt gemeinsam mit dem exekutiven Verwaltungsratspräsidenten die Ziele und Massnahmen fest, mit denen die vom Verwaltungsrat vorgegebene Strategie umgesetzt wird. Die Verantwortung für das operative Geschäft obliegt den Divisionen.

Nachhaltigkeit ist Bestandteil der Konzernstrategie. Die Steuerung des Themas innerhalb des Konzerns obliegt dem CFO. Er erarbeitet die Nachhaltigkeitsstrategie gemeinsam mit dem Nachhaltigkeitskomitee und Vertretern der Abteilung Corporate Communications & Investor Relations, welche die gruppenweite Koordination verantworten. Das Nachhaltigkeitskomitee setzt sich aus einem Vertreter der Division HLK und je einem Vertreter der Business Unit Holzlösungen und der Business Unit Glaslösungen der Division Türen zusammen. Die Divisionen respektive deren Gesellschaften stimmen einzelne Massnahmen mit den Konzernfunktionen ab und setzen diese um. Wichtige Initiativen und Projekte evaluiert die Konzernleitung monatlich.

Der Verwaltungsrat der Arbonia wird über neue gesetzliche Anforderungen zur nachhaltigen Unternehmensführung kontinuierlich informiert. Er übernimmt die Entscheidungs- und Kontrollfunktion sämtlicher Massnahmen und beurteilt die Leistungen anhand definierter Ziele. Das betrifft etwa die interne Revision und damit die Risikobetrachtung. Im Berichtsjahr hat die interne Revision dem Verwaltungsrat 14 Prüfungsberichte zu Risiken und der Umsetzung geplanter Massnahmen zugestellt. Diese Berichte stehen genauso der externen Revision zur Verfügung. Auch bei der Prüfung möglicher Transaktionen in Form von Due Diligence Prozessen ist der Verwaltungsrat fortlaufend eingebunden. In allen Kompetenzbereichen kann der Verwaltungsrat über den Prüfungsausschuss Untersuchungen anordnen oder externe Berater hinzuziehen. Der Nominations- und Vergütungsausschuss hat in Abstimmung mit dem gesamten Verwaltungsrat beschlossen, ab dem Geschäftsjahr 2023 erstmals auch Klimaziele in die variable Vergütung der Konzernleitung zu integrieren.

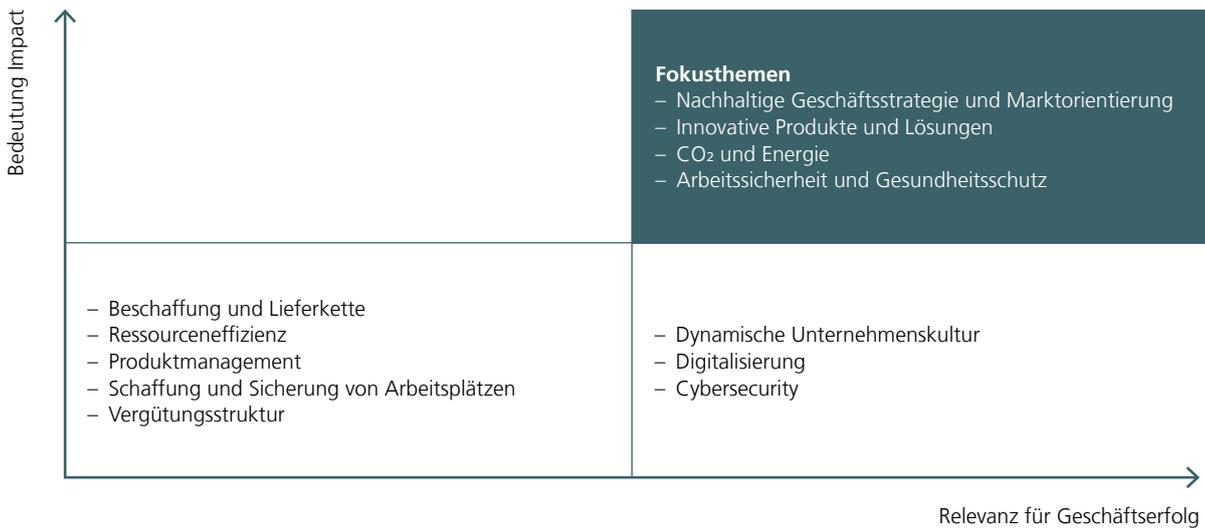



## Wesentlichkeitsanalyse

Der vorliegende dritte Nachhaltigkeitsbericht basiert auf einer Wesentlichkeitsanalyse, die wir im Jahr 2020 durchgeführt haben. Dabei wurden die relevanten Themen einerseits für den langfristigen Geschäftserfolg und andererseits bezüglich bedeutender Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft festgelegt. Die Analyse basierte auf einem breiten Inhaltsspektrum, das neben GRI Standards und Anforderungen des Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Kriterien von ESG-Ratingagenturen sowie eine Branchenbenchmark umfasste. Ein Kernteam, das sich aus dem CFO der Gruppe, den

Nachhaltigkeitsverantwortlichen sowie Vertretern der Divisionen und von verschiedenen Corporate Functions zusammensetzt, konsolidierte die Themenauswahl. Anschliessend wurde die Relevanz der Themen in einem Workshop bewertet. An dieser Validierung nahmen der CFO sowie Vertreter der beiden Divisionen HLK und Türen wie auch von verschiedenen Corporate Functions (u. a. Human Resources und Legal & Compliance) teil. Den Prozess unterstützte ein externer Spezialist. Das Ergebnis der Analyse wird in der folgenden Wesentlichkeitsmatrix abgebildet:

### Wesentlichkeitsmatrix





## Ethik und Integrität

Wir sind uns unserer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung bewusst und bekennen uns in unserem Code of Conduct 1.) zur Einhaltung der Menschenrechte unter besonderer Berücksichtigung des Verbots der Kinderarbeit, 2.) zur Sicherstellung der Gesundheit und Arbeitssicherheit der Mitarbeitenden, 3.) zur Zusammenarbeit mit Lieferanten, welche sich einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit verpflichtet haben und ihrer sozialen Verantwortung nachkommen, 4.) zur Einhaltung der Umweltschutzstandards und 5.) zum schonenden Umgang mit Ressourcen.

Die Arbonia hat im Berichtsjahr in jeder Division einen Compliance Officer ernannt. Diese verantworten die Umsetzung von konzernseitigen Vorgaben in den zugehörigen Tochtergesellschaften.

Das Berichtsjahr war geprägt von neuen Sorgfalts- und Berichterstattungspflichten bezüglich Konfliktmaterialien und Kinderarbeit, die erstmalig für das Geschäftsjahr 2023 anzuwenden sind. Die Arbonia berücksichtigt bei der Auswahl ihrer Lieferanten vermehrt, ob diese die Sorgfaltspflichten einhalten, und holt hierzu über die Analyseplattform EcoVadis entsprechende Lieferantenbewertungen ein.

### Code of Conduct (Verhaltenskodex)

Im Berichtsjahr hat der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats im Zusammenhang mit der neuen EU-Hinweisgeberrichtlinie stehende Änderungen des Code of Conduct und der Whistleblowingweisung (Regeln zur Meldung von Misständen) genehmigt. Der Code of Conduct wird durch weiterführende Weisungen wie beispielsweise die Antikorruptionsweisung, die Weisungen bzgl. Insiderhandel und die Weisung zum Schutz vor sexueller Belästigung, Mobbing und Diskriminierung am Arbeitsplatz ergänzt. Der Code of Conduct und teilweise auch die weiterführenden Weisungen sind in bis zu zwölf Sprachen übersetzt und im Intranet für die White-Collar-Mitarbeitenden abrufbar. Sodann wurde im Berichtsjahr gruppenweit eine Water Policy und eine Waste Policy eingeführt sowie die bestehende Wettbewerbsweisung aufgrund gesetzlicher Neuerungen aktualisiert.

Alle Mitarbeitenden unterzeichnen beim Eintritt in die Arbonia Gruppe den Code of Conduct und bekennen sich dazu, die Werte sowie die ethischen und sozialen Grundsätze einzuhalten. Die Einhaltung dieser Vorgabe wird genauso wie die Durchführung von Schulungen zum Code of Conduct durch das Internal Audit, welches dem Verwaltungsrat darüber Bericht erstattet, überprüft.

Zusätzlich zum Code of Conduct erliess der Verwaltungsrat 2018 den «Zusatz zum Code of Conduct», welcher sich speziell an Blue-Collar-Mitarbeitende richtet. Dieser beinhaltet vertiefende Regelungen für die Produktion – beispielsweise zum Umgang mit Ressourcen, zur Arbeitssicherheit oder zum Umweltschutz. Themen wie etwa das Wettbewerbsrecht sind

darin nicht enthalten. Der «Zusatz zum Code of Conduct» wird in Form von Plakaten in den Werkshallen aufgehängt und den Mitarbeitenden von den Werks- bzw. Schichtleitern mithilfe von Schulungen erläutert.

### Whistleblowing-Konzept

Die Mitarbeitenden sind aufgefordert, bei der Einhaltung des Code of Conduct einschliesslich des «Zusatzes zum Code of Conduct» (nachfolgend gemeinsam «Code of Conduct») aktiv mitzuwirken. Aus diesem Grund hat der Verwaltungsrat 2013 eine Whistleblowingweisung erlassen und Whistleblowing-Meldestellen eingeführt. Das Whistleblowing-Konzept wird derzeit basierend auf der EU-Hinweisgeberrichtlinie und entsprechend den nationalen Vorgaben der einzelnen EU-Länder weiterentwickelt. Alle Mitarbeitende, welche Verstösse gegen den Code of Conduct feststellen, sind aufgefordert, diese an die internen oder die gesetzlich vorgesehenen externen Meldestellen zu rapportieren. Als interne Meldestellen fungieren die CEOs der Divisionen, die divisionalen Compliance Officer, der Head of Compliance und der Leiter Internal Audit. Zentrales Element des Whistleblowing-Konzepts ist der Schutz der meldenden Mitarbeitenden. Gegenüber Whistleblowern dürfen aufgrund ihrer Meldung keine disziplinarischen, arbeitsrechtlichen oder andere Massnahmen ergriffen werden, die sich zu ihren Ungunsten auswirken könnten.

Der Verwaltungsrat wird über alle Whistleblowing-Meldungen und die damit verbundenen Untersuchungen sowie initiierten Massnahmen informiert. Im Berichtsjahr wurden keine Verdachtsfälle durch Whistleblowing gemeldet. Auch wurden keine Sanktionen aufgrund von Non-Compliance-Fällen verhängt.

### Code-of-Conduct-Schulungen

Die White-Collar-Mitarbeitenden nehmen regelmässig und anlassbezogen an Code-of-Conduct-Schulungen teil. Neue Gesellschaften oder Standorte werden im Rahmen ihrer Integration geschult. Diese Schulungen thematisieren alle Kernthemen des Code of Conduct und gehen vertieft auf einzelne, weiterführende Weisungen und Themen, wie Non-Compliance-Risiken, Interessenkonflikte, Insiderhandel, Datenschutz, Wettbewerbs- und Kartellrecht sowie Korruption ein. Zentrales Thema dieser Schulungen ist auch Whistleblowing. Den Mitarbeitenden wird aufgezeigt, an welche Stellen sie Whistleblowing-Meldungen rapportieren können und wie und welche weiteren Schritte die Arbonia einleitet. Alle Schulungen für die Mitarbeitenden erfolgen durch Arbonia Compliance.

Um der Digitalisierung auch im Compliance-Bereich Rechnung zu tragen, bewilligte die Konzernleitung die Einführung verschiedener Compliance E-Learning-Kurse für die White-Collar-Mitarbeitenden und ein Schulungsvideo mit den wichtigsten Inhalten aus dem «Zusatz zum Code of Conduct» für Blue-Collar-Mitarbeitende. Diese Projekte wurden im Berichtsjahr weiter vorangetrieben, sodass beide Themen in 2023 eingeführt werden können.



## Risikomanagement

Unser Risikomanagementprozess ist seit geraumer Zeit institutionalisiert und gestaltet sich wie folgt: Im Turnus von drei bis fünf Jahren wird der Risikokatalog mittels eines Greenfield-Ansatzes auf Ebene der Business Units, Divisionen und des Konzerns sowohl «bottom-up» als auch «top-down» neu erstellt. Die bestehenden Risiken werden fortlaufend geprüft und – falls notwendig – angepasst sowie um zusätzliche Risiken ergänzt. Der Risikokatalog umfasst strategische, operative, finanzielle, konjunkturelle sowie externe Risiken. Sie bilden die Grundlage für die Risikoanalyse-Workshops, die sowohl auf Konzern- als auch Divisionsebene mithilfe externer, unabhängiger Unterstützung jährlich stattfinden.

An den Workshops nimmt ein breiter und vielfältiger Kreis von Verantwortlichen teil (in der Regel acht bis zwölf Teilnehmende je Workshop). Im ersten Schritt werden darin die zentralen Veränderungen gegenüber dem Vorjahr behandelt und in den Risikokatalog integriert. Im zweiten Schritt bewerten die Teilnehmenden die Risiken hinsichtlich Schadensausmass, Eintrittswahrscheinlichkeit und Reputationseinfluss. Darüber

hinaus diskutieren und definieren sie die Cashflow-Relevanz und das Chancen-Risiko-Verhältnis. Daraus resultieren eine entsprechende Risikomatrix und dazugehörige Erwartungswerte der Risiken. Ein Vorjahresvergleich sowie eine Plausibilitätsprüfung stehen am Ende der Gruppendiskussion. Im Anschluss an die Workshops definieren die Risikoeigner den Umgang mit den Risiken. Ausserdem entwickeln sie entsprechende Massnahmen für einen definierten Zeitraum, um das Risiko zu minimieren. Eine Überprüfung und Aktualisierung dieser Massnahmen erfolgt halbjährlich.

Die Ergebnisse aus den Workshops werden über alle Divisionen aggregiert (bottom-up), zusätzlich wird ein Vergleich mit dem Konzern erstellt (top-down). Anschliessend diskutiert und verabschiedet die Konzernleitung diese Auswertung. Darin enthalten ist eine Quantifizierung der Risiken und ein Massnahmenkatalog, um die grössten Risiken einzudämmen. Das gesamte Risikoprofil wird sowohl dem Prüfungsausschuss als auch dem Verwaltungsrat vorgelegt.



## Umgang mit Stakeholdern

Als Arbonia pflegen wir einen intensiven Austausch mit all jenen Anspruchsgruppen, die einen massgeblichen Einfluss auf die ökonomischen, sozialen und ökologischen Ziele des Unternehmens haben. Diese Gruppe interner und externer Stakeholder umfasst Kunden, Mitarbeitende, Aktionäre und Investoren, Analysten, Behörden, Nachbarn und Gemeinden an den Firmenstandorten – aber auch Partner wie Transportunternehmen, Lieferanten, Forschungsinstitute und Verbände sowie die Öffentlichkeit. Der Austausch mit diesen Gruppen erfolgt im Rahmen von persönlichen Gesprächen, Sitzungen, Konferenzen und Messen sowie Befragungen. Eine Übersicht zum Umgang mit den einzelnen Stakeholdern bietet die Tabelle «Einbezug von Stakeholdern und deren Anliegen» (siehe S. 42).

Mitgliedschaften in den wichtigsten Kammern und Verbänden – darunter Swissmem (Verband der Schweizer Maschinen-,

Elektro- und Metallindustrie), SwissHoldings oder die Handelskammer Deutschland-Schweiz – ermöglichen uns einen kontinuierlichen Austausch mit branchenverwandten Unternehmen und relevanten Interessensgruppen. Wir sind ausserdem seit Ende 2021 Unterzeichner des UN Global Compact und werden im Jahr 2023 erstmals den Fragebogen zum Communication on Progress ausfüllen.

Neben dem globalen Engagement unterstützen wir als Arbonia Gemeinden an unseren Produktionsstandorten. Dies belegen zahlreiche Spendenprogramme und die Förderung von gemeinnützigen Vereinen. Viele Gesellschaften sponsern Sportaktivitäten für Jugendliche und Erwachsene. Ebenfalls beteiligen sich die Gesellschaften der Arbonia an Finanzierungen von Stipendien an Fachhochschulen.



## Einbezug von Stakeholdern und deren Anliegen

Stakeholder	Form des Einbezugs	Anliegen
Kunden	In- und externe Kundenbefragungen Persönliche Gespräche	Produktqualität, Produktlebenszyklus, Kundenzufriedenheit
Mitarbeitende	Mitarbeitergespräche, Arbeitnehmervertretungen, Gewerkschaften, Newsletter	Arbeitssicherheit, Strategie, Nachhaltigkeitsperformance
Aktionäre und Investoren	Generalversammlung, Vertretung durch Verwaltungsrat, Roadshows, 1:1-Gespräche	Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Zukunftsperspektiven, Strategie, Nachhaltigkeitsperformance
Analysten	Roadshows, Konferenzen, Medienmitteilungen	Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Zukunftsperspektiven, Strategie, Nachhaltigkeitsperformance
Behörden	Regelmässiger Austausch, Genehmigungsprozesse für bestimmte Anlagen und Abläufe	Erfüllung gesetzlicher und behördlicher Auflagen
Nachbarn und Gemeinden	Regelmässiger Austausch, Sponsoring	Sicherung von Arbeitsplätzen, Förderung des kulturellen Lebens, Lärm- und Emissionsschutz
Partner wie Transportunternehmen, Lieferanten, Forschungsinstitute und Verbände	Lieferantenbefragungen, regelmässiger Austausch	Transportschadenminimierung, Informationsaustausch, partnerschaftliche und faire Zusammenarbeit
Öffentlichkeit	Medienmitteilungen, Webseite	Aktuelle Informationen zum Unternehmen



## Beitrag der Arbonia zu den SDGs

Die Arbonia ist sich ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung bewusst. Wir sind bestrebt, langfristig nachhaltiger zu wirtschaften. Einen substantziellen Beitrag zum Klimaschutz leisten wir mit unseren Produkten, die den Energieverbrauch in Gebäuden senken. Dabei treiben wir Innovationen in unseren beiden Kernbereichen Raumklima sowie Innentüren stetig voran.

Darüber hinaus lebt die Arbonia eine dynamische, offene Unternehmenskultur und schafft ein angenehmes, wertschätzendes und förderndes Arbeitsumfeld mit attraktiven Arbeitsbedingungen. Als regionale Arbeitgeber sind die Gesellschaften der Arbonia ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in der jeweiligen Region.

Die Arbonia bekennt sich zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen und leistet im Speziellen einen Beitrag zu den folgenden sechs Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals, SDGs).

Bislang können wir unseren Beitrag zur Erreichung der SDGs noch nicht vollumfänglich messen. Dennoch zeigen wir in den folgenden Kapiteln Aktivitäten auf, welche die Ziele der Vereinten Nationen für eine nachhaltige Entwicklung unterstützen. Kennlich gemacht ist dies durch SDG-Icons bei den passenden Unterkapiteln.





## Prioritäten und Ziele

Priorität	Ziel	Status 2022	Seite
Die Division HLK erzielt eine additive CO <sub>2</sub> -Einsparung durch den Betrieb energieeffizienter Produkte <sup>1</sup> beim Kunden.	bis 2025: Einsparung von 350 000 Tonnen CO <sub>2</sub>	Einsparung von 175 200 Tonnen CO <sub>2</sub> für die Jahre 2020, 2021 und 2022	56
Die Arbonia reduziert ihre CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Scope 1 und 2.	bis 2035: Reduktion um durchschnittlich 4.2% pro Jahr	Reduktion um 7.86% gegenüber 2021	54
Die Division HLK reduziert den Materialeinsatz bei der Produktion.	bis 2035: Reduktion der Fehlerkosten auf unter 1% jährlich	Fehlerkosten von 0.68% im Jahr 2022	60
Die Division Türen reduziert den Ressourcenverbrauch für Wasser (in m <sup>3</sup> ), Gas (in MWh) und Abfall (in t).	bis 2035: jährliche Reduktion um 3%	Erdgas um 33% reduziert, Abfall um 29% reduziert, Wasserverbrauch für 2022 erstmals erhoben <sup>2</sup>	61

<sup>1</sup>Unter anderem: Wärmepumpen, X2-Heizkörper

<sup>2</sup>Die Division Türen hat das Ziel im Berichtsjahr in Bezug auf Gas und Abfall deutlich übertroffen. Dies ist unter anderem auf die Umstellung des Abfallmanagements an einem grossen Produktionsstandort der Division zurückzuführen, woraus sich auch signifikante Verschiebungen innerhalb der Erhebungsmethoden ergeben haben.

# Climate

Als Gebäudezulieferer für Produkte und Lösungen rund um das Raumklima sowie Innentüren aus Holz und Glas steht die Arbonia in der Verantwortung für den Schutz von Umwelt und Klima. Wir sehen in der Transformation hin zu einer umweltverträglichen Wirtschaft grosses Potenzial und möchten mit unserem Produkt-, Entwicklungs- und Dienstleistungsportfolio einen substanziellen Beitrag leisten, um Gebäude nachhaltiger zu gestalten. Durch weitere Produktinnovationen und neue Lösungen wollen wir die ökologischen Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit und die unserer Kunden auf die Umwelt reduzieren, sodass die Arbonia entlang der gesamten Wertschöpfungskette ihre Treibhausgasemissionen senken wird.



# Ein nachhaltiges Raumklima schaffen

Mit seinem neuen Werk im tschechischen Opočno bedient die Division HLK der Arbonia die stark wachsende Nachfrage nach Wärmepumpen. Es sind jedoch nicht nur die Produkte nachhaltig: Der Produktionsstandort demonstriert nachhaltiges Heizen und Kühlen einer Fabrik ohne Öl und Gas – nur mit den selbst gefertigten Wärmepumpen. Damit erzielte das neue Werk im tschechischen Opočno den dritten Platz des Best of Reality Awards in der Kategorie «Industrie- und Logistikgebäude». Der Werksleiter Vladimír Šrajer (VS) erklärt, wie die Division bei der Produktion und den eingesetzten Materialien immer stärker auf Umwelt- sowie Klimakriterien achtet.

## Wie funktioniert eigentlich eine Wärmepumpe – können Sie uns dies kurz erklären?

**VS:** Das Prinzip einer Wärmepumpe ist denkbar einfach und lautet «aus Umweltwärme wird Heizwärme». Sie nutzt nämlich die saubere und kostenlose Umweltwärme, die sich direkt vor unserer Haustür befindet: Sowohl im Erdbreich als auch in der Luft und auch im Wasser ist Wärme gespeichert. Eine Wärmepumpe macht daraus Nutzwärme für die eigenen vier Wände, also fürs Heizen und die Warmwassererzeugung. Moderne Wärmepumpen sind übrigens auch in der Lage, Räume zu kühlen, indem sie den Prozess umkehren und überschüssige Wärme aus Innenräumen nach Aussen transportieren. Eine Wärmepumpe ist also nicht nur während der Heizperiode aktiv, sondern lässt sich auch über den Sommer hinweg nutzen.

## Wärmepumpen der Arbonia sind mit dem Gütesiegel der European Heat Pump Association (EHPA) zertifiziert. Welche Qualitätsmerkmale gehen damit einher?

**VS:** Die Wärmepumpe bekommt das Siegel nur, wenn sie nach bestimmten Qualitätsrichtlinien und unter Laborbedingungen geprüft wurde. Beispielsweise wird die Pumpe bei unterschiedlichen Aussentemperaturen auf ihren Wirkungsgrad hin getestet. Die Zertifizierung umfasst aber nicht nur die technischen Daten, sondern auch den Fertigungsprozess oder den Service.

## Diesen Fertigungsprozess optimiert die Arbonia durch das neue Produktionswerk in Opočno (CZ), das Sie leiten. Wie achtet die Arbonia bei der Produktion darauf, dass Wärmepumpen nachhaltiger hergestellt werden?

**VS:** Wir haben für die neue Werkhalle vor allem Baumaterialien eingesetzt, die das Gebäude richtig isolieren können, damit wir keine Wärme beziehungsweise Abwärme im Betrieb verlieren. Dafür haben wir eine neue Wärmepumpe mit einer Leistung von 40 Kilowatt entwickelt, die wir als Heizung und als Kühlung für das ganze Werk nutzen können. Diese Wärmepumpe ist mit einer eigenen Photovoltaikanlage verbunden und die Energie speichern wir in einer Batterie, sodass wir komplett CO<sub>2</sub>-neutral produzieren können.

## Wärmepumpen sind ein Wachstumsfeld, weil sie zur Erreichung der Pariser Klimaziele beitragen und CO<sub>2</sub>-Emissionen verringern können. Wie viele Wärmepumpen lassen sich in dem neuen Werk produzieren?

**VS:** Die Nachfrage nach Wärmepumpen ist zurzeit enorm hoch. Mit der aktuellen Grösse des Werks sind wir in der Lage, bis zu 15 000 Wärmepumpen pro Jahr zu produzieren. Das hängt aber auch stark von den Ressourcen, dem Personal und der Materialverfügbarkeit ab. Diese Faktoren limitieren aktuell noch unsere tatsächlichen Produktionskapazitäten. Darüber hinaus verfügen wir am neuen Standort über genügend Freifläche, um das Werk zu erweitern und die Kapazität mittelfristig zu verdoppeln.

## Wie verteilt sich die gestiegene Nachfrage zwischen gewerblichen und privaten Kunden?

**VS:** Wir verzeichnen aus beiden Bereichen eine deutlich gestiegene Nachfrage. Aktuell entfallen rund 80% der Anfragen auf Wohngebäude und etwa 20% sind gewerblicher Natur. Noch vor zwei Jahren haben wir fast ausschliesslich für Wohngebäude produziert, zurzeit steigt vermehrt die Nachfrage nach grossen Wärmepumpen beziehungsweise für Industriegebäude.

## Wie viel Leistung kann eine Wärmepumpe für ein Einfamilienhaus erzeugen und welche Modelle bietet die Arbonia an?

**VS:** Wärmepumpen in Einfamilienhäusern erbringen meist eine Leistung zwischen 3 und 16 Kilowatt. Die tatsächliche Leistung hängt unter anderem von der Heizlast ab – sprich dem Gesamtwärmebedarf inklusive Warmwasserbereitung eines Hauses. Dies ist nicht zu verwechseln mit dem jährlichen Heizwärmebedarf eines Gebäudes bei einer definierten Temperatur. Die Heizlast variiert von Haus zu Haus, je nach Baujahr und Dämmwert der Isolierung. Die Arbonia bietet Wärmepumpen von 4 bis 22 Kilowatt an – abhängig von der Technologie (Sole/Wasser-, Wasser/Wasser- und Luft/Wasser-Wärmepumpen).



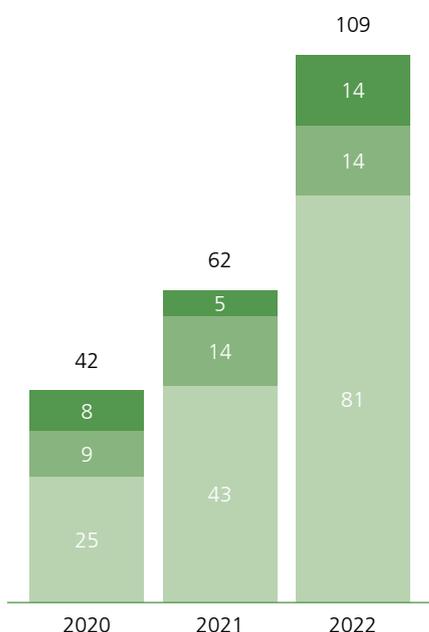


## Innovative Produkte und Lösungen



Unsere Produktstrategie basiert sowohl auf der Optimierung bestehender Produktionsprozesse und bestehender Produkte als auch auf der Entwicklung innovativer Lösungen. Dabei fokussieren wir uns auf das Thema Energieeffizienz. Von grünen Technologien erhoffen wir uns weitere Impulse und Entwicklungssprünge. Damit gehen wir auf die zunehmenden Anforderungen von Kunden, Bewohnern und Gesetzgebern

ein. Gleichzeitig tragen die Innovationen auf Kundenseite zu einer Reduktion des Energieverbrauchs und damit auch zu Einsparungen bei. Wir erheben die Umsätze, die sich aus neuen Produkten ergeben, und analysieren damit den Erfolg unserer Produktinnovationen. Zusätzlich tragen die Rückmeldungen der Kunden und Endnutzer massgeblich zur qualitativen Bewertung bei.



- Projektvolumen grösser als CHF 300 000.–
- Projektvolumen zwischen CHF 100 000.– und CHF 300 000.–
- Projektvolumen kleiner als CHF 100 000.–

### Innovationsprojekte der Divisionen

Mit zahlreichen Innovationsprojekten treiben die Divisionen die Optimierung ihrer Produkte stetig voran.



## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

### Energieeffizienz dank neuen Produkten

Die Division HLK erweitert ihr bestehendes Portfolio kontinuierlich durch umweltfreundliche und energiesparende Produkte und Lösungen. Sowohl traditionelle Wärmeübertragungsmedien wie auch moderne Raumklimalösungen reduzieren den CO<sub>2</sub>-Austoss von Gebäuden, profitieren von europäischen Förderprogrammen und sind sowohl im Neubau als auch in der Renovation stark gefragt. Ein aktuelles Beispiel für eine Produktinnovation ist ein neu entwickelter Wärmepumpen-Heizkörper, der im Berichtsjahr auf den Markt gebracht wurde. Mit diesem Produkt kann das Heizungssystem mit niedrigeren Temperaturen betrieben werden, wodurch sich die Effizienz der Wärmepumpe erhöht. Aufgrund grosser Nachfrage werden weitere Baugrössen mit zusätzlicher Kühlfunktion im Jahr 2023 lanciert.

Bei der Division HLK schritt die Entwicklung einer neuen Wärmepumpengeneration und des eigenen Batteriespeichers wie geplant voran. Im Berichtsjahr wurden Luft-Wasser-Wärmepumpen für die Nutzung im Freien mit einer Leistung von 7 kW und 11 kW sowie ein Batteriespeicher mit einer Kapazität von 6 kWh in den Markt eingeführt. Für 2023 sind zudem eine Luft-Wasser-Wärmepumpe mit einer Leistung von 18 kW und ein Batteriespeicher mit einer Kapazität von 10 kWh vorgesehen, um auch grössere Immobilien ausrüsten zu können. Die Entwicklung innovativer Wärmepumpen und des Batteriespeichers geniessen durch ihre nachhaltigen Aspekte bei der Division hohe Priorität. Dies betrifft neben der eigentlichen Produktentwicklung auch die weitere Prozessoptimierung und Systemeinbindungen.

Mit der Teilnahme an Fachmessen, der Zusammenarbeit mit Hochschulen, dem Studium von Fachliteratur, der Mitarbeit in Branchenverbänden und Normierungsgremien sowie einer kontinuierlichen Weiterbildung der Mitarbeitenden strebt die Division HLK zusätzliche Innovationsimpulse an. Neuentwicklungen werden nach Möglichkeit mit der Anmeldung von Schutzrechten abgesichert. Die systematische Produktoptimierung basiert auf dem regelmässigen Austausch zwischen Management und Fertigung sowie auf einer professionellen Termin- und Kostenüberwachung.

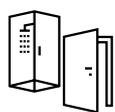
### Agieren statt reagieren

Die Division HLK richtet ihr Produktportfolio weiter an nachhaltigen Kriterien aus, die mit dem wirtschaftlichen Gleichgewicht des Unternehmens vereinbar sind. Erklärtes Ziel ist, veränderte Marktanforderungen – beispielsweise aufgrund neuer Regulierungen und Gesetze – frühzeitig zu erkennen und proaktiv neue Lösungen anzubieten. Ein gutes Beispiel hierfür findet sich in energieeffizienten und ressourcenschonenden Produktlösungen für die Sanierung von Bestandsgebäuden. Mit dem Wärmepumpen-Heizkörper können vorhandene Heizkörper durch effiziente Niedertemperatur-Heizkörper ohne grössere Eingriffe an den vorhandenen Rohrleistungssystemen ersetzt werden. Die Division erwartet deshalb weiteres Umsatzwachstum in diesem Bereich.

### Kennzahlen Innovative Produkte und Lösungen: Division HLK

	2022	2021	2020
Mitarbeitende in Forschung & Entwicklung (FTE)	80	72	58
Ausgaben für Forschung & Entwicklung (TCHF)	9 323	10 649	8 986
Ausgaben für Forschung & Entwicklung als Anteil vom Umsatz	1.4%	1.7%	1.7%
Anteil Nettoumsatz Dritte mit neuen Produkten <sup>1</sup>	12.3%	10.8%	13.3%
Anteil Erweiterungsinvestitionen von Gesamtinvestitionen	65.7%	25.3%	41.3%

<sup>1</sup> Als neue Produkte definiert sind Produkte, die während der letzten drei Jahre eingeführt wurden.



## Division Türen

### Komplettangebot nach individuellen Kundenwünschen

Den innovativen Produkten und Lösungen der Division Türen kommt im Streben nach neuen Marktanteilen eine entscheidende Bedeutung zu. Im Vordergrund steht dabei die Massenproduktion sowie die Fertigung von Holz- und Glastüren nach individuellen Kundenwünschen. Daneben forciert die Division die Entwicklung und Herstellung von technischen Türen und Brandschutztüren im Rahmen eines Gemeinschaftsprojekts innerhalb der gesamten Business Unit Holzlösungen. Die Produktion wird durch verschiedene Servicelösungen ergänzt. So ist eine intensive Begleitung der Kunden während der Bauphase ebenso selbstverständlich wie die Werterhaltung der hergestellten Produkte. Dies geschieht beispielsweise durch das Bereitstellen spezifischer Reinigungsmittel und Wartungshinweise bzw. -arbeiten.

### Kundenorientierte Produkte

Grundlage für die Entwicklung hochwertiger Produkte mit optimiertem Materialeinsatz ist eine fundierte Marktbeobachtung: Mit regelmässigen Kundenumfragen gewährleistet die Division, dass die Wünsche und Ansprüche von Kundenseite im Innovationsprozess berücksichtigt und abgebildet werden. In der Produktentwicklung konzentriert sie sich nicht nur auf den technischen Fortschritt, sondern auch auf ein innovatives Design, das Anwender und Monteure gleichermaßen überzeugen möchte. Der Erfahrungsaustausch zwischen den Gesellschaften der Division sowie der Kontakt mit Forschungszentren bilden dafür solide Grundlagen.

Die Division strebt den Ausbau ihrer führenden Position im europäischen Türenmarkt an, indem sie kundenorientierte Produkte entwickelt, das bestehende Portfolio optimiert, Lieferzeiten durch gezielte Investitionen senkt und die Kundenbeziehungen stärkt. Wichtige Treiber für diesen Fortschritt sind die Digitalisierung und die Reduktion von Verpackungsmaterial – aber auch die Entwicklung neuer Produktgruppen. Ein gutes Beispiel ist die PU-Kantenanlage

am Standort Roggwil (CH), mit der langlebige Türen für den Hospital-Bereich produziert werden können. Die robuste Kante trägt zu einem längeren Gebrauch der Türen bei. Den gleichen Effekt erzielen die Aluminium-Zargen. Eine weitere Marktneuheit stellt DigiDoor dar. Die Technologie basiert auf einem digitalen Zwilling und ermöglicht einen schnellen Zugang zu produktspezifischen Informationen. Gerade bei Wartungs- und Reparaturarbeiten wird der Prozess dadurch beschleunigt.

Die Erfolgskontrolle für Neuentwicklungen wird mit einem systematischen Projektmanagement und regelmässiger Berichterstattung an das Management gewährleistet. Durch ihre aktive Mitarbeit in Gremien und Ausschüssen leisten die Gesellschaften der Division einen wichtigen Beitrag bei der Gestaltung künftiger Normen und Vorschriften. Zudem können so Trends früh erkannt werden, um die strategische Ausrichtung anzupassen.

### Kennzahlen Innovative Produkte und Lösungen: Division Türen

	2022	2021	2020
Mitarbeitende in Forschung & Entwicklung (FTE)	51	50	44
Ausgaben für Forschung & Entwicklung (TCHF)	4 469	4 950	4 610
Ausgaben für Forschung & Entwicklung als Anteil vom Umsatz	0.8%	0.9%	0.9%
Anteil Nettoumsatz Dritte mit neuen Produkten <sup>1</sup>	16.5%	21.4%	18.4%
Anteil Erweiterungsinvestitionen von Gesamtinvestitionen	58.7%	48.6%	50.9%

<sup>1</sup> Als neue Produkte definiert sind Produkte, die während der letzten drei Jahre eingeführt wurden.



## CO<sub>2</sub> und Energie

Der Themenbereich «CO<sub>2</sub> und Energie» ist für die Arbonia in zweierlei Hinsicht wichtig: Ein grosses Potenzial zur Reduktion von Treibhausgasen liegt in Gebäuden, die mit einem Anteil von über 30% nach der Mobilität die grössten Verursacher von CO<sub>2</sub>-Emissionen in Europa sind. Es besteht demnach ein hoher Bedarf an Produkten, die den Energieverbrauch in Gebäuden senken und zugleich für ein angenehmes Raumklima sorgen. Die Arbonia hat diesen Trend frühzeitig erkannt und leistet mit ihren Produkten einen substanziellen Beitrag. Sowohl bei Neubauten als auch bei Renovationen lassen sich Verbesserungen erzielen – insbesondere durch die Nutzung integrierter Systemlösungen, aber auch durch den Einsatz von Einzelkomponenten der Division HLK. Ferner tragen auch die Innentüren aus Holz und Glas dank ihrer Isolationsleistung zur Senkung des Energieverbrauchs von Gebäuden bei.

Dabei sind wir uns bewusst, dass durch die konventionelle Energieerzeugung endliche Ressourcen verbraucht werden, die zum Klimawandel beitragen. Gleichzeitig wollen wir im eigenen Betrieb, in der Produktion und im Bereich Transport und Logistik perspektivisch möglichst emissionsarm wirtschaften. Insbesondere die Emissionen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette (Scope 3) machen einen grossen Teil der gesamten Emissionen aus. Die Arbonia ist daher dabei, die grössten Einflussfaktoren für die Scope-3-Emissionen zu identifizieren, um auch hierfür Reduktionsziele und Massnahmen zu formulieren. In einem ersten Schritt ermittelten die Divisionen in einer Wesentlichkeitsanalyse die folgenden Kategorien:

- Gekaufte Waren und Dienstleistungen
- Kapitalgüter
- Energiebedingte Vorkette
- Vor- und nachgelagerter Transport
- Abfälle
- Pendelverkehr

Umweltbezogene Aktivitäten betreffen sämtliche Geschäftsprozesse – von Forschung und Entwicklung über Produktion bis hin zu Logistik und Transport. Entsprechend wichtig ist, dass auf jeder Ebene Beiträge zur Reduktion der Treibhausgasemissionen und zur Energieeinsparung geleistet werden. Als Arbonia legen wir seit Jahren grosses Augenmerk auf diese Thematik und ergreifen laufend neue Massnahmen, um unsere Umweltbilanz weiter zu verbessern. Die Optimierung des Energieverbrauchs – und damit einhergehend die Verbesserung der CO<sub>2</sub>-Bilanz – ist längst zu einer Aufgabe aller Gesellschaften, Abteilungen und Bereiche geworden. Konkret hat jede und jeder die Möglichkeit, auf dieses Ziel hinzuarbeiten und in Form von Verbesserungsvorschlägen eigene Beiträge einzubringen. Sämtliche Ziele im Bereich Energieeffizienz werden jährlich definiert und mit entsprechenden Massnahmen vorangetrieben.



Eine entscheidende Massnahme für mehr Energieeffizienz sind Zertifizierungen diverser Produktionsstandorte nach der ISO-Norm 50001, die unter anderem ein lückenloses Monitoring der Energiekennzahlen verlangt. Überwachung und Bewertung der Energieeffizienz innerhalb der Arbonia sind deshalb Standard. Dazu wurden klare Kompetenzen bestimmt und eigene Energieverantwortliche benannt. Diese Verantwortlichen aus den Bereichen Produktion und Logistik verfolgen kontinuierlich die Zielerreichung.

Basierend auf der Science Based Targets Initiative haben wir einen Absenkpfad für die eigenen CO<sub>2</sub>-Emissionen (Scope 1 und 2) festgelegt und entsprechende Ziele und Massnahmen definiert. Dabei streben wir eine durchschnittliche jährliche Reduktion von 4.2% (inkl. Wachstum) bis zum Jahr 2035 an (Referenzjahr 2020). Als erste Massnahmen wird der Stromanteil an erneuerbaren Energien unter anderem durch den Ausbau der Photovoltaikanlagen erhöht, die Flotte an Elektroautos erweitert und die Energieeffizienz durch neue Maschinen gesteigert. Ein zertifiziertes Energie- und Umweltmanagement überprüft die Zielerreichung und die Effektivität der getroffenen Massnahmen.

Ein lückenloses Monitoring der Kennzahlen im Energiemanagement ist für die Arbonia das wichtigste Instrument, um die strategischen Ziele bezüglich Energieeffizienz und CO<sub>2</sub>-Austoss weiter zu verfolgen. Damit lässt sich auch der Anteil an regenerativer Energie messen. Hauptziel aller Gesellschaften ist, verantwortungsvoll zu wachsen und maximale Energieeffizienz anzustreben.

Im Berichtsjahr ist es der Arbonia bereits gelungen, den Anteil erneuerbarer Energie am Gesamtenergieverbrauch auf 46.9% zu steigern (Vorjahr 41.0%). Zusammen mit grösseren Mengen an Grünstrom konnte die Arbonia insgesamt den Anteil erneuerbaren Stroms am Gesamtstromverbrauch von 32.7% auf 43.3% steigern. Ein weiterer Erfolg stellte die Reduktion des Heizölverbrauchs zur Wärmeproduktion um 24.4% dar. Insgesamt ist es der Arbonia dadurch gelungen, ihre Treibhausgasintensität (Treibhausgasemissionen in kgCO<sub>2</sub>e/CHF Nettoumsatz) um 9.1% (Scope 1–2) zu reduzieren.

Das Engagement im Bereich CO<sub>2</sub> und Energie kommt der Arbonia zugute, da sie so den steigenden Kundenerwartungen bezüglich Nachhaltigkeit sowie zunehmenden gesetzlichen Anforderungen gerecht wird.



## Umweltkennzahlen

	2022	2021	2020
<b>Energieverbrauch in MWh</b>	<b>303 721</b>	<b>325 618</b>	<b>319 136</b>
Davon erneuerbar	46.9%	41.0%	38.1%
<b>Strom</b>	<b>103 402</b>	<b>107 268</b>	<b>102 461</b>
Eigene Stromproduktion <sup>1</sup>	12.9%	12.2%	10.6%
Total erneuerbarer Strom	43.3%	32.7%	23.6%
<b>Wärme</b>	<b>177 999</b>	<b>194 464</b>	<b>193 924</b>
Eigene Wärmeproduktion (Holzschnitzel/-späne)	97 787	98 374	97 343
Erdgas	78 485	93 806	93 772
Heizöl	1 727	2 285	2 810
<b>Treibstoffe</b>	<b>22 321</b>	<b>23 886</b>	<b>22 751</b>
Diesel	21 534	22 624	21 402
Benzin und Liquified Petroleum Gas (LPG)	786	1 262	1 349
<b>Energieverbrauch in kWh / CHF Nettoumsatz</b>	<b>0.25</b>	<b>0.28</b>	<b>0.31</b>
<b>Treibhausgasemissionen (Scope 1 + 2) in tCO<sub>2</sub>e</b>	<b>60 588</b>	<b>65 759</b>	<b>65 046</b>
<b>Scope 1</b>	<b>23 858</b>	<b>27 719</b>	<b>27 530</b>
Eigene Wärmeproduktion (Holzschnitzel/-späne) <sup>2</sup>	1 480	1 520	1 504
Erdgas	15 847	19 227	19 220
Heizöl	461	611	751
Diesel	5 805	6 049	5 722
Benzin und Liquified Petroleum Gas (LPG)	266	312	332
<b>Scope 2</b>	<b>36 730</b>	<b>38 040</b>	<b>37 516</b>
Strom	36 730	38 040	37 516
<b>Treibhausgasemissionen (Scope 1 + 2) in kgCO<sub>2</sub>e / CHF Nettoumsatz</b>	<b>0.050</b>	<b>0.055</b>	<b>0.063</b>
<b>Scope 3<sup>3</sup></b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Energiebedingte Vorkette	15 038	15 104	-
Pendeln der Arbeitnehmenden	11 733	11 822	-

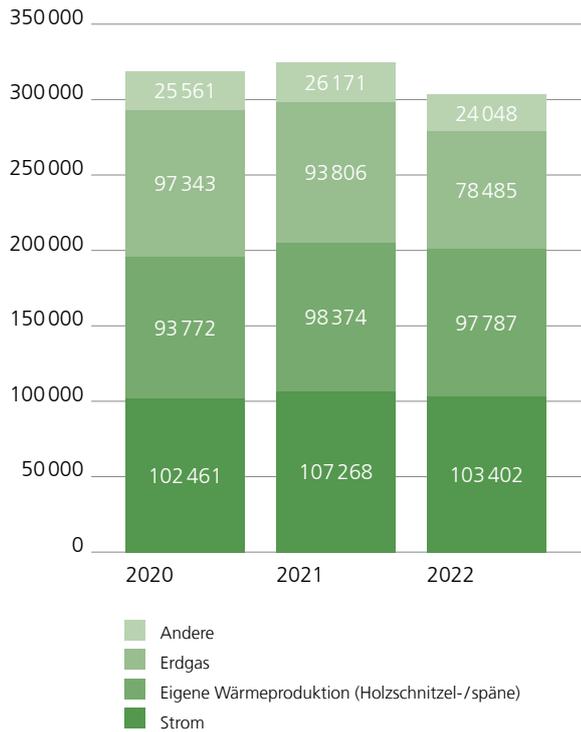
<sup>1</sup> Die eigene Stromproduktion erfolgt mittels Photovoltaikanlagen und einer Windturbine. Diese Anlagen verursachen im Betrieb keine CO<sub>2</sub>-Emissionen.

<sup>2</sup> Direkte Emissionen aufgrund der Entstehung der Treibhausgase Methan und Lachgas, die während des Wachstums nicht absorbiert werden. Biogene CO<sub>2</sub>-Emissionen werden gemäss GHG Protocol ausserhalb der Scopes berichtet und beliefen sich auf 34 616 t CO<sub>2</sub>e in 2022 und 34 782 t CO<sub>2</sub>e in 2021.

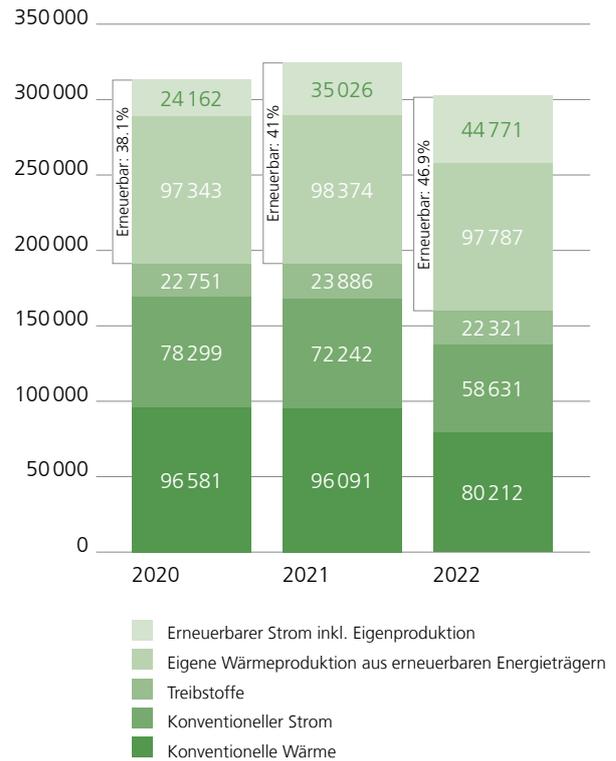
<sup>3</sup> Die Scope 3-Emissionen werden erst für das nächste Berichtsjahr vollständig berechnet. Die Berechnung der Emissionen für die vorliegenden Kategorien erfolgte gemäss den Angaben aus dem Nachhaltigkeitsbericht 2021 der Arbonia.



**Energieverbrauch nach Energieträger (MWh)**



**Zusammensetzung Energieverbrauch (MWh)**



### Daten- und Berechnungsgrundlagen

Die Berechnung des Treibhausgasinventars folgt den Richtlinien des WRI/WBCSD Greenhouse Gas Protocol.

- Scope 1: Emissionen aus Brenn- und Treibstoffen.
- Scope 2: Emissionen, die aufgrund der Produktion von eingekauftem Strom entstehen. Dabei werden länderspezifische Emissionsfaktoren verwendet («location-based approach»).
- Scope 3: Es werden gemäss Greenhouse Gas Protocol die Kategorien 3.3 Vorgelagerte Brennstoff- und energiebezogene Emissionen sowie 3.7 Pendeln der Arbeitnehmer berichtet. Dabei werden ebenfalls länderspezifische Emissionsfaktoren verwendet («location-based approach»).

Verwendete Emissionsfaktoren: EEA 2022, DBEIS, LfU Bayern und DEFRA.



## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

### Energie sparen – und selbst erzeugen

Die Division HLK baut ihre Kapazitäten zur eigenen Strom- und Wärmeerzeugung aus erneuerbaren Energien fortlaufend aus. Eine Photovoltaikanlage am Produktionsstandort in Kladovo (RS) erzeugt beispielsweise rund ein Drittel des eigenen Strombedarfs (114.82 MWh im Berichtsjahr). Durch eine effizientere Netzeinspeisung soll dieser Anteil auf 50% steigen. Die Wärmeproduktion und Kühlung erfolgen über Wärmepumpen mit höheren Kapazitäten, sodass völlig auf Gas verzichtet werden kann. Auch der Produktionsstandort Corbetta (IT) steigert fortwährend den Anteil an selbst erzeugtem Strom. Derzeit wird über die Hälfte des Strombedarfs über Photovoltaik abgedeckt. Weitere Investitionen sind geplant, um den Anteil weiter zu erhöhen. Daneben werden Ladestationen für Elektroautos installiert.

Am Standort Dilsen (BE) sorgt eine Windkraftanlage mit einer Leistung von zwei Megawatt für eine verbesserte Energiebilanz. Daneben wurden im Berichtsjahr die Büros umweltgerecht renoviert. Auch hier wurden Wärmepumpen installiert, sodass auf Gas zur Erzeugung von Wärme verzichtet werden kann. Ausserdem schreibt eine neue Unternehmensrichtlinie vor, dass ab 2023 ausschliesslich Elektroautos genutzt werden.

Die Division hat in 2022 am Standort Plattling (D) die KWK-Anlage in Betrieb genommen, die zu CO<sub>2</sub>-Einsparungen in der Höhe von jährlich mindestens 425 Tonnen führen wird. Im tschechischen Opočno wurden beim Neubau eines Wärmepumpenwerks und bei der Investition in neue Kompressoren modernste energetische Standards berücksichtigt (siehe Einstiegsinterview zum Kapitel, S. 46–47). Die Reduktion des Energieverbrauchs wird an diesen Standorten im Rahmen von Six-Sigma-Projekten, einem Managementsystem zur Prozessoptimierung, analysiert und überwacht.

### Verbesserung des CO<sub>2</sub>-Fussabdrucks als Ziel

Die Division will Fahrten in der Logistik verringern, indem Ladungen optimal gebündelt werden. Ausserdem setzt die Division Telematik-Daten ein, um das Fahrverhalten und die Fahrstrecken zu überprüfen und zu optimieren. Schadstofffreie Fahrzeuge werden durch neue ersetzt, so beispielweise am Standort Corbetta (IT), wo die Flotte auf die Abgasnorm «Euro 6» umgestellt wurde.

### Begrünung an lokalen Standorten

Eng verbunden mit den Engagements im Bereich CO<sub>2</sub> und Energie ist der Erhalt der biologischen Vielfalt. Nach einer Analyse zur Biodiversität am Standort Plattling (D) wurden erste Massnahmen zum Schutz und zur Stärkung von Flora und Fauna eingeleitet. Die Schaffung von Grünflächen und die Pflanzung zusätzlicher Bäume auf den Betriebsgeländen werden die Biodiversität an den lokalen Standorten der Division fördern.

Neben der Begrünung spielen auch effiziente Produktions- und Vertriebsprozesse zur Förderung der Biodiversität eine entscheidende Rolle. So legt die Division Wert darauf, trotz Mengenwachstum im Sinne der Produktionsverdichtung auf bestehenden oder reduzierten Flächen zu produzieren. Intensiv bebaute Flächen im Werk werden durch biologisch bewirtschaftete Ausgleichsflächen kompensiert.



## Division Türen

### Zahlreiche Massnahmen für höheren Klimaschutz

Geprüft und sichergestellt werden die Massnahmen der Division Türen zur Effizienzsteigerung durch ein konsequentes Energiemanagement. Am Standort Deggendorf werden mit einem modernen Energiemanagement-System alle Verbräuche in Echtzeit abgerufen. Über ein automatisiertes Meldesystem kann so gegengesteuert werden, wenn festgelegte Grenzwerte überschritten sind. Für Massnahmen zur Effizienzsteigerung steht ein jährliches Budget zur Verfügung. Ausserdem führt ein Grossteil der Gesellschaften regelmässig Zertifizierungsaudits gemäss den Normen ISO 9001, 14001 und 50001 durch. Energieeffizienz ist insbesondere bei der Modernisierung von Produktionslinien und Peripherieanlagen ein wesentlicher Faktor, weil sich dadurch der Stromverbrauch signifikant reduzieren lässt. Weitere Investitionen zur Senkung des Stromverbrauchs betreffen Eingangsschleusen, ein geplantes Hallendach mit neuer Dämmung sowie einer Photovoltaikanlage, LED-Beleuchtungen und der Austausch einer Filteranlage. Selbstverständlich wird auch bei Neubauten und Sanierungen an den Betriebsstandorten auf den Einsatz von energiesparender Technik geachtet. Zusätzlich läuft derzeit ein Projekt zur Energieeffizienzanalyse und abgeleitet davon neue Massnahmen.

Und schliesslich wird der Eigenversorgungsgrad durch den Bau neuer oder die Erweiterung bestehender Energieerzeugungsanlagen stetig weiter erhöht. Im Türenwerk von Prüm dienen Reststoffe aus der Herstellung der Wärme- und Stromproduktion: Die dortige, 30 Jahre alte KWK-Anlage hat das Ende ihres Lebenszyklus erreicht und wird derzeit durch eine modernere und effizientere Anlage ersetzt. Die neue KWK-Anlage, die 2023 in Betrieb gehen wird, kann über doppelt so viel Strom aus Biomasseabfällen produzieren wie die Altanlage. Damit wird der Standort Weinsheim (D) bis zu 60% des Strombedarfs aus Eigenerzeugung herstellen können. Einen ähnlichen Weg wird das Werk von Garant in Amt Wachsenburg (D) einschlagen: 2021 begann auch dort die Planungsphase für eine hochmoderne KWK-Anlage, welche 2024 den Betrieb aufnehmen wird. Ähnlich wird auch diese Anlage etwa 50% des Strombedarfs des Werks decken.

Neben den genannten Zielen optimiert die Division auch ihre Produktionsprozesse – wie beispielsweise mit der Implementierung eines Shopfloor-Managements an verschiedenen Standorten. Zusätzlich wird künftig beim Verpackungsmaterial komplett auf Folien verzichtet. Dadurch werden 60t Verpackungsfolie eingespart sowie zusätzlich 280m<sup>3</sup> Gas jährlich durch den Verzicht auf eine Folienschumpfanlage.

### Erhalt der Biodiversität

Die Division Türen realisiert konkrete Massnahmen und treibt Innovationen voran, um die Biodiversität zu erhalten. So hat sie die Lösemittelgesamtemissionen für die Herstellung von Türen

in den vergangenen zehn Jahren um ein Drittel reduziert und setzt nun stärker auf wasserbasierte Beschichtungsstoffe. Der Anteil von Lösemitteln beträgt hierbei aktuell nur noch etwa 7.4%. Durch die Umstellung des Lackierprozesses ist es Prüm und Garant darüber hinaus gelungen, deutliche Einsparungen beim Lackverbrauch zu erzielen. Sie reduzierten den Verbrauch um 18 bzw. 40 Tonnen auf jeweils unter 100 Tonnen Lack pro Jahr. Die Gesellschaft Prüm hat zur Renaturierung einer Kompensationsfläche von 12 567m<sup>2</sup> beigetragen und garantiert die finanzielle Unterstützung der erforderlichen Pflege des Laub-Mischwalds für die nächsten 30 Jahre. Zusätzlich engagiert sich die Division im Rahmen ihrer Lehrwerkstatt Holz für die Herstellung von Bienenstöcken und -völkern.

Mit dem Erlös einer Tombola anlässlich ihres 30-jährigen Jubiläums hat die Gesellschaft Garant eine Baumpflanzaktion zur Wiederaufforstung eines nahegelegenen Waldes ins Leben gerufen. Auf einer Fläche von rund zwei Hektaren mussten zahlreiche vom Borkenkäfer befallene Fichten gefällt werden. In Zusammenarbeit mit der Schutzgemeinschaft Deutscher Wald und der Waldgenossenschaft Rockhausen kaufte Garant von den Spendengeldern Baumsetzlinge, die mit Hilfe von zahlreichen freiwilligen Helfern eingepflanzt wurden.

### Konsequent kontrollierte Ziele

Mittels eines zertifizierten Energiemanagementsystems konnte das Monitoring bei mehreren Gesellschaften deutlich vereinfacht werden. Dies hat zu einer höheren Sensibilität für Energieeinsparungen geführt. So werden am Standort Plattling (D) über ein modernes Datenerfassungssystem regelmässig Messungen in der Produktion durchgeführt, um allfällige Schwachstellen zu identifizieren und ineffiziente Verbraucher umgehend auszutauschen. Am Standort Weinsheim (D) sind zirka 100 werksinterne Energie-Messstellen für die Maschinen und die Infrastruktur in Betrieb.

Sowohl bei Prüm als auch bei Garant verantwortet jeweils ein Energieteam den aktuellen Status und stösst Verbesserungen an. Beide Gesellschaften ermitteln monatlich festgelegte Energieleistungszahlen und lassen ihre Energiemanagementsysteme nach ISO 50001 jährlich extern überprüfen und zertifizieren (TÜV und ICG). Bei Prüm und Garant wird das Energie- und Umweltmanagement ausserdem im Zuge der jährlichen Management-Reviews bewertet. Der Stromverbrauch im Betrieb wird auch bei Invado in Polen regelmässig überwacht und mit den Vorjahreswerten verglichen. Um die Wirksamkeit der ergriffenen Massnahmen zu überprüfen, werden für jedes hergestellte Produkt sowohl der Energieverbrauch als auch der CO<sub>2</sub>-Ausstoss ermittelt. Ausserdem werden in regelmässigen Intervallen Audits durchgeführt. Auch RWD Schlatter verfügt über ein Energiemanagement: Aus den mindestens einmal jährlich erhobenen und analysierten Energiekennzahlen werden gezielte Massnahmen abgeleitet.



## Ressourceneffizienz



Als Arbonia ist es unser erklärtes Ziel, die natürlichen Ressourcen zu schonen. Deshalb verfolgen wir ein vorausschauendes Ressourcenmanagement, vermeiden Abfall und reduzieren den Materialverbrauch sowie den Ausschuss. Wir messen die Abfallmengen und analysieren die Fehlerkosten, um die Massnahmen hinsichtlich ihrer Effektivität zu bewerten. Die energie- und materialeffiziente Produktion auf Basis eines guten Ressourcenmanagements reduziert gleichzeitig die Herstellungskosten und steigert damit die Wettbewerbsfähigkeit. Die Arbonia strebt deshalb Energie- und Materialeinsparungen sowohl in der Entwicklung von Neuprodukten als auch bei der Verbesserung von Bestandsprodukten an. Die im Betrieb entstehenden Abfälle werden konsequent getrennt, wo nötig vorbehandelt und der Wiederverwertung zugeführt. Die Gesellschaften der Arbonia prüfen regelmässig, wie Ressourcen noch schonender eingesetzt werden können – beispielsweise durch cleveres Produktdesign und eine möglichst fehlerfreie Produktion. Dafür haben wir auch jeweils eine Water und eine Waste Policy für die ganze Gruppe erlassen, die per 1. Januar 2022 in Kraft traten.

Das Thema Nachhaltigkeitszertifizierungen der hergestellten Produkte gewinnt stetig an Relevanz: Immer mehr Kunden verlangen schadstoffarme Materialien und legen Wert auf eine Zertifizierung. Zudem durchlaufen bereits heute zahlreiche Produkte eine Schadstoffprüfung und werden entsprechend nach den Richtlinien des eco-Instituts zertifiziert.

Auf Basis des Lean Manufacturing kann die Qualität gesteigert und damit die Anzahl der Reklamationen reduziert werden. Ein verbessertes Qualitätsmanagement zahlt auf das übergeordnete Ziel ein, nämlich die Stärkung und den Ausbau der Marktposition durch innovative und zuverlässige Produkte. Verbesserungen der Fertigungstechnologie sind ebenso selbstverständlich wie eine laufende Modernisierung des Maschinenparks und eine zielorientierte Auswahl der Lieferanten für eine gleichbleibend hohe Rohstoffqualität. Wesentliche Faktoren sind ausserdem eine kontinuierliche Verbesserung der Personalqualifikation, die betriebsübergreifende Umsetzung sämtlicher Massnahmen und die Übertragung der Qualitätsverantwortung auf die Mitarbeitenden.

### Kennzahlen Ressourceneffizienz

	2022	2021	2020
Fehlerkosten in % vom Nettoumsatz	1.3	1.3	1.4
<b>Abfall in t</b>	<b>32 295</b>	<b>41 199</b>	<b>28 936</b>
<b>Gewerbeabfall</b>	<b>29 198</b>	<b>32 967</b>	<b>19 916</b>
Verbrennung	15 306	9 590	4 422
Deponie	2 992	10 738	10 716
Recycling	10 900	12 639	4 777
<b>Sonderabfall</b>	<b>3 097</b>	<b>8 232</b>	<b>9 021</b>
Verbrennung	200	5 915	6 030
Deponie	1 506	863	1 086
Recycling	1 390	1 453	1 905

Die Zahlen zu Gewerbe- und Sonderabfällen decken alle produzierenden Gesellschaften der Arbonia Gruppe sowie den Hauptsitz in Arbon ab. Reine Vertriebsgesellschaften wurden vernachlässigt. Die Erhebungsmethode wurde geändert, weshalb die Werte für 2020 und 2021 nicht vergleichbar sind. Die Abfallbehandlung und -entsorgung bei der Gesellschaft Garant wurde im Jahr 2022 umgestellt, woraus signifikante Verschiebungen innerhalb der Erhebungsmethoden resultieren.

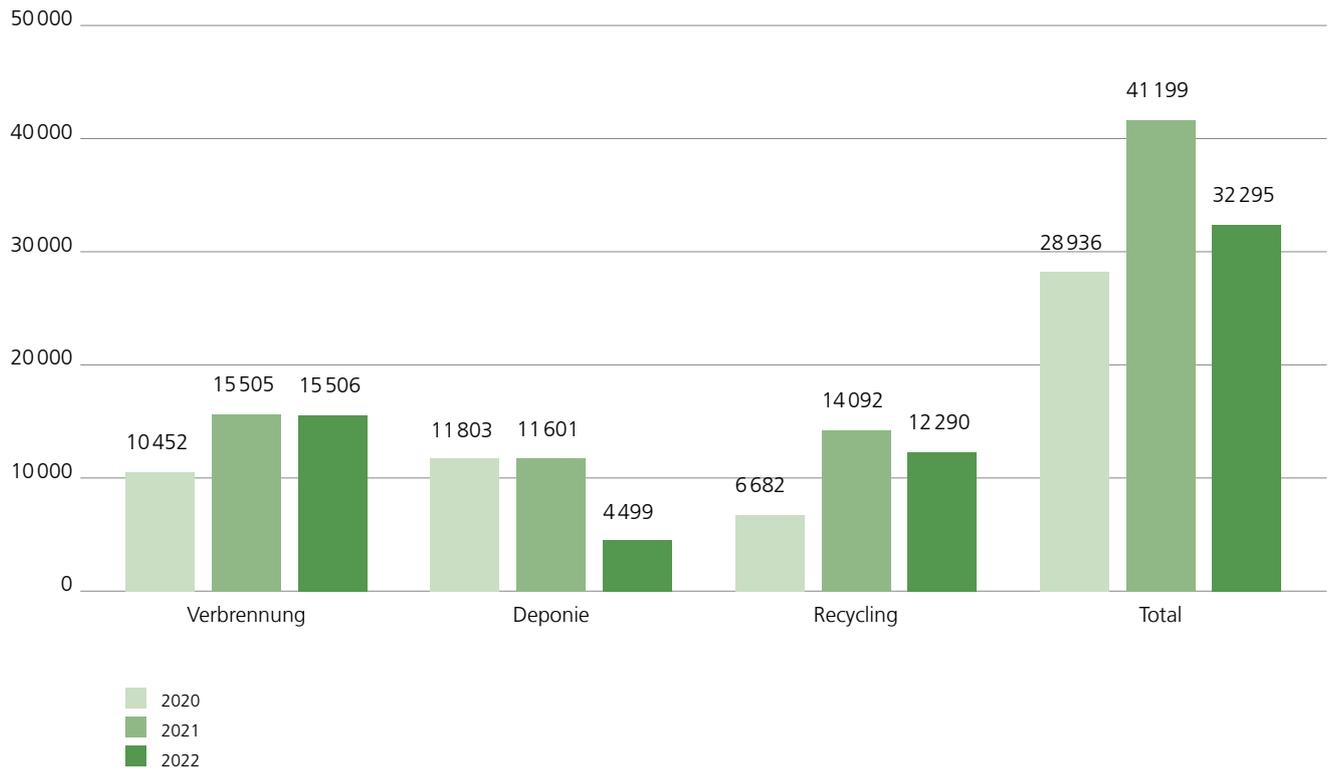
### Kennzahlen Wasserverbrauch

	2022
Wasserverbrauch in m <sup>3</sup>	271 675
<b>Wasserverbrauch in m<sup>3</sup> / CHF Nettoumsatz</b>	<b>0.23</b>

Der Wasserverbrauch wurde 2022 erstmals erhoben, daher sind hier keine Vergleichswerte angegeben.



**Abfall nach Entsorgungsmethode (in Tonnen)**





## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

### **Stetige Ressourcenminimierung und Wiederverwertung**

Ziel der Division HLK ist, den Materialeinsatz bei der Produktion zu minimieren. So sollen die Fehlerkosten innerhalb der Division auf deutlich unter 1% des Jahresumsatzes gesenkt werden – bei gleichzeitiger Steigerung der Produktivität. Ausserdem will die Division in sämtlichen Bereichen mehr wiederverwertete Materialien einsetzen. Angestrebt wird ausserdem eine Verringerung des Abfalls und der damit verbundenen direkten und indirekten Kosten. Auch soll die Menge jener Produkte, die der Müllverbrennung und Deponie zugeführt werden, analysiert und minimiert werden. Nicht zuletzt leistet die Division auch mit ihren Produkten einen wichtigen Beitrag zum schonenden Umgang mit Ressourcen. Beispielsweise sind Stahlheizkörper nahezu vollständig rezyklierbar und können am Lebensende weiterverwertet werden. Bei der Produktion von Deckenstrahlplatten wird mittlerweile durch ein verbessertes Produktdesign weniger Material benötigt, gleiches gilt für Wärmetauscher.

### **Beispiele für eine effiziente Ressourcennutzung**

Die Ausschuss- und Fehlerkosten konnten im Berichtsjahr konstant gehalten werden. In Plattling (D) wurden die aktuellen Projekte zur Reduktion der Blechstärken vorangetrieben. Als grösste Herausforderung erwies sich dabei das Aufrechterhalten der erforderlichen Druckstabilität. Am Standort Stríbro (CZ) wurden die Verpackungen optimiert: Anstatt Folie und Styropor werden nun konsequent Gebinde aus wiederverwertetem Karton eingesetzt. In Corbetta (IT) konnte der anfallende Kupferschrott deutlich verringert werden. Eine neue Ultrafiltrationsanlage ermöglicht eine nachhaltige Wasseraufbereitung und führt somit zu einer Reduktion des Wasserverbrauchs. Im Berichtsjahr hat der Standort ausserdem sowohl in den Büros als auch in der Produktion ein konsequentes Abfalltrennungs- und Recyclingprogramm eingeführt. In Serbien hat die Division verschiedene Arbeitsstationen installiert, um alle Prozessschritte weiter zu optimieren – etwa durch digitale Lösungen. Ziel ist, Abfälle zu reduzieren, indem Verschnitte für die Produktion verwendet werden – etwa für Metallbleche und -profile.



## Division Türen

### **Ressourceneffizienz entlang der gesamten Wertschöpfungskette**

Ressourceneffizienz ist auch für die Division Türen über die gesamte Wertschöpfungskette relevant. Im Berichtsjahr ist es gelungen, den Verbrauch von Erdgas um 33% zu senken, beim Abfall betrug die Reduktion 29%. Der Wasserverbrauch wurde zum ersten Mal mit belastbaren Zahlen erhoben. Um den Materialverbrauch zu optimieren und Abfälle zu vermeiden, wird deshalb bereits in der Entwicklung eine ressourcenschonende Herstellung angestrebt. Auch die Verwendung von Alt- bzw. Gleichteilen wird in dieser Phase geprüft. Die Arbonia Glassysteme (ehem. GVG) sammelt ihre Glasabfälle und liefert sie dem Herstellungswerk, sodass der Energieverbrauch in der Produktion sinkt.

Das Thema Ressourceneffizienz ist in der Division Türen eng mit der Produktqualität verknüpft – denn hochwertige Produkte bedeuten nicht nur weniger Ausschuss, sondern auch weniger Reklamationen und damit eine höhere Kundenzufriedenheit. In der Division sollen die Ausschuss- und Fehlerkosten durch eine laufende Überwachung der Ressourceneffizienz minimiert werden.

Eine effiziente Nutzung der benötigten Ressourcen wird durch stabile, einfache Prozesse und die konsequente Reduktion von Ausschuss erreicht. Wo immer möglich, werden Reststoffe aus der Produktion wiederverwertet. Für eine Verbesserung der Ressourceneffizienz ist aber auch eine permanente Information und Schulung der Mitarbeitenden – etwa über das Shopfloor-Management oder Betriebsversammlungen – entscheidend. So ist es Invado gelungen, die Produktionsprozesse mit der Einführung des One-Piece-Flow-Prinzips sowohl bezüglich Wirtschaftlichkeit als auch Ressourceneffizienz zu verbessern.

Der neue Prozess sorgt für einen deutlich geringeren Zeit-, Material- und Ressourcenaufwand und damit für eine effektivere Produktion.

### **Anspruchsvolle Zielsetzung**

Für die Division Türen spielen energetische und umweltrelevante Kennzahlen bei der Planung und Anwendung der zukünftigen Produktionstechnik eine wesentliche Rolle. So will beispielsweise Garant den Energie- und Ressourcenverbrauch pro hergestelltem Teil um mindestens 3% senken. Erreicht werden soll dies durch höhere Wirkungsgrade der Maschinen, eine vorbeugende Wartung und stetige Instandhaltung, eine Optimierung der Fertigungssteuerung und die Minimierung von Stillständen. RWD Schlatter will die Prozesse in Zukunft nachhaltiger gestalten. Mit dem hochmodernen Maschinenpark hat die Gesellschaft dazu bereits einen wichtigen Grundstein gelegt. Besonderes Augenmerk soll ausserdem auch auf eine weitere Reduktion der Produktionsabfälle und eine konsequente Resteverwertung gelegt werden. Invado hat sich zum Ziel gesetzt, Türen und Zargen künftig ausschliesslich in einer Kartonverpackung auszuliefern. Zudem will Invado das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung fortsetzen. Die erfolgreiche Implementierung des SAP-Systems (inkl. Produktions- und Feinplanung sowie Produktionsleitsystem) soll bei der Planung und Verfolgung von Produktionsprozessen helfen (siehe Einstiegsinterview in das Kapitel Cash, S. 78–79). Dank dieser integrierten Unternehmensverwaltungssoftware kann Invado die Produktion effizienter überwachen, jene Stellen identifizieren, die am meisten Abfall produzieren und datenbasierte Verbesserungsmaßnahmen einleiten. Weiter wollen die Gesellschaften der Division ihre Lagerbestände reduzieren und die Liefergenauigkeit verbessern. Kontrolliert werden die Zielsetzungen unter anderem mit einem monatlichen Tracking.



## Beschaffung und Lieferkette



Eine nachhaltige Lieferkette bringt eine Vielzahl von Vorteilen. Sie schafft Innovation und treibt die Entwicklung neuer Management- und Produktionsmethoden voran. Daneben verbessert sie die Reputation, festigt Kundenbeziehungen und erhöht das Interesse von Investoren. Ausserdem bringt eine nachhaltige Lieferkette einen betriebswirtschaftlichen Nutzen, da sie die Kontrolle über Kosten und Ressourcen verbessert und damit zu Einsparungen führen kann.

Nichtsdestotrotz können auch negative Auswirkungen durch Risiken innerhalb der Lieferkette entstehen. Das betrifft sowohl ökologische Aspekte wie Scope 3-Emissionen als auch menschenrechtliche Verstösse. Wir sind uns dieser Herausforderung bewusst und streben eine höhere Transparenz und Sorgfaltspflicht bei unseren Zulieferern an.

Die COVID-19-Pandemie hat uns in den vergangenen zwei Jahren weitere direkte und indirekte Auswirkungen vor Augen geführt. So war das Jahr 2022 sowohl durch die Nachläufe der COVID-19-Pandemie als auch durch den Ukraine-Krieg ein Jahr mit multiplen Herausforderungen bezüglich der Lieferkette sowie der Energiepreise. Insofern haben wir unsere Anstrengungen intensiviert, um den Gesamtbedarf der Wertschöpfung zu decken. Der Kontext von Beschaffung und Lieferkette umfasst nicht nur das gesamte direkte Material (sämtliche Materialien, die durch Einkauf und Beschaffung in den Bestand gelangen), sondern auch indirektes Material wie Werkzeuge und Ausrüstung, Beratung und Mieten.

Wir arbeiten bevorzugt mit Lieferanten aus der EU bzw. aus dem EWR zusammen; im Idealfall Unternehmen aus Ländern, in denen die Arbonia mit Produktionsstandorten aktiv ist. Im Berichtsjahr wurde 78% des Einkaufsvolumens lokal bezogen. Damit lassen sich Transportwege verkürzen und die Umweltbelastung minimieren. Daneben verbessert es die Kontrolle über die Produktionsmodalitäten gegenüber einer Partnerschaft mit Lieferanten aus entfernten Regionen.

Das Thema Beschaffung und Lieferkette umfasst bei der Arbonia zum einen das Beschaffungsmanagement für die meistgenutzten Materialien und Halbfabrikate – also Holz, Stahl, Glas und Aluminium. Zum anderen gehört die Bewertung der Lieferanten nach ökologischen und sozialen Kriterien dazu. Dabei ist die Achtung der Menschenrechte in der Lieferkette von entscheidender Bedeutung. Da mehr als 95% der verwendeten Materialien von Lieferanten aus Europa bezogen werden, ist ein hoher Standard gesetzlich verankert.

Als Unternehmensgruppe stärken wir kontinuierlich das Bewusstsein für ökologische und soziale Faktoren beim direkten und indirekten Einkauf. Dafür schulen wir die Mitarbeitenden unserer Einkaufsabteilungen in Bezug auf nachhaltige Lieferketten und arbeiten wir an einem unternehmensweiten Standard zur Lieferantenbewertung gemäss ESG-Kriterien. Dabei werden in einem ersten Schritt alle

direkten Lieferanten geprüft und dabei nach dem Umsatzvolumen priorisiert. Sobald dieser Prozess etabliert ist, folgen auch indirekte Lieferanten nach den gleichen Bewertungskriterien. Für die Bewertung der Lieferanten werden vermehrt auch externe Kennzahlen (z. B. Bonität, Risikoindikatoren, ESG-Ratings) erhoben und mit den intern generierten Daten zu einer gesamtheitlichen Bewertung zusammengeführt. Im Berichtsjahr nutzten wir dafür erstmals vor allem Ratings von EcoVadis. Im Hinblick auf neue Regulierungen lag der Fokus dabei auf dem Beschaffungsmarkt Deutschland und auf grossen Zulieferern mit mehr als CHF 1 Mio. Einkaufsvolumen. Dadurch konnten wir rund drei Viertel des gesamten Einkaufsvolumens in Deutschland bzw. 54% des globalen Einkaufsvolumens mit EcoVadis oder vergleichbaren Ratings abdecken. Für die kommenden Jahre streben wir an, weitere grosse, aber auch kleinere Zulieferer in das Rating von EcoVadis zu integrieren. Lieferanten aus Ländern mit erhöhtem Risiko in Bezug auf Verstösse gegen Menschenrechte, Kinderarbeit und Sklaverei sind unabhängig vom Einkaufsvolumen unter Beobachtung. Sie machen jedoch unter 2% des globalen Einkaufsvolumens aus. Lieferanten ohne externes Zertifikat müssen auf geeignete Weise, beispielsweise mittels Code of Conduct, garantieren, dass die Menschenrechte geachtet und insbesondere Kinder- und Zwangsarbeit unterbunden werden.

Auch wir als Arbonia haben uns im Berichtsjahr durch EcoVadis bewerten lassen und erzielten dabei ein Bronze-Rating. Damit gehören wir zur oberen Hälfte aller bewerteter Unternehmen. Mittelfristig wollen wir diese Bewertung, insbesondere im Bereich der nachhaltigen Beschaffung, durch Trainings und neue Richtlinien verbessern.

In Deutschland hat der Bundestag im Juni 2021 das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) verabschiedet, welches einen rechtlichen Rahmen für die Verantwortung von Firmen entlang der gesamten Lieferkette vorgibt. Es ist für alle in Deutschland tätigen Gesellschaften der Arbonia relevant. Sie evaluieren die konkreten Auswirkungen der neuen Gesetzgebung und leiten entsprechende Massnahmen zur Einhaltung in die Wege. Auch haben die in der Schweiz tätigen Gesellschaften einen vergleichbaren Prozess in Gang gesetzt, um die Implikationen des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative zu eruieren, dessen Bestimmungen am 1. Januar 2022 in Kraft getreten sind und erstmals im Geschäftsjahr 2023 Anwendung finden werden.

Darüber hinaus hat die Arbonia einen Supplier Code of Conduct ausgearbeitet, der sukzessive auf möglichst alle Lieferanten ausgeweitet werden soll und bereits Teil von Bestellungen ist. Die Arbonia bekennt sich darin ausdrücklich zur Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, der UN-Konvention zur Beseitigung der Diskriminierung der Frau und der UN-Konvention über die Rechte des Kindes.



## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

### Erhöhte Anforderungen – neue Massnahmen

Eine forcierte Beschaffung von nachhaltigen Produkten ist für die ganze Division HLK selbstverständlich. Das Pilotprojekt zur Beschaffung von dekarbonisiertem Stahl (mit Green Steel Certificate) für die Produktion von Flachheizkörpern am Standort in Plattling (D) wurde im Berichtsjahr erfolgreich umgesetzt. Aktuell fokussiert sich die Division auf einen konzertierten Ansatz zwischen Vertrieb und Marketing für eine Green-Steel-Panel-Radiator-Strategie.

Bezüglich Abfallmanagement hat der Standort Corbetta (IT) eine formelle Vereinbarung mit den Lieferanten abgeschlossen, um sämtliche Aspekte zu formalisieren (Entsorgungsgenehmigungen, Informationen zu Art, Volumen und Kosten des Abfalls usw.). Am Standort Dilsen (BE) konnte die Anzahl der eingesetzten Lastwagen durch eine konsequente Optimierung der Logistik und der Logistikpartner reduziert werden. Im Verpackungsbereich hat Sabiana Programme für unterschiedliche Produkte lanciert, bei denen die Verpackung einen grossen Einfluss auf die Kosten und auf die Entsorgung hat. So versucht die Gesellschaft gemeinsam mit ihren Lieferanten, Mehrwegbe-

hälter einzuführen, herkömmliche Holzpaletten durch Paletten aus Wellpappe zu ersetzen und bei Komponentenpaketen Abfälle zu verringern.

### Klare Zuständigkeiten betreffend Beschaffung und Lieferkette

In enger Abstimmung mit den Kunden sowie den Abteilungen Marketing und Vertrieb sollen Produkte entwickelt werden, die sich nachhaltiger herstellen lassen. Das Hauptziel von Sabiana bleibt die Zertifizierung gemäss der ISO-Norm 14000, welche die Auswirkungen der Lieferkette auf die Umwelt bewertet. Dafür ernennt die Gesellschaft klare Zuständigkeiten, schafft regelmässige Austauschformate und entwickelt einen Statusbericht inklusive Leistungskennzahlen (KPIs). Sabiana hat die Fortschritte, Ergebnisse und Errungenschaften bei kleineren Projekten (Liefervereinbarung, RoHS, REACH, 3TG usw.) im Berichtsjahr monatlich überwacht und mit Standpunktberichten ordnungsgemäss registriert. In diesem Zusammenhang hat der Logistikleiter das Ziel, Transportkosten monatlich zu überwachen und im Verhältnis zum Wert der transportierten Güter zu optimieren.



## Division Türen

Die Gesellschaften der Division achten unter anderem auf konsequente Herkunftsnachweise für Holz. Bei RWD Schlatter gibt eine neue Holzhandelsverordnung einen PEFC-Anteil von 80% vor, für FSC-zertifiziertes Holz beträgt der Anteil 20%. Bei Invado stammen 100% der Holzplatten aus Rohmaterial europäischer Herkunft (EUTR-Dokumente). Auch eine lückenlose Überwachung der verwendeten Chemikalien ist Teil der Betrachtung. So vermeidet die Division toxische Substanzen und ersetzt diese durch weniger problematische Stoffe. Zudem stellt die Division schrittweise auf ökologische Verpackungsmaterialien wie Karton und Papier um und verzichtet zunehmend auf Kunststoff oder Styropor. Ausserdem wird auf eine Wiederverwertung der Verpackungen geachtet. Damit konnte Kermi Sanitär in Plattling (D) im Berichtsjahr 600 km Holzplatten vermeiden und durch Karton ersetzen. Bei RWD Schlatter werden Reste von Sonitus-Mittellagen als Zwischenlage für den Transport verwendet.

### Massnahmen beim Lieferantenmanagement und in der Logistik

Auch auf Kundenseite werden vermehrt entsprechende Audits durchgeführt, um festzustellen, ob die Division Türen Nachhaltigkeitskriterien einhält. So prüfen die Kunden von Invado etwa regelmässig, welche Materialien die Gesellschaft für die Herstellung von Türen und Zargen verwendet und woher die Rohstoffe stammen. Deshalb arbeitet die Division vorzugsweise mit Lieferanten zusammen, die sich seit Jahren bewährt haben. Dabei werden Initiativen zur Vermeidung oder Wiederverwertung von Produktionsabfällen immer wichtiger. Schliesslich hat die Schonung von Ressourcen auch einen positiven Einfluss auf die Ertragskraft. Die Division führt dafür sowohl interne als auch externe Audits in den Bereichen Qualität, Soziales und Energieeffizienz durch. Aus diesem Grund wird auch der Ausbau eines strategischen Category-Managements fortgesetzt. Dieses sammelt und evaluiert kontinuierlich Marktinformationen, um frühzeitig auf potenzielle Risiken in der Lieferkette einzugehen.

## Prioritäten und Ziele

Priorität	Ziel	Status 2022	Seite
Durch die Erhöhung der Arbeitssicherheit reduzieren wir die Ausfalltage in Folge von Arbeitsunfällen.	bis 2025: Reduktion der Ausfalltage um 25% gegenüber 2021	Erhöhung um 4.3% im Vergleich zum Basisjahr	68
Die Arbonia erhöht die Teilnahmequote an E-Learnings im Bereich Cybersecurity.	bis 2025: Teilnahmequote von 100%	Durchschnittliche Teilnahmequote von 68%	75

# Community

Unsere Mitarbeitenden sind die treibende Kraft für die Weiterentwicklung unseres Unternehmens. Zugleich fungieren sie als Botschafterinnen und Botschafter für unsere Werte. Als übergeordnetes Ziel fördert die Arbonia mit energieeffizienten, hochwertigen und langlebigen Produkten eine ressourcenschonende Zukunft, indem sie hochgradig energieeffiziente Neubauten und Renovationen ausstattet. Die Mitarbeitenden zeigen sich in ihrem Arbeitsalltag als engagiert, zielstrebig und zuverlässig.

Als international tätiges Unternehmen nimmt die Arbonia ihre Verantwortung bei der Einhaltung der Menschenrechte und der Vermeidung von Kinderarbeit zu 100% wahr. Sie hält sich in allen Ländern, in denen sie tätig ist, an die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen, die UN-Konvention zur Beseitigung der Diskriminierung der Frau, die UN-Konvention über die Rechte des Kindes und weitere internationale Normen zum Schutz der Menschenrechte. Die Arbonia ist darüber hinaus dem UN Global Compact beigetreten und hat sich dazu verpflichtet, die Umsetzung der zehn Prinzipien in den Teilbereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zu unterstützen.



# Das Unternehmen als lernende Organisation

Eine moderne Personalarbeit berücksichtigt die Dynamik auf dem Arbeitsmarkt und die Bedürfnisse der eigenen Belegschaft. Im Interview spricht Stefanie Klaering (SK), Leiterin der Personalentwicklung und des Employer Brandings der Division Türen, über die Strategie für diese Bereiche.



## Employer Branding ist ein zentraler Schlüssel auf dem – teilweise hochumkämpften – Arbeitsmarkt, um bei Bewerbern attraktiv zu sein. Wie positioniert sich die Division Türen als Arbeitgebermarke?

**SK:** Bei der Division Türen sehen wir beim Employer Branding zwei wesentliche Herausforderungen für unsere strategische Personalarbeit. Die erste Herausforderung stellt sich beim Recruiting und dem damit verbundenen Fachkräftemangel. Das fängt beim Auszubildenden an und hört bei den hochspezialisierten IT-Arbeitskräften auf. In vielen Bereichen besteht ein Arbeitnehmermarkt und dieser Tatsache sind sich bereits Absolventen und Schüler sehr bewusst. Also ist im Bereich Employer Branding unser grosses Ziel, die einzelnen Unternehmen und im Besonderen die Division Türen als Ganzes auf dem Arbeitsmarkt so

attraktiv zu machen, dass wir die Besten anziehen. Und das müssen wir zielgruppengerecht über die verschiedenen Kanäle der Kommunikation – von der klassischen Printanzeige bis hin zu Social Media.

## Und worin besteht die zweite Herausforderung?

**SK:** Die sehen wir in der Bindung von unseren Mitarbeitenden. Wir müssen als Arbeitgeber so attraktiv sein, dass wir unsere guten Kolleginnen und Kollegen langfristig bei uns halten. Anreize dafür sind interessante Benefits, spannende, divisionsübergreifende Projekte oder auch die Weiterbildung. Darum sind die beiden Bereiche Personalentwicklung und Employer Branding in der Division Türen auch so eng verzahnt. Die Mitarbeitenden wollen sich fortbilden – und müssen dies auch – um mit den neuen

Entwicklungen Schritt zu halten und die beste Leistung für das Unternehmen erzielen zu können. Das gilt nicht nur in Bereichen wie der Digitalisierung, sondern auch in Bezug auf Themen wie Führung oder Projektmanagement.

## Welche Ansprüche nehmen Sie dabei speziell bei der jungen Generation wahr?

**SK:** Gerade die jüngeren Bewerberinnen und Bewerber legen sehr viel Wert auf das Thema Unternehmenskultur und sind besonders in den Generationen Y, Z, und den jetzt kommenden Alphas sehr unterschiedlich zu den Baby-Boomern und der Generation X. Dabei steht für die Generationen Z und Alpha das sinnerfüllte und nachhaltige Arbeiten im Fokus. Kann ich mitgestalten? Kann ich meine Ideen einbringen? Wie ist die Work-Life-Balance? Die Ansprüche gehen weit über die harten Fakten wie Gehalt und Position hinaus. Die Jüngeren wollen vor allem auch Spass bei der Arbeit haben und sich involviert fühlen. Anders gesagt: Sie wollen nicht in einem Unternehmen, sondern an und mit einem Unternehmen arbeiten.

## Wenn man an eine Marke denkt, dann geht es um Unterscheidbarkeit. Welche Eigenschaften machen Arbonia Doors als Arbeitgeber aus?

**SK:** Wir sind gerade dabei, unsere Arbeitgebermarke weiter zu schärfen und zielgruppengenaue zu forcieren. Bei der Division Türen decken wir die Wünsche unserer Zielgruppen bereits heute ab. Wir sind zum einen sehr lokal verbunden mit unseren Unternehmen vor Ort; zum anderen können wir als Teil der Arbonia Gruppe mit einer europaweiten Ausbildung eine vielseitige Mitarbeiterentwicklung gewährleisten. «Work local, think global» macht die Marke unserer Division aus.

## Wie flexibel ist solch ein Employer Branding, wenn sich die Ansprüche zwischen den einzelnen Generationen unterscheiden?

**SK:** Ein Unternehmen ist immer ein lebendes und lernendes Gebilde. Mit jeder neuen Generation, die wir mit aufnehmen, mit jedem Azubi-Lehrgang, kommen neue Impulse dazu. Wir stellen aktuell beispielsweise unsere gesamten Social-Media-Kanäle auf die neuen Ansprüche der Generationen um, verbessern unsere interne und externe Kommunikation durch zielgerichtete Massnahmen und entwickeln eine divisionsübergreifende Personalentwicklung mit Fokus auf Führung und Leistungsmanagement. Unser Ziel ist, dass wir uns gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden immer neu erfinden und weiterentwickeln.

## Wie entwickeln Sie die passenden Botschaften, damit die Arbeitgebermarke bei allen Anpassungen authentisch bleibt?

**SK:** Dafür sprechen wir mit vielen Mitarbeitenden, machen Workshops, schauen in die Führungskräfte-Programme rein. Ich treffe regelmässig Führungskräfte, Mitarbeitende, Auszubildende sowie Ausbilder und wir tauschen uns auch intensiv divisionsübergreifend aus. Wichtig ist uns dabei, dass wir nicht zu konzeptionell an die Sache gehen, sondern pragmatisch mit den Mitarbeitenden zusammen.

## Sie verbinden das Thema Mitarbeiterbindung mit der Personalentwicklung. Welche Möglichkeiten und Anreize bieten Sie den Mitarbeitenden?

**SK:** Personalentwicklung fängt bei uns im Pre-Onboarding und Onboarding an. Wir begleiten anschliessend den Mitarbeitenden bei seiner gesamten Laufbahn im Unternehmen. Wir sehen Mitarbeiterentwicklung nicht als eine Ansammlung von Formularen, die irgendwo mal abgelegt werden und deren meist im Giesskannenprinzip abgeleiteten Massnahmen in irgendwelchen starren Programmen enden. Wobei deren Sinn und vor allem Wirkung meistens nicht gemessen wird. Sondern wir erfahren durch Mitarbeiter- und Feedbackgespräche, Leistungsbewertung und digital gestützte Talent Reviews immer genau, wo der Mitarbeitende steht und was er an individueller Entwicklung braucht, um seine Aufgaben noch besser bewältigen zu können. Wir möchten kein Talent Management, wo wir Mitarbeitende verwalten, sondern wir glauben an Talent Empowerment, bei dem der Mitarbeitende sich durch uns stetig weiterentwickelt.

## Die Personalarbeit wird sich künftig noch weiter flexibilisieren und noch stärker an Leistungskennzahlen orientieren. Was bedeutet das konkret für ihre tägliche Arbeit?

**SK:** Wir arbeiten mit modernen digitalen Systemen, die natürlich unsere Leistungskennzahlen monitoren – sei es im Recruiting oder in der Entwicklung. Darüber messen wir aber nicht nur den Einsatz von Budgets und den Return on Investment, sondern auch die Nachhaltigkeit der Massnahmen. Denn eine gute Personalarbeit – und damit auch das Employer Branding und die entsprechende Personalentwicklung – ist letztlich kein Selbstzweck, sondern hat immer die Leistungssteigerung des Unternehmens als massgebliches Ziel.



## Was ist das Ziel von Employer Branding?

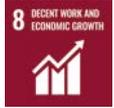
Employer Branding ist eine unternehmensstrategische Massnahme, um ein Unternehmen bei bestehenden und potentiellen Mitarbeitenden insgesamt als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von Wettbewerbern abzuheben.

### Die Generationen:

1946–1964 Baby-Boomer	1965–1980 X	1981–1996 Y	1997–2010 Z	2011–2025 Alpha
--------------------------	----------------	----------------	----------------	--------------------



## Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz



Als Arbonia gewährleisten wir eine Sicherheits- und Gesundheitskultur auf hohem Niveau, indem wir sichere Produktionswerke sowie Vertriebs- und Logistikstandorte betreiben. Damit verbunden sind die Prävention von Unfällen und Verletzungen, eine fortwährende Risikoanalyse mit abgeleiteten Massnahmen sowie eine proaktive Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz. Dadurch sollen Fehlzeiten gesenkt, Erkrankungen vorgebeugt und physische und psychische Belastungen reduziert werden. Konsequenter Arbeitsschutz ist für uns auch wegen der Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit der Gesellschaften ein wichtiges Thema: Jeder Unfall und Ausfall verursacht zusätzliche Kosten. Die Folgen können eine Verlangsamung oder Ausfälle in der Produktion sein. Damit verbunden sind Reputationsschäden und eine schlechtere Arbeitsmoral.

Unser Konzept zur Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz basiert auf einem Drei-Säulen-Prinzip. Die erste Säule sieht Massnahmen zur Prävention vor. In der zweiten Säule wird das Absenzenmanagement zusammengefasst, das sich auf Interventionen bezieht. Die dritte Säule enthält das Case Management, das die Integration bzw. Wiedereingliederung fördert. Alle drei Säulen werden von den betreffenden Stakeholdern – Konzernleitung, Führungskräfte, HR-Mitarbeitende, Business Partner sowie Sozialpartner – unterstützt und mit entwickelt. In Zukunft soll die Effektivität der einzelnen Massnahmen mithilfe von unterschiedlichen KPIs überwacht werden – die Ergebnisse werden an die oben genannten Stakeholder kommuniziert.

Risikovermeidung und Gesundheitsschutz sind in sämtlichen Mitarbeiterschulungen der Arbonia zentrale Themen. Wir analysieren die Prozesse laufend intern und extern, etwa durch spezielle Arbeitsplatzbegehungen gemeinsam mit den zuständigen Verantwortlichen. Falls Unfälle auftreten, werden diese umgehend analysiert und Massnahmen in die Wege geleitet, um das künftige Unfallrisiko zu minimieren. Zur Vermeidung und Früherkennung von gesundheitlichen Risiken der Mitarbeitenden führen wir regelmässige Leadership-Kurse für Vorgesetzte durch.

Alle unsere Standorte erfüllen die gesetzlichen Vorgaben der jeweiligen Länder, sodass die Beantragung einer Zertifizierung nach OHSAS 18001 oder ISO 45001 grundsätzlich möglich wäre. Bisher war jedoch die Notwendigkeit hierfür nicht gegeben. Während der anhaltenden COVID-19-Pandemie war die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden ein prioritäres Thema. Dank gezielter Vorbeugung wie Temperaturmessgeräten an den Werkseingängen und einem Verhaltenskodex zu Corona-Massnahmen sowie regelmässigen, kostenlosen Tests konnte der Regelbetrieb 2022 an allen Standorten aufrechterhalten werden. An vielen Standorten der Arbonia konnte den Mitarbeitenden zudem ein koordiniertes Impfangebot unterbreitet werden.

Während des Berichtsjahres haben wir das betriebliche Gesundheitsmanagementsystem weiter ausgebaut und gezielte Massnahmen ergriffen, um auch Nichtberufsunfälle zu minimieren. Beispiele sind Kurse zur Stressbewältigung, Nothilfekurse oder psychologische Angebote. Mit entsprechenden Mitarbeiterumfragen werden die Massnahmen mit den Bedürfnissen der Belegschaft abgeglichen, daneben wird deren Effektivität über passende Kennzahlen evaluiert.

### Kennzahlen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

	2022	2021
Anteil der Mitarbeitenden, die von einem Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheit abgedeckt sind	97.5%	97.0%
Abwesenheitsrate	7.2%	5.5%
Unfallhäufigkeitsrate (Anzahl Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden)	5.9	6.9
Rate der Unfallschwere (Ausfalltage pro 200 000 Arbeitsstunden)	70.7	67.8

Die Kennzahlen zur Arbeitssicherheit decken die Mitarbeitenden aller produzierenden Gesellschaften der Arbonia Gruppe sowie des Hauptsitzes in Arbon ab. Reine Vertriebsgesellschaften wurden vernachlässigt. Die Erhebungsmethode wurde geändert, deshalb wird hier kein Vergleichswert 2020 ausgewiesen.



## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

### **Prävention dank Schulung und Prozessoptimierung**

Alle Mitarbeitenden der Division HLK erhalten jährlich eine auf den Arbeitsbereich abgestimmte Sicherheits- sowie Brandschutzunterweisung. Interne und externe Sicherheitsschulungen werden von der Division regelmässig angeboten – die Ausbildung zum Ersthelfer und Betriebsanitäter beispielsweise jedes Jahr. Ausserdem stehen den Mitarbeitenden alle relevanten Trainings ihrer jeweiligen Berufsgenossenschaft offen.

Die Mitarbeitenden werden konsequent in die Gestaltung der Arbeitssicherheitssysteme mit ihren Verbesserungsvorschlägen einbezogen. Am Standort Plattling (D) werden sämtliche Arbeitsabläufe regelmässig überprüft – mit dem Ziel, körperlich schwere oder belastende Tätigkeiten durch technische Unterstützung oder den Einsatz von Maschinen zu minimieren. Im Verwaltungsbereich wird die individuelle Arbeitssituation dank regelmässiger Begehungen durch die Betriebsärzte kontinuierlich optimiert – beispielsweise durch den Einsatz höhenverstellbarer Schreibtische. Auch in Corbetta (IT) sind interne Bereichsbegehungen und Gefahrenanalysen für alle Arbeitsplätze Standard. Mitarbeitende kommen in den Genuss einer Krankenversicherung, die Vorsorgeuntersuchungen für die ganze Familie vorsieht.

Die für ihre Tätigkeit erforderliche Schutzausrüstung und Arbeitssicherheitskleidung wird den Mitarbeitenden der Division grundsätzlich kostenlos zur Verfügung gestellt. Ausserdem sind an allen Standorten Defibrillatoren vorhanden. Sollte es zu Unfällen oder Erkrankungen kommen, stehen Schichtsanitäter und Ersthelfer bereit.

Bei allen Gesellschaften ermöglichen Statistiken über den Krankenstand und die Unfallquote einen monatlichen Überblick über die aktuelle Situation. Die geringen Fehlzeiten und die hohe Produktivität beweisen, dass die Division HLK bezüglich Gesundheit und Arbeitssicherheit gut aufgestellt ist.

### **Vielfältige Massnahmen**

Mit der Initiative «Job Rad» hat die Division HLK den Mitarbeitenden am Standort Plattling (D) auch im Berichtsjahr den Zugang zu E-Bikes ermöglicht. Zahlreiche Mitarbeitende nahmen dieses Angebot wahr, um bereits auf dem Arbeitsweg einen Teil des persönlichen Fitnessprogramms zu absolvieren und so die eigene Lebensqualität und Gesundheit zu fördern. Über den Arbeitskreis Gesundheit wurde zudem eine Möglichkeit zur Raucherentwöhnung angeboten. Ein Schulter-Nacken-Screening stiess ebenso auf reges Interesse der Mitarbeitenden wie ein Vortrag über eine förderliche Ernährung am Arbeitsplatz.



## Division Türen

### Gesundheitsförderung, Prävention und Schulung

Auch in der Division Türen werden betriebliche Gesundheitsprogramme angeboten. Beispiele sind die Plattform «Mittelpunkt Mensch» bei der Business Unit Glaslösungen und ein umfangreiches Angebot an Kursen und Lehrgängen. Auch können die Mitarbeitenden eine professionelle betriebsärztliche Betreuung sowie Vorsorgeuntersuchungen in Anspruch nehmen.

Verschiedene Ausschüsse der Gesellschaften (Arbeitsschutzausschuss, Arbeitskreis Gesundheit, Betriebsratsausschuss, Arbeits- und Gesundheitsschutz) führen regelmässige Tagungen zur Analyse der aktuellen Situation und zur Entwicklung geeigneter Massnahmen durch. Gegenüber seinen Kunden verpflichtet sich die Division ausserdem in jedem Werkvertrag, bezüglich Arbeitssicherheit höchste Standards einzuhalten. Externe Geschäftspartner, die auf dem Geschäftsgelände der Division tätig sind, kommunizieren und wenden ebenso dieselben Sicherheitsregelungen an.

Alle Mitarbeitenden der Division Türen haben Zugang zu subventionierten, arbeitsmedizinischen Dienstleistungen und Programmen zur Gesundheitsförderung wie Fitness, Yoga oder Pilates. Gesundheitsprobleme wie Rückenschmerzen werden mit ergonomischen Arbeitsplätzen aktiv angegangen.

Invado hat eine automatische Entladevorrichtung für Stollentüren installiert, um das manuelle Entladen von schwerem Material künftig zu vermeiden. Hinter den Bearbeitungszentren wurde zudem eine Türpufferstation eingerichtet, wodurch die manuelle Arbeit in diesem Bereich entfällt. Bei den anderen Gesellschaften wurden solche Automatisierungen bereits vor längerer Zeit implementiert – was zu einer grossen Entlastung und einer gestiegenen Effektivität geführt hat.

### Kontinuierlich überprüfte Zielsetzungen

Neben internen Überprüfungen setzt die Division zur Zielerreichung auch auf das regelmässige Feedback externer Stellen. Wichtige Rückmeldungen erhält die Division über Bereichsbegehungen von Gewerbeaufsicht und Gewerkschaften sowie durch externe Sicherheitsaudits.

Auch bei Garant, Prüm, RWD Schlatter und Invado wird der Arbeitsschutz laufend kontrolliert und bewertet. Bei Invado umfasst dieser Check auch die Analyse der Ergebnisse von Arbeitsumgebungstests (z. B. Lärm, Gewichte) und medizinischen Untersuchungen sowie die Durchführung von Risikobewertungen am Arbeitsplatz. Für eine weitere Erhöhung der Arbeitssicherheit sorgen kontinuierliche Kontrollen der Arbeitsbedingungen und der Maschineneffizienz sowie die fortlaufende Sicherheitsschulung der Mitarbeitenden.



## Dynamische Unternehmenskultur

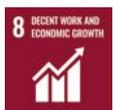
Als Arbonia leben wir eine dynamische, offene Unternehmenskultur. Dabei wollen wir stets ein angenehmes, wertschätzendes und förderndes Arbeitsumfeld schaffen. Löhne, Sozialleistungen, Beschäftigungsgrad, Vertragsgestaltung und Vergütungen sollen den Prinzipien eines verantwortungsvollen Konzerns folgen. Dafür wurden drei zentrale Führungsgrundsätze festgelegt: Erstens pflegen die Kolleginnen und Kollegen untereinander eine persönliche und direkte Zusammenarbeit und sind offen für Ideen oder andere Standpunkte. Zweitens wird der Geschäftsalltag durch Pragmatismus und Realismus bestimmt, Entscheidungen beruhen dabei auf Tatsachen. Drittens nehmen sich Führungskräfte Zeit für ihre Mitarbeitenden und betrachten sie nicht nur als Arbeitskräfte, sondern als Persönlichkeiten.

Diese Grundsätze betreffen neben der alltäglichen Arbeit auch die Entwicklung der Mitarbeitenden. Wir möchten mit unserer Personalarbeit Potenziale ausschöpfen und investieren dafür sowohl in interne als auch externe Weiterbildungen.

Solch ein Arbeitsumfeld zeigt sich in motivierten und zufriedenen Mitarbeitenden. Dies erhöht die Wettbewerbsfähigkeit und drückt sich in einer geringen Brutto-Fluktuationsrate (inkl. Pensionierungen) aus. Im Berichtsjahr hat sich diese allerdings leicht von 9.8% im Vorjahr auf 10.7% erhöht. Um das hohe Niveau als faire und marktgerechte Arbeitgeberin zu halten und zu optimieren, vergleichen wir uns regelmässig mit anderen international tätigen Unternehmen ähnlicher Grösse.

Innerhalb der Unternehmensgruppe tragen die jeweiligen HR-Verantwortlichen der Divisionen sowie des Konzerns die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Arbonia Kultur. Sie berichten an die CEOs der Divisionen bzw. an den CFO des Konzerns. Ein regelmässiger Austausch unter den HR-Verantwortlichen gewährleistet, dass entsprechende Impulse in allen Gesellschaften wahrgenommen werden.

Einen hohen Stellenwert messen wir der Diversität unter den Angestellten bei. Dazu gehören Werte wie Chancengleichheit, Nichtdiskriminierung sowie Gleichbehandlung im Unternehmen





– ungeachtet von Geschlecht, Staatsangehörigkeit, ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Religion oder Beeinträchtigungen. Obwohl der Arbeitsmarkt in jedem Land etwas anders reguliert ist, gelten bei der Arbonia an sämtlichen Standorten die übergeordneten Leitlinien des Konzerns und der Divisionen.

### Enge Sozialpartnerschaft

Die enge Zusammenarbeit mit Arbeitnehmervertretungen in sämtlichen Ländern ist ein entscheidender Faktor für unseren unternehmerischen Erfolg. In der Schweiz wird in sämtlichen Gesellschaften der Gesamtarbeitsvertrag der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Swissmem) angewandt – sofern nicht andere obligatorische Gesamtarbeitsverträge Gültigkeit haben. Die Kontakte zu den Sozialpartnern in der Schweiz finden deshalb in der Regel über diesen Verband statt. Auch die meisten deutschen Gesellschaften unterliegen der Tarifbindung – entweder über einen Haustarif- oder den regionalen Flächentarifvertrag der Gewerkschaften.

Der Verwaltungsrat der Arbonia genehmigt alle wichtigen internen Rahmenwerke und -vereinbarungen. Dazu zählen der Verhaltenskodex (siehe «Ethik und Integrität», S. 40), das Lohnsystem, die Führungskräfteentwicklung, Kollektiv-Gesamtarbeitsverträge und Tarifverträge sowie die strategischen Leitlinien für das Personalmanagement über sämtliche Stufen bis zu den lokalen Standorten. Die Divisionen werden vom Konzern in der Nachfolgeplanung und Führungskräfteentwicklung ebenso unterstützt wie beim Erfassen von Leistungskennzahlen. Daneben werden auch personelle Belange je nach Relevanz divisionsübergreifend diskutiert und angegangen.

Die Konditionen der jeweils geltenden Tarifverträge sind für die Mitarbeitenden neben der Kommunikation durch die Tarifpartner selbst, auch jederzeit via Informationstafeln und -screens in den Werken einsehbar. Dabei gibt es kein einheitliches

Vorgehen für das Gesamtunternehmen, da die Anforderungen je nach Gesellschaft und lokalen Regularien unterschiedlich sind. Es finden aber überall regelmässige Treffen zwischen den Unternehmensleitungen und Arbeitnehmervertretungen der Gewerkschaften statt. Wenn es zu einer Auflösung des Arbeitsverhältnisses kommt, verfügen die Divisionen über einen standardisierten Prozess.

### Ausbildungsprogramme als Selbstverständlichkeit

Die Anzahl der Auszubildenden, die grösstenteils bei Kermi, Prüm und Garant in Deutschland beschäftigt sind, ging minimal zurück – von 156 im Vorjahr auf 153. Als Arbonia unterstützen wir die berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden mit internen und externen Weiterbildungen und beteiligen uns grösstenteils an den Kosten. An einigen Standorten bieten wir auch jährlich duale Studienplätze an, um den akademischen Nachwuchs praxisnah zu fördern. Mit internen und externen Schulungen werden die Mitarbeitenden auf neue Anforderungen vorbereitet. Dazu zählen neben fachlichen Weiterbildungen auch Seminare zur Stärkung der Methodenkompetenz, Bildungsurlaube, Aufstiegsqualifizierungen und Schulungen zum Projektmanagement. Schulungsräume und Ausstellungen an den Produktionsstandorten bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, sowohl die Herstellungsprozesse als auch die Produktanwendung kennenzulernen. Den Weiterbildungsbedarf ermitteln wir mithilfe von jährlichen Mitarbeitergesprächen sowie über die enge Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und der Abteilung Human Resources. Grundsätzlich kann jeder Mitarbeitende an einer Weiterbildung teilnehmen. Diese muss jedoch einer klaren Zielsetzung folgen. Das betrifft sowohl interne als auch externe Programme. Die Weiterbildungsqualität evaluieren die Mitarbeitenden nach Abschluss des Programms, ebenso füllen die Vorgesetzten und externe Ausbildungsinstitutionen teilweise ein Bewertungsdokument aus.

### Zusammensetzung der Belegschaft per 31. Dezember

	2022 <sup>2</sup>	Anteil	2021 <sup>1</sup>	Anteil	2020	Anteil
Mitarbeitende (nur Festangestellte; in FTE)	6 132		6 040		5 515	
Mitarbeitende (nur Festangestellte)	6 341	97.3%	6 232	97.6%	5 708	97.3%
Lernende, Praktikanten, Interns, Trainees	176	2.7%	165	2.4%	160	2.7%
Mitarbeitende, die keine Angestellten sind <sup>3</sup>	203					
<b>Mitarbeitende nach Beschäftigungsverhältnis (nur Festangestellte)</b>						
Vollzeit		93.1%		93.0%		93.3%
Teilzeit		6.9%		7.0%		6.7%

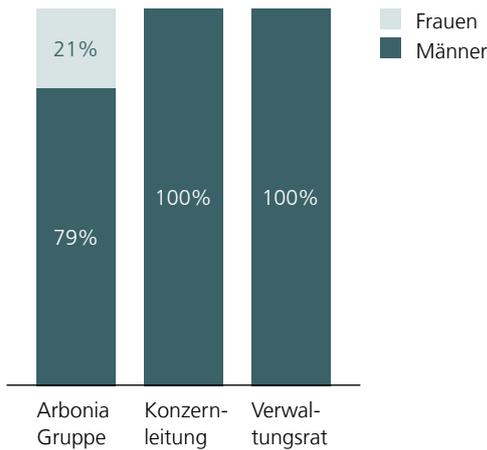
<sup>1</sup> Ohne die in 2021 akquirierten Gesellschaften Termovent, Cicsa und GVG.

<sup>2</sup> Ohne die in 2022 akquirierten Gesellschaften Joro und Cirelius.

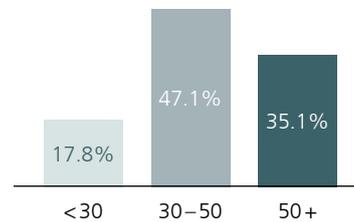
<sup>3</sup> Solche Mitarbeitenden wurden im Berichtsjahr hauptsächlich in der Logistik, der Montage und der Produktion eingesetzt.



### Diversität nach Geschlecht



### Altersstruktur



## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

### Zielgerichtet zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit

Im Rahmen ihrer dynamischen Unternehmenskultur haben sich die Gesellschaften der Division HLK hochgesteckte Ziele gesetzt. Es wird eine schnelle Reaktion auf sich ändernde Gegebenheiten angestrebt. Kernziele bleiben eine geringe Fluktuationsrate und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Dazu sollen Personalentwicklungsmassnahmen beitragen. Als weiteres Ziel verfolgt die Division die Integration von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund.

Die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden überprüft der Standort Corbetta (IT) alle zwei Jahre mittels einer Umfrage. Zudem findet auch eine Analyse der mentalen Gesundheit und arbeitsbedingter Stressfaktoren statt. Die Auswertung wird dem Geschäftsführer vorgelegt und auf Basis dieser Daten werden verschiedene Massnahmen eruiert.

Um offene Stellen schnell und qualifiziert besetzen zu können, möchte die Division dem Employer Branding künftig mehr Gewicht beimessen. Durch eine zielgerichtete Rekrutierung

neuer und die verstärkte Bindung bestehender Mitarbeitender will die Gesellschaft die demographische Entwicklung meistern. In Italien will die Division die Mitarbeiterzufriedenheit – in Partnerschaft mit einem branchenverwandten Unternehmen – mit einem Austauschprogramm für hochqualifizierte Mitarbeitende fördern. Der Erfolg dieser Massnahmen wird anhand der Leistungskennzahlen und der Fluktuationsrate gemessen. Die Division bietet verschiedene Arbeits- und Teilzeitmodelle an und offeriert mobiles Arbeiten nach technischer Möglichkeit.

### Talente fördern und binden

Offene Führungspositionen werden in der Division HLK überwiegend intern mit dem eigenen Nachwuchs besetzt. Der Fachkräftemangel bleibt jedoch eine der grössten Herausforderungen für die Division und zeigt sich in längeren Rekrutierungsprozessen. Abgedeckt wird diese Problematik durch die geringe Fluktuationsrate und die langen Betriebszugehörigkeiten. Die Division strebt bei der Personalsuche stets Nicht-Diskriminierung und geschlechtsneutrale Rekrutierungsprozesse an.



## Division Türen

### Unternehmenskultur als Teil der Identität

Eine dynamische Unternehmenskultur sieht die Division als wesentlichen Teil des Employer Brandings an. Daneben bildet sie die soziale Verantwortung der einzelnen Gesellschaften ab und genießt einen entsprechend hohen Stellenwert.

### Massnahmen im Bereich Unternehmenskultur

Massnahmen zur Bindung der Mitarbeitenden sind etwa verstärkte Anstrengungen im Bereich Personalentwicklung oder eine verbesserte Integration von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund. Mit einem klaren Employer Branding sollen die Charakteristika der einzelnen Gesellschaften besser betont werden (siehe Einstiegsinterview zum Kapitel, S. 66–67). Dadurch erhofft sich die Division Türen eine schnellere Besetzung offener Stellen durch qualifizierte Mitarbeitende. Garant will neben der Reduktion der Fluktuationsquote auch die Dauer des Wiederbesetzungsprozesses kürzen, unter anderem mit professionellen Onboarding-Systemen sowie mit dem Ausarbeiten neuer Leistungskennzahlen im Personalwesen. Generell setzt sich die Division zum Ziel, sich ändernden Gegebenheiten schneller und flexibler zu begegnen. Kontrolliert wird der Fortschritt beim Erreichen dieser Ziele durch Leistungskennzah-

len wie Fluktuationsrate oder Betriebszugehörigkeit. Bei Invado werden die Ziele – zu denen auch eine weitere Diversifizierung des Top-Managements mit einem aktuellen Frauenanteil von 40% gehört – in regelmässigen Abständen durch externe Audits überprüft.

Bei Prüm wurden im Rahmen einer psychischen Gefährdungsbeurteilung Ansichten zur Kultur und Zusammenarbeit in der Belegschaft erhoben. Die Ergebnisse werden mit den Mitarbeitenden in Workshops diskutiert.

### Qualifizierte Arbeitskräfte

In der Business Unit Glaslösungen machte sich der Fachkräftemangel im Berichtsjahr bei Rekrutierungen bemerkbar. Das betraf insbesondere Mitarbeitende in der Produktion und qualifiziertes Fachpersonal. Wie bereits in der Vergangenheit liessen sich offene Führungspositionen mehrheitlich intern besetzen. Die Nachwuchsförderung und die Einstellung von Absolventen erwies sich diesbezüglich einmal mehr als grosser Vorteil. Dennoch bleibt trotz einer geringen Fluktuationsrate und langer Betriebszugehörigkeiten der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften eine Herausforderung.



## Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen

Als regionale Arbeitgeber haben die Gesellschaften der Arbonia eine zentrale Bedeutung: Sie schaffen und sichern Arbeitsplätze, generieren Einkommen und zahlen öffentliche Abgaben in Form von Steuern. Die Zugehörigkeit zum Swissmem-Gesamtarbeitsvertrag (GAV) und weiteren Tarifverträgen gibt den Mitarbeitenden eine zusätzliche Sicherheit bezüglich der Arbeitsbedingungen und rechtlicher Angelegenheiten. Die Arbonia und ihre Gesellschaften sind somit ein bedeutender Arbeitgeber und Wirtschaftsfaktor in der jeweiligen Region. Viele Unternehmen der Arbonia haben ihr Umfeld erheblich geprägt.

Dabei ist es unser erklärtes Ziel, die Attraktivität unserer Standorte dauerhaft zu sichern, die Mitarbeiterbindung weiter zu erhöhen und wertvolles Know-how und langjährige Erfahrungen zu binden. Die Massnahmen dazu reichen von der Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen bis hin zu regionalen Aktivitäten im Personalmarketing, beispielsweise durch Messeauftritte und Sponsorings.

Alle unsere Gesellschaften pflegen dauerhafte Beziehungen zu ihren Stakeholdern, um Innovationskraft, soziales Engagement und positive Ausstrahlung im Sinne der Mitarbeitergewinnung nach aussen zu tragen. Investitionen in die Infrastruktur sowie

die voranschreitende Digitalisierung schaffen weitere Synergieeffekte innerhalb des Konzerns und sorgen damit für Effizienzsprünge. Mit der zunehmenden Automatisierung von Routine-tätigkeiten wird die Qualität der Arbeitsstellen weiter erhöht. Somit stellen wir als Arbonia unseren Mitarbeitenden moderne Anlagen zur Verfügung und bietet ihnen attraktive, zukunftsorientierte Arbeitsplätze sowie vielfältige Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten.

Mit der direkten Ansprache des regionalen Arbeitsmarkts und einer frühen Identifizierung von potenziellen Mitarbeitenden, beispielsweise im Rahmen von Praktika, soll der Personalbestand an den jeweiligen Standorten qualitativ wie quantitativ weiter gestärkt werden. Überprüfen lassen sich diese Ziele rasch und einfach: Sie sind dann erreicht, wenn Arbeitsplätze besetzt werden können, und der Standort seine Wettbewerbsfähigkeit erhält.

Unterschiedliche Mitarbeiterbenefits zahlen zusätzlich auf die Arbeitgeberattraktivität ein. Dazu gehören ein Programm für E-Bikes oder der vergünstigte Eintritt in Fitnessstudios sowie Schwimmbäder. Mit einem spezifischen Eingliederungsmanagement wird Mitarbeitenden mit gesundheitlichen Einschränkun-



gen die Rückkehr an den Arbeitsplatz ermöglicht. Gleichzeitig haben wir unsere Arbeitsplätze weiter flexibilisiert – unter anderem durch die Anbindung für mobiles Arbeiten. Die Stärkung des Employer Brandings erweist sich aktuell als

grösster Hebel: Angesichts des sehr angespannten Bewerbermarkts braucht es ein klares und unverwechselbares Profil, um auch in Zukunft genügend qualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren (siehe Einstiegsinterview zum Kapitel, S. 66 – 67).



## Vergütungsstruktur

Das Vergütungssystem der Arbonia basiert auf der Überzeugung, dass der Erfolg eines Unternehmens wesentlich von der Arbeitsqualität und dem Engagement der Mitarbeitenden abhängt. Wir möchten mit unserem Vergütungssystem Mitarbeitende mit den nötigen Fähigkeiten und Eigenschaften gewinnen, behalten und sie motivieren, Leistungen auf konstant hohem Niveau zu erbringen. Das Vergütungssystem ist so ausgestaltet, dass die Interessen der Spitzenkräfte mit den Interessen der Arbonia und deren Aktionärinnen und Aktionäre übereinstimmen.

Wir folgen bei der Ausgestaltung der Vergütungsstruktur gängigen Marktpraktiken ähnlich aufgestellter Unternehmen, die am Kapitalmarkt operieren. Im Jahre 2020 beauftragte die Arbonia die HCM International AG mit der Durchführung einer Benchmark-Analyse in Bezug auf die Vergütungen der Konzernleitungsmitglieder. Diese Analyse wurde auf Basis einer Vergleichsgruppe mit in der Schweiz domizilierten Industrieunternehmen mit ähnlicher Börsenkapitalisierung und einer Vergleichsgruppe mit in der Schweiz domizilierten Industrieunternehmen mit ähnlichem Umsatz durchgeführt und sie zeigte, dass sich die Vergütungen der Konzernleitungsmitglieder in ähnlicher Grössenordnung wie jene der beiden Vergleichsgruppen bewegen.

Anlässlich der ordentlichen Generalversammlung beantragt der Verwaltungsrat jeweils, den Vergütungsbericht im Sinne einer nicht bindenden Konsultativabstimmung zu genehmigen. Im

Berichtsjahr betrug die Zustimmungsrate zu diesem Antrag 62.65%. Der Vergütungsbericht (siehe S. 115) der Arbonia legt die Vergütungs-Governance und die Grundsätze des Vergütungssystems des Verwaltungsrats und der Konzernleitung dar. Zudem enthält er Angaben zu den Vergütungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung im jeweiligen Geschäftsjahr, zu den Funktionen, welche die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung in anderen Unternehmen mit wirtschaftlichem Zweck ausüben und zu den von den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung gehaltenen Beteiligungsrechten.

Der Vergütungsbericht ist gemäss den im Bundesgesetz über die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) im vierten Abschnitt zum Aktienrecht enthaltenen Bestimmungen über die Vergütungen bei Gesellschaften, deren Aktien an einer Börse kotiert sind und der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) vom 18. Juni 2021 der SIX Exchange Regulation verfasst worden.

Die Arbonia wird für das Geschäftsjahr 2023 erstmals ein Nachhaltigkeitsziel in die variable Vergütung der Konzernleitung miteinbeziehen. Dies hat der Verwaltungsrat auf Antrag des Nominations- und Vergütungsausschusses im Berichtsjahr festgelegt. Somit sollen Anstrengungen für eine nachhaltigere Unternehmensführung incentiviert werden.



## Cybersecurity

Als Arbonia können wir nur gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden die Informationssicherheit aufrechterhalten. Unser Ziel ist, die Geschäftstätigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe vor erfolgreichen Angriffen zu bewahren. Ansonsten können erhebliche Schäden für uns als Unternehmen und unsere Kunden durch Cyberattacken entstehen. Diese reichen vom Verlust von Mitarbeiter- und Kundendaten bis hin zu einem kompletten Produktionsstillstand inklusive hohen Lösegeldforderungen.

Deshalb haben wir als Arbonia das Information Security Management System, das ein ganzheitliches Security-Programm beinhaltet, beschleunigt ausgebaut. Daneben wurden weitere Richtlinien verabschiedet, etwa zur allgemeinen IT-Sicherheit, Passwortsicherheit oder den Informationssicherheits-Anforderungen an Dritte. Im Rahmen des Security-Awareness-Programms unter dem Motto «THINK BEFORE YOU Click.Post.Type.» werden Mitarbeitende dabei unterstützt, reale Bedrohungen und potenzielle Angriffe erfolgreich zu erkennen und richtig darauf zu reagieren – sowohl im Geschäfts- als auch im Privatalltag. Durch verschiedene KPIs schafft sich die Arbonia einen Überblick über die durchgeführten Sicherheitsmassnahmen. Durch regelmässige Benutzerumfragen werden Stakeholder in die weitere Ausgestaltung der IT-Sicherheitsarchitektur mit einbezogen.

Im Wesentlichen liegt die Zuständigkeit für die Informationssicherheit der gesamten Arbonia Gruppe beim Chief Information Security Officer und dem IT-Board, welches sich aus dem Group CIO, den Divisions CIOs dem Group CFO sowie IT-Vertretern beider Divisionen und des Konzerns zusammensetzt. Die relevanten Themen werden stets mit den Divisionsverantwortlichen und der Konzernleitung abgestimmt. Bei der Umsetzung einzelner Massnahmen unterstützen die lokalen IT-Teams und ICT-Security-Spezialisten als Schnittstellen zu den Standorten und Gesellschaften.

### Gemeinsam zu mehr Informationssicherheit

Die Mitarbeitenden der Arbonia sind ein zentrales Glied der Sicherheitskette im Bereich Cybersecurity und müssen die entsprechende Verantwortung wahrnehmen. Häufigstes Angriffswerkzeug bei Cyberattacken ist die E-Mail – gefolgt von Social Engineering (Manipulation oder Beeinflussung einer Person) und dem Internet. Aus diesem Grund ist es äusserst wichtig, verdächtige Quellen zu erkennen, zu meiden und zu melden.

Mit zielgerichteten Massnahmen zur Stärkung der sogenannten Cyberresilienz versuchen wir als Arbonia, das Risiko von erfolgreichen Cyberangriffen auf das absolute Minimum zu reduzieren. Der Konzern verfolgt einen ganzheitlichen Sicherheitsansatz mit technischen Massnahmen, Prozessen, Richtlinien und Standards, deren Einhaltung und Umsetzung durch den Chief Information Security Officer und sein Team auf Gruppenstufe überprüft wird. Cyberangriffe jeder Art sollen frühzeitig erkannt und abgewehrt werden. Die Mitarbeitenden werden entsprechend verstärkt zu diesem Thema geschult und sensibilisiert. Der ganzheitliche Sicherheitsansatz im Rahmen der Information Security Strategie wird laufend mittels Audits und Penetrationstests überprüft. Cyberrisiken zählen zum festen Bestandteil des Risikomanagement-Prozesses und daher auch der Risikotransfer an eine Versicherung.

### THINK BEFORE YOU Click.Post.Type.

Die Security-Awareness-Kampagnen unter dem Motto «THINK BEFORE YOU Click.Post.Type.» beinhalten diverse Massnahmen. Dabei werden die Mitarbeitenden regelmässig zur Teilnahme an verschiedenen Sensibilisierungs- und Trainingseinheiten eingeladen, wobei speziell für IT-Administratoren und andere exponierte Personen vertiefte Trainings verfolgt werden. Diese Schulungen vermitteln Informationen zum sicheren Umgang mit Daten sowie Informationssystemen und zielen darauf ab, den Alltag sicherer zu gestalten. Die Teilnehmerquote lag im Berichtsjahr bei 68% (Vorjahr: 58%) und soll bis 2025 auf 100% steigen.

Auf Basis einer hohen Cyberresilienz und E-Mail-Sicherheit zielt die Arbonia generell darauf ab, keine sicherheitskritischen Ereignisse zu durchlaufen und somit einen permanenten reibungslosen Geschäftsverlauf sicherzustellen. Zu diesem Zweck werden die Ergebnisse der Angriffssimulationen für eine Stärkung der Resilienz genutzt. Zur Steuerung der Sicherheit wird ausserdem die Cybermaturität anhand definierter Standards gemessen. Weitere Kennzahlen werden über SIEM-Incidents (Security Information and Event Management) für alle Gesellschaften erhoben und führen zu Verbesserungen der Cyberabwehr. Dabei werden (böswillige) Vorfälle und die Reaktion laufend erfasst. Das Managementsystem klassifiziert diese Vorfälle gemäss ihrer Art und Schwere und evaluiert die Abwehrmassnahmen nach Filterfunktionen sowie bestehenden Usecases. Als eine weitere Schutzstufe wurde ein Projekt zur NDR (Network Detection Response) umgesetzt.



## Prioritäten und Ziele

Priorität	Ziel 2026	Status 2022	Seite
Organisches Umsatzwachstum (CAGR 2021–2026)	>5% p.a	5.5%	80
EBITDA (ohne M&A)	>CHF 200 Mio.	CHF 108.3 Mio.	
Investitionen in % des Nettoumsatzes (Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen)	4–5%	14.5%	
Jährliche Dividendensteigerung ab Geschäftsjahr 2022	15%	15%	
Die Division HLK steigert ihren Anteil an Wachstumsprodukten <sup>1</sup> im Verhältnis zum Gesamtumsatz.	>67%	~53%	81
Die Division HLK entwickelt sich nachhaltig und erzielt ein Umsatzwachstum sowie eine Steigerung der EBITDA-Marge.	Umsatz > CHF 800 Mio. EBITDA > CHF 100 Mio. EBITDA-Marge > 12.5%	Umsatz CHF 646.2 Mio. EBITDA CHF 59.2 Mio. EBITDA-Marge 9.2%	81
Die Division Türen entwickelt sich nachhaltig und erzielt ein Umsatzwachstum sowie eine Steigerung der EBITDA-Marge.	Umsatz > CHF 725 Mio. EBITDA > CHF 110 Mio. EBITDA-Marge > 15.0%	Umsatz CHF 552.7 Mio. EBITDA CHF 62.2 Mio. EBITDA-Marge 11.3%	82
Die Arbonia steigert den Anteil am Produktionsvolumen, der durch ISO-Zertifizierungen abgedeckt ist.	bis 2025: > 80%	81.5%	82

<sup>1</sup>Lüftung, Wärmepumpe, Fan Coils, Air Handling Units, Energiespeicher, Designheizkörper

## Cash

Eines unserer wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen ist die langfristige wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens. Das organische Umsatzwachstum sowie der operative Gewinn auf Stufe EBITDA sind dabei die zentralen finanziellen Steuerungsgrößen.



# Ein Fahrplan für die Digitalisierung



Die Arbonia und ihre Gesellschaften werden immer digitaler. Im Interview erklären Berkan Sezer (BS), Projektleiter Digitalisierung der Division Türen, und Martin Kindle (MK), Teamleiter Business Applications der Arbonia Gruppe, welche Projekte sie in der Division Türen vorantreiben und wie das die Arbeitsweise im Unternehmen verändert.

## Inwiefern hat die Digitalisierung einen Einfluss darauf, Nachhaltigkeitsziele zu erreichen?

**BS:** Der Klassiker ist, durch digitalisierte Prozesse Papier einzusparen. Dies ist schnell erreicht. Bei der Arbonia geht es jedoch um mehr. Nehmen wir zum Beispiel unseren neuen Konfigurator DOORIT, der die manuelle Kalkulation ersetzt. Mit diesem System lässt sich keine Tür konfigurieren, die nicht auch produziert werden kann. Es entsteht also kein Ausschuss mehr, und folglich müssen auch so gut wie keine Materialien unnötig entsorgt werden.

## Welche Rolle spielt die Implementierung des einheitlichen SAP-Systems für eine digitale Wertschöpfungskette bei der Division Türen?

**MK:** Mit dem harmonisierten SAP-System schaffen wir die Voraussetzung für alle weiteren Schritte unserer digitalen

Transformation. Wir führen derzeit bei unseren Gesellschaften schrittweise das moderne ERP-System SAP S/4 HANA ein. Bis 2019 nutzten die vier Gesellschaften der Division Türen noch unterschiedliche Systeme, was es schwierig machte, einen gemeinsamen Datenbestand aufzusetzen und damit in Richtung Digitalisierung zu gehen. Unser Ansatz basiert nun auf einem integrativen System in Form eines Global Template, auf dem alle Gesellschaften aufbauen können. Digitalisierung bedeutet, auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen, sprich Prozesse zu harmonisieren und Schnittstellen zu minimieren.

**BS:** Für unsere Digitalisierung ist SAP das Herzstück aller zukünftigen Projekte. Dadurch haben wir eine Grundlage, mit der wir die Strategie, Implementierung und Umsetzung der einzelnen Projekte gestalten können. Diese Projekte können auch parallel laufen und sich an die

bestehende Umgebung andocken. Das kann eben DOORIT sein, es kann ein 3D-Rendering sein oder das digitale Türenhandbuch. Denn alles basiert auf einem gemeinsamen Datenpool.

## Können Sie skizzieren, wie die Digitalisierungs-Roadmap der Arbonia aussieht und welche Ziele damit verfolgt werden?

**BS:** Wir sind nun dabei, den angesprochenen gemeinsamen Datenpool zu erstellen, den sogenannten Single Point of Truth oder kurz SPOT. In der Endausbaustufe soll es dann möglich sein, dass wir den ganzen Wertschöpfungsprozess digitalisieren können – angefangen beim Händler, der die Tür über DOORIT konfiguriert. Diese Tür kann er in seine Warenwirtschaft überführen. Die Bestellung wird sofort in die Produktionslinie übermittelt, die ihrerseits stark automatisiert ist bis hin zur Auslieferung. Der gesamte Prozess findet auf einer digitalen Ebene mit sehr vielen Prüfmechanismen statt und ist dadurch kaum fehleranfällig.

**MK:** Wir können durch die SAP-Integration Daten sammeln, verarbeiten und schnell auswerten. Das ist nun automatisiert möglich, auch in Echtzeit. Dadurch beschleunigen sich unsere Prozesse, wir erhöhen Effizienz sowie Produktivität. Die Pandemie hat aber auch gezeigt, dass wir durch Digitalisierung die Resilienz und die Flexibilität steigern können. Unser Ziel ist es, bei geänderten Rahmenbedingungen unser Geschäftsmodell schnell und einfach an die Marktbedürfnisse anpassen zu können.

## Die Gesellschaft Invado ist bei der Transformation der Division Türen eine Art Pilotprojekt. Was wurde dort umgesetzt?

**MK:** Wir haben bei Invado den Webshop kundenseitig komplett neu aufgesetzt. Parallel haben wir die Produktion mit SAP weiter digitalisiert. Zum einen geht es da um die ganze Produktionsplanung. Zum anderen haben wir ein Manufacturing Execution System, kurz MES, implementiert. Dadurch können wir die Geschäftsprozesse im SAP-System mit der Maschinenanbindung verknüpfen.

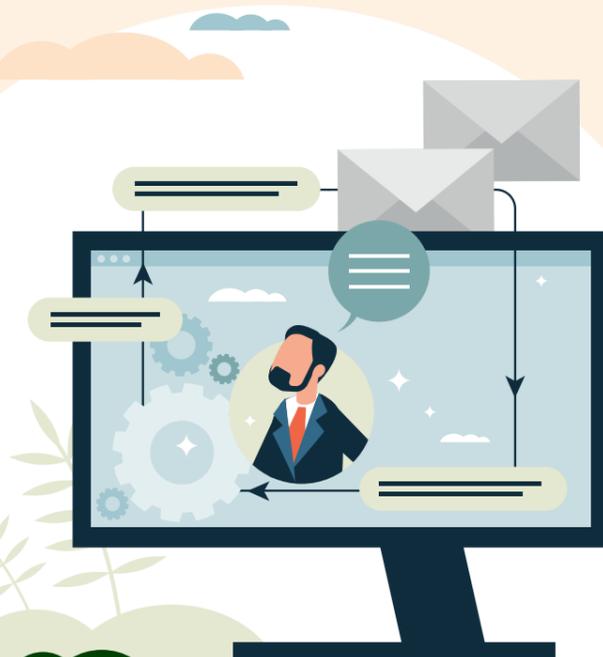
## Wie geht der Rollout nun weiter und welche Erkenntnisse aus dem Invado-Projekt können dabei helfen?

**MK:** Ziel ist es, dass wir bis 2024 mit PRÜM und GARANT live gehen, anschliessend steigt unsere Schweizer Gesellschaft RWD Schlatter auf SAP um. Bei allen weiteren Projekten hilft uns das Global Template, das die Grundlage für die nächsten Rollouts darstellt. Damit schaffen wir ein harmonisiertes System. Während des Invado-Projekts haben wir einiges verbessert, was anfangs noch nicht reibungslos funktionierte. Da wurden auch Prozesse optimiert. All diese Erkenntnisse fliessen nun ins Global Template mit ein.

## Transformation bezieht sich neben dem Einsatz von Software auch auf die Arbeitsweise im Betrieb. Wie begeistern Sie Ihre Kollegen für den Wandel?

**BS:** Bei der Division Türen arbeiten wir an Projekten mit einer gewissen Grössenordnung, für die man agile Methoden und Tools benötigt. Bevor wir etwas Neues einführen, bieten wir den Mitarbeitenden Schulungen und Coachings an. Daneben gibt es wöchentlich mehrere Stand-Ups und Synchronisations-Meetings, in denen wir direkt im Projekt die Vorteile moderner Arbeitsweisen vermitteln. Ein Beispiel: Statt Excel nutzen die Kollegen immer stärker Tools wie Jira oder Confluence für die Dokumentation. Dadurch verschlanken sich Prozesse, und Unstimmigkeiten zwischen verschiedenen Dokumenten werden minimiert. Ein anderes Beispiel ist das Kanban-Board, mit dem wir den Status eines Projektes abbilden und Mitgliedern in einem Projektteam Tickets zuweisen. Unserer Erfahrung nach bleibt die Kommunikation somit stets professionell, sachlich und konstruktiv, weil alle Mitglieder mit der gleichen Methode arbeiten und das Persönliche nicht im Vordergrund steht.

**MK:** Ich möchte noch das Wissensmanagement als wichtige Umstellung ergänzen. Wir möchten das breite Wissen und die Kompetenz über Prozesse, die in den Köpfen der Mitarbeitenden steckt, in ein System überführen, auf das alle anderen Mitarbeitenden Zugriff haben. Mit einem modernen ERP-System kann man dafür einen Standard etablieren. Dabei ist es allerdings wichtig, Vertrauen für dieses System zu schaffen, damit die Mitarbeitenden es auch als ihr persönliches System begreifen.





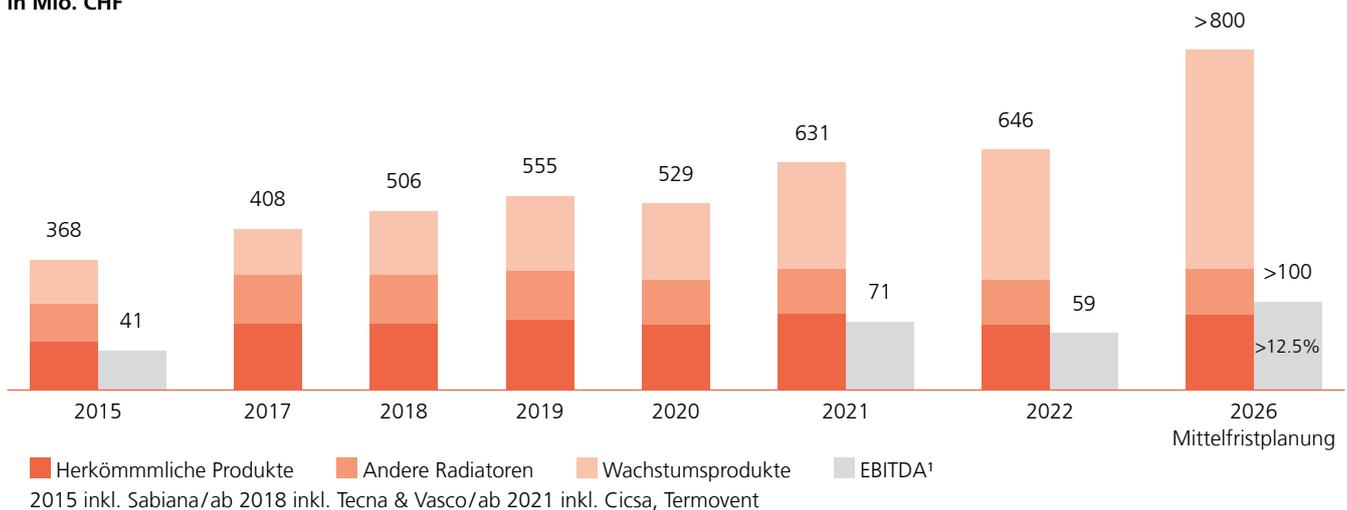
## Nachhaltige Geschäftsstrategie und Marktorientierung



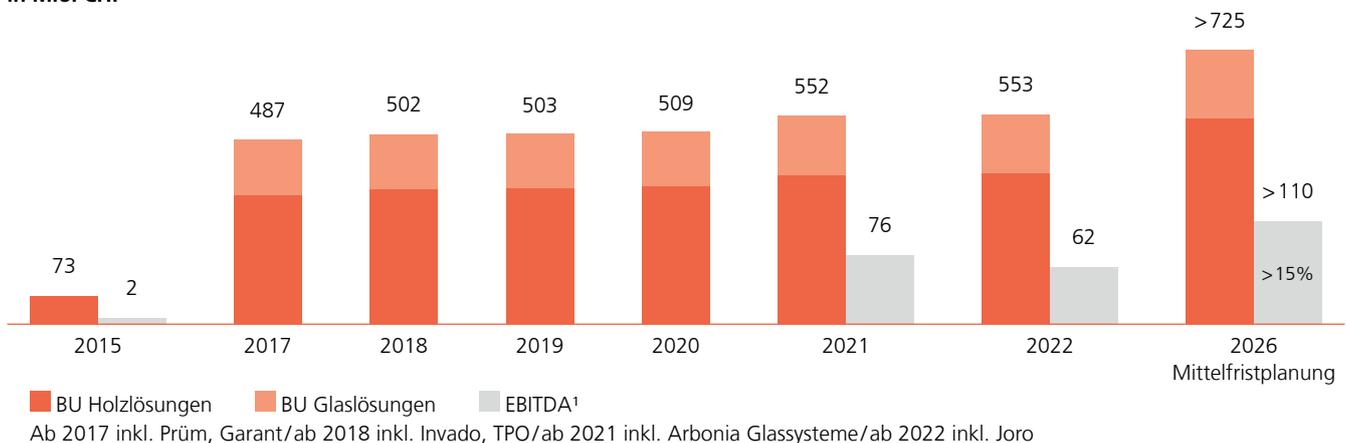
Die Arbonia verkaufte im Jahr 2021 die Division Fenster und integrierte die Division Sanitär in die Division Türen. Seitdem teilt sich das Produktportfolio in die beiden Divisionen Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik (HLK) sowie Türen auf. In beiden Divisionen forciert die Arbonia den Vertrieb von Produkten, die einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Wichtige Kriterien dafür

sind Energieeffizienz, die Schonung der Umwelt und die Erhöhung der Sicherheit für die Nutzer. Neben diesen allgemeinen Leitlinien verfolgen wir quantitative Ziele, etwa zur Reduktion von CO<sub>2</sub>-Emissionen sowohl in der Produktion als auch bei der Anwendung der Produkte.

### Entwicklung der Division HLK Nettoumsatz 2015–2026 in Mio. CHF



### Entwicklung der Division Türen Nettoumsatz 2015–2026 in Mio. CHF



<sup>1</sup> Ohne Sondereffekte; EBITDA-Marge für 2026 Mittelfristplanung



## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

Die Strategie der Division HLK ist klar auf die relevanten Megatrends «CO<sub>2</sub>-Reduktion» sowie «gesundes und behagliches Raumklima» ausgerichtet. Im Hinblick auf die Entwicklung des Produktportfolios liegt der Fokus auf Wachstumsprodukten bei gleichzeitigem Ausbau der starken Position in den angestammten Produktgruppen. Im Berichtsjahr konnten zielgerichtete Investitionen getätigt werden, um die auf den folgenden vier Eckpfeilern basierende Strategie für Produkte und Produktion zu untermauern:

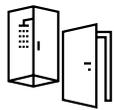
- «Best in Class»-Produktion bei Heizkörpern
- Nutzung erneuerbarer Energien mit den Produkten Wärmepumpe und Batteriespeicher
- Strahlungsheizung und -kühlung für moderne Gebäude
- Belüftung und Raumluftqualität

Die Strategie der Division HLK orientiert sich dabei am Klimaschutzpaket der EU-Kommission, das auf eine Reduktion von Treibhausgasen um 55% bis zum Jahr 2030 beziehungsweise auf einen klimaneutralen Wirtschaftsraum bis zum Jahr 2050 abzielt. Die Division verfolgt bereits seit mehreren Jahren eine konsequente Strategie, mit Innovationen ganzheitliche Wärmesysteme und entsprechende Komponenten weiterzuentwickeln. Diese Produktstrategie umfasst die moderne Wärmeerzeugung und optimale Wärmeübertragung genauso wie Systeme zur Energiespeicherung für alle Gebäudearten und Anwendungsbereiche. Dabei bietet die Arbonia Lösungen sowohl für den Neubau- als auch den Renovationsmarkt.

Den derzeit stark wachsenden Markt für Wärmepumpen bedient die Division mit ihrem neuen Produktionswerk in Opočno (CZ). Für das Jahr 2023 ist dort die Installation einer PV-Anlage auf dem Dach geplant, welche die Produktionsanlagen mit erneuerbarer Energie versorgen.

Im Berichtsjahr lancierte die Division eine ressourcenschonende, hocheffiziente Generation der Luft/Wasser-Wärmepumpe für den unteren und mittleren Leistungsbereich. Als Ergänzung des Wärmepumpen-Sortiments erfolgte zudem die Markteinführung eines neuen Warmwasser- und Schichtenpufferspeichers, der einem modularen Aufbau folgt und einen hohen Vormontagegrad aufweist. Darüber hinaus entwickelt die Division derzeit einen auf der nachhaltigen Redox-Flow-Technologie basierenden Batteriespeicher, der für den privaten sowie gewerblichen Wohnbau eine zukunftsorientierte Alternative zu herkömmlichen Lithium-Ionen-Batterien darstellt. Die Serienproduktion des Batteriespeichers wurde am Standort in Ströbro (CZ) im vierten Quartal 2022 aufgenommen.

Neben den vier Eckpfeilern der Strategie optimiert die Division HLK weiter ihren Produktionsfootprint. Deshalb wurde das Werk in Tubbergen (NL) geschlossen, um die Kapazitäten für die Produktion von Flachheizkörpern zu konsolidieren. Dafür wurde der hochautomatisierte Standort Plattling (D) zum Kompetenzzentrum der Division im Bereich Produktion von Flachheizkörpern ausgebaut. Um den Wertschöpfungsprozess produktiver und flexibler zu gestalten, werden einzelne Pressteile mit einem gelaserten unikaten QR-Code gekennzeichnet. Weitere Projekte zur Komplexitätsreduktion und Kostensenkung sind ebenfalls initiiert.



## Division Türen

Bereits im Jahr 2021 wurde die Division Sanitär mit ihren Duschtüren und -trennwänden als Business Unit Glaslösungen in die Division Türen integriert. Im Berichtsjahr wurden gemeinsame Initiativen geschaffen, insbesondere für die Marktbearbeitung im Objektvertrieb sowie die Beschaffung.

Die Business Unit Holzlösungen verfolgt ein mehrjähriges Investitionsprogramm, um die Produktivität zu steigern und Kapazitäten zu erweitern. Das übergeordnete Ziel ist die Verbesserung der Lieferperformance. Ein Grossteil der Investitionen fließt in den Kapazitätsausbau der beiden deutschen Türenwerke Prüm und Garant. Unter anderem wurde die Immobilie des Produktionswerks von Garant gekauft. Weitere Investitionen betrafen ein zweites Hochregallager sowie eine Kraft-Wärme-Koppelungsanlage (KWK). Für die Gesellschaft Prüm wurde ein Zargenwerk neu gebaut, welches im Berichtsjahr fertiggestellt wurde. Weiter investierte die Arbonia bei der Gesellschaft RWD Schlatter in einen Spritzroboter und begann mit dem Bau eines Rohmaterial- und Fertigwarenlagers an diesem Schweizer Standort. Nach

getätigten Investitionen kann die Business Unit Holzlösungen rund 900 000 Türen mit entsprechenden Zargen mehr produzieren als bisher.

Die Division investierte zudem in die IT und Digitalisierung von Prozessen. Bei der Gesellschaft Invado wurde das ERP-System im Berichtsjahr auf SAP S4/HANA umgestellt. Aktuell arbeitet das SAP-Team am Roll-out für die anderen Gesellschaften der Division (siehe Einstiegsinterview zum Kapitel, S. 78–79). Mit der Harmonisierung des ERP-Systems lässt sich die zukünftige Zusammenarbeit der Gesellschaften effizienter gestalten und die Produktivität erhöhen.

Im Berichtsjahr erwarb die Division 100% der Joro Türen GmbH, ein Produzent von Spezialobjekttüren für Brand-, Rauch-, Schall- und Einbruchsschutz mit Zulassungen und Zertifizierungen für Türen in Übergrößen. Damit ergänzt die Division ihr industrielles Portfolio, um individuelleren Kundenanforderungen gerecht zu werden. Gleichzeitig wird damit das Objektgeschäft ausgebaut.



## Produktmanagement



Unser Produktmanagement weist Verantwortlichkeiten im Unternehmen zu, definiert Vorgaben für die Qualitätssicherung und regelt die Kennzeichnungspflicht inklusive der entsprechenden Zertifizierungen im Sinne der technischen Konformität. Mit unseren Massnahmen möchten wir insbesondere die Lebensdauer der Produkte verlängern. Schlüsselfaktoren sind die fortlaufende Optimierung des Qualitätsmanagements und der Fertigungsverfahren, die Modernisierung des Maschinenparks sowie die sorgfältige Auswahl von Lieferanten mit höchsten Standards. Entsprechende Schulungen für die Mitarbeitenden sollen die Verantwortung für die Produktqualität stetig erhöhen.

An der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Markt setzt das Produktmanagement alle neuen Anforderungen seitens der Kunden oder des Gesetzgebers um. Diese münden umgehend in die Produktprogrammplanung und -roadmap. Die Vertriebsverantwortlichen der einzelnen Märkte werden in enger Abstimmung darüber informiert. Die Entwicklungsabteilung setzt die definierten Projekte entsprechend um. Das Produktmanagement verantwortet zusätzlich die Produktcompliance hinsichtlich gesetzlicher Vorschriften und Normen, gewährleistet die Sicherheit und Gesundheit für (End-) Kunden und steuert den Umgang mit problematischen Komponenten wie gefährlichen Chemikalien. Ein grosser Teil unserer Produktionsstandorte arbeitet mit Zertifizierungen für Umweltmanagement (ISO 14001) und Energie (ISO 50001).

### Kennzahlen Produktmanagement

	2022	2021	2020
Gesamtes Produktionsvolumen <sup>1</sup> in TCHF	833 586	851 671	742 613
davon an mit ISO 14001 zertifizierten Standorten	47.8%	42.7%	41.7%
davon an mit ISO 50001 zertifizierten Standorten	71.6%	64.9%	68.8%

<sup>1</sup>Herstellkosten der am Standort produzierten Ware, ohne Zukäufe



## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

### Schnittstelle zum Markt

Die Herausforderung für das Produktmanagement der Division HLK besteht darin, neue und bereits bestehende Ansprüche mit innovativen Produkten umzusetzen. Deshalb ist die Division in verschiedenen Gremien aktiv – etwa im Deutschen Institut für Normung oder im Bundesverband der Deutschen Heizungsindustrie. Dieser branchenübergreifende Austausch ermöglicht es, den technischen Fortschritt mitzugestalten und Neuerungen frühzeitig ins Produktmanagement aufzunehmen. In der Division HLK werden dazu die Prozesse und Produktprogrammplanung laufend angepasst und die zuständigen Mitarbeitenden so früh wie möglich bezüglich neuer Trends und Normen geschult. Angepasste und neu entwickelte Produkte müssen ausserdem dokumentiert, zertifiziert und mit Patenten geschützt werden. Für eine positive Wahrnehmung am Markt werden zusätzlich ästhetische Aspekte im Produktdesign berücksichtigt, welche die technischen Effekte aus der Nutzung ergänzen sollen. Zur Steigerung des öffentlichen Interesses werden ausgewählte Neuerungen im Rahmen von Designwettbewerben präsentiert.

### Produkte mit Zertifizierung und Erfolgskontrolle

Bei allen Gesellschaften der Division HLK folgt die Produktentwicklung einem systematischen Prozess mit definierten Meilensteinen. Hierbei ermöglichen die Absatzentwicklung neuer Produkte sowie qualitative Rückmeldungen aus dem

Marktumfeld eine zuverlässige Erfolgskontrolle. Diese neuen sowie auch die meisten weiteren Produkte der Division HLK unterliegen einer Produktzertifizierung mit den Gütezeichen RAL und NF bei Heizkörpern, EHPA- bei Wärmepumpen und DINCertco- Zulassungen bei Fussbodenheizungsrohren. Gebläsekonvektoren sind vielfach Euroventzertifiziert, während Schornsteine das IMQ-Zertifikat besitzen.

### Garantierte Produktsicherheit

Mit Auslieferung der Produkte erhalten Kunden eine Anleitung mit entsprechenden Sicherheitshinweisen zu Gebrauch, Montage und Wartung. Darüber hinaus ist der Kundendienst der Division HLK über eine Hotline und per E-Mail erreichbar. Für Elektrotätigkeiten absolvieren die Kundendienst-Mitarbeitenden der Division HLK einen Lehrgang, wodurch sie bei entsprechenden Montagen für Tätigkeiten an elektrischen Geräten befähigt werden. Speziell für das Produkt Wärmepumpe, für welches Ad-hoc-Service notwendig ist, hat die Division die Prozesse optimiert: Im ersten Schritt leistet das Backoffice 1st Level Support. Kann das Problem hier nicht gelöst werden, übernimmt der Technische Innendienst im 2nd Level und überprüft die Wärmepumpe mittels Fernwartung – so können bis zu 70% der Probleme gelöst werden. Im 3rd Level wird ein Kundendienst-Techniker beauftragt, das System vor Ort zu prüfen oder alternativ wird Support durch einen Spezialisten in der technischen Abteilung geleistet.



## Division Türen

### Zertifizierung und Qualitätssicherung

Das interne Produktmanagement der Division Türen stellt sicher, dass selbst hochspezifische Kundenwünsche bis ins Detail erfüllt und mit einer zulassungskonformen Herstellung alle gesetzlichen Vorschriften und gängigen Normen ohne Kompromisse eingehalten werden. Auf diese Weise lässt sich das Verkaufsvolumen für zertifizierte Produkte sukzessive erhöhen.

Die Sicherstellung der Produktqualität wird in der Division Türen mit dem Qualitätsmanagementsystem ISO 9001 sowie weiteren Zertifizierungsstellen wie ift oder SIPIZ gewährleistet. Die Qualitätssicherung überwacht die bei der Herstellung verwendeten Materialien, beaufsichtigt die Produktionskontrolle und überprüft die gefertigten Teile. Die Gewährleistung höchster Qualitätsstandards – der Kern der Norm EN ISO 9001 – ermöglicht es, die Kundenzufriedenheit zu maximieren. Die von der Division Türen hergestellten Bauprodukte werden anschliessend nach geltenden Rechtsvorschriften und Normen in Verkehr gebracht. Dazu ist eine werkseigene Produktionskontrolle

erforderlich; die entsprechende Dokumentation übernimmt in den einzelnen Gesellschaften die jeweilige Abteilung für Qualitätssicherung.

### Qualitätsmerkmale und Konformität

Der Innovationsgeist der Division basiert auf der aktiven Mitarbeit in verschiedenen Gremien sowie auf dem divisionsweiten Austausch von Know-how und Erfahrung. Dadurch erhalten die Kunden stets innovative, hochwertige und langlebige Produkte. So zeichnen sich die Duschkabinen der BU Glaslösungen durch aussergewöhnliche Haltbarkeit aus. Die Produkte sind gemäss den strengen Normen EN 14428 (CE) und PPP 53005 (TÜV/GS) geprüft. Dabei sind Merkmale wie stabile Materialien, Dichtungen und eine pflegeleichte Anwendung abgedeckt. Die Verwendung von bis zu zehn Millimeter starkem Einscheiben-Sicherheitsglas ist gemäss der Norm EN 12150 dokumentiert.

Die Standorte Ciasna (PL) und Roggwil (CH) sind gemäss ISO-Norm 9001 zertifiziert: Standardisierte Abläufe gewährleis-



ten nicht nur die Qualität der Produkte, sondern auch die Liefertreue sowie eine korrekte Produktkennzeichnung. Weitere Gütesiegel sind einschlägige Zertifikate für Holz aus nachhaltiger Forstwirtschaft, die Schadstoffprüfung durch das eco-Institut, die Umweltproduktdeklaration (EPD) und das RAL-Gütezeichen des Deutschen Instituts für Gütesicherung.

Die werkseigenen Produktionskontrollen der einzelnen Gesellschaften werden im Rahmen von externen Audits jährlich verifiziert. Invado erhielt beispielsweise im Betriebsjahr erfolgreich die Zertifizierung für nachhaltige Forstwirtschaft PEFC. RWD Schlatter, Prüm und Garant bestanden jeweils im Berichtsjahr die Audits von FSC, PEFC, WPK ift und WPK SIPIZ.



## Digitalisierung

Die Digitalisierung bringt für uns als Arbonia viele Vorteile. Sie vereinfacht beispielsweise die Zusammenarbeit auf Baustellen – etwa dank Building Information Modelling (BIM) und Product Information Management (PIM). Diese und andere digitale Prozesse eliminieren Fehlerquellen und reduzieren den manuellen Aufwand für die Mitarbeitenden. Davon ist die gesamte Wertschöpfungskette betroffen – von der Entwicklung über die Produktion und die Logistik bis hin zur Administration. Im Wesentlichen können alle Prozesse digitalisiert und dadurch verbessert werden. Die einzelnen Gesellschaften werden dadurch wettbewerbsfähiger und attraktiver.

Der direkte Zugriff auf Informationen und Leistungen sowie einfachere Prozesse und kürzere Bearbeitungszeiten werden von Kunden, Partnern und Mitarbeitenden zunehmend vorausgesetzt. Dies hilft uns, schneller und genauer zu arbeiten

und die gewonnene Zeit für Tätigkeiten mit Mehrwert zu nutzen. Deshalb beeinflusst die Digitalisierung neben der Dekarbonisierung die Geschäftstätigkeit am meisten. Zum Beispiel gewährleisten wir durch den Einsatz aller relevanten SAP-Module bei jedem Auftrag einen durchgängig automatisierten Abwicklungsprozess.

Damit bietet die Digitalisierung eine Möglichkeit, sich gegenüber Mitbewerbern zu profilieren. Die Verantwortung für den Digitalisierungsprozess liegt bei den Divisionen. Diese lassen sich bei der Umsetzung der entsprechenden Projekte von den Anforderungen der Nutzer leiten. Dabei werden agile Arbeitsmethoden und die Prinzipien des Lean Managements angewendet. Der Digitalisierungsprozess zeigt bereits Wirkung: Unsere digitalen Kompetenzen werden von Kunden, Partnern und Mitarbeitenden verstärkt wahrgenommen.



## Division Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik

### Wettbewerbsfaktor Digitalisierung

In der Fertigung wird die Digitalisierung kontinuierlich vorangetrieben – beispielsweise durch die zunehmende Vernetzung der Produktionsanlagen über die Leitstandstechnik. Industrie 4.0 und Logistik 4.0 führen zu einer deutlich gesteigerten Effizienz bei reduziertem Ressourceneinsatz. In der Produktentwicklung hat die Digitalisierung zudem eine grosse Relevanz, weil die Produkte innerhalb der Division zunehmend vernetzt werden und so die Energieeffizienz weiter verbessert wird.

Auch in der Administration und im Vertrieb werden Prozesse schrittweise digitalisiert und automatisiert. So baut die Gesellschaft Kermi einen Multi-Channel-Vertrieb auf. Die

Nutzung sozialer Medien und die Entwicklung eigenprogrammierter Produkte-Apps ist für die Gesellschaft ebenso selbstverständlich wie der Einsatz des Intranets als zentrale Informationsplattform.

### Digital in Entwicklung und Produktion

Der Standort Corbetta (IT) hat die interne Konfiguration und Implementierung des neuen Manufacturing Execution Systems (MES) in der gesamten Produktion sowie des Computerized Maintenance Management Systems (CMMS) erfolgreich abgeschlossen. Angestrebt werden weiterhin die Einführung einer neuen Produktionsprozesssteuerung (Digital Kanban), um die Lagerbestände zu reduzieren, die Einführung eines



Lagerverwaltungssystem (WMS) sowie die Einführung eines neuen Produktionsplaners und eines Codekonfigurators. Bis 2023 soll zusätzlich die Digitalisierung der Logistik umgesetzt sein. In Dilsen (BE) wurde mit einem Upgrade des ERP-Systems begonnen; das Go-live ist im Januar 2023 geplant. Im Anschluss will sich der Standort der Implementierung von

Künstlicher Intelligenz (KI) und Robotic Process Automation (RPA) widmen und gleichzeitig die Sicherheit im Bereich Informations- und Kommunikationstechnik kontinuierlich erhöhen. Überprüft werden die angestrebten Ziele mit regelmäßigem Feedback der Stakeholder, Vergleichen mit Mitbewerbern und einer halbjährlichen Bewertung.



## Division Türen

### Harmonisierung der Digitalisierungs-Roadmap

Nebst den umfassenden Investitionsprogrammen in die modernen Werke steht auch die Digitalisierung im Fokus der Division Türen. Diese birgt viele Chancen, wie die Erleichterung von Arbeitsabläufen und die Reduktion von Fehlern durch Automatisierung. Im Jahr 2019 initiierte die Business Unit Holzlösungen eine Digitalisierungs-Roadmap, entlang der sie die bestehende IT-Landschaft seither substantziell erneuert, um die Systeme für die Zukunft bereit zu machen.

Kern dieser IT-Strategie ist die Einführung von SAP S/4 HANA als modernes und harmonisiertes ERP-System für die ganze Business Unit Holzlösungen und die damit einhergehende Automatisierung der Kerngeschäftsprozesse – von Papier zu digital. Mit der Umstellung auf dieses einheitliche «Fundament» schafft die Division eine solide Grundlage für zukünftiges Wachstum und für weitere Digitalisierungsvorhaben (siehe Einstiegsinterview zum Kapitel, S. 78–79). Ein bedeutender Vorteil dieses einheitlichen Systems besteht darin, dass Ergänzungen und Neuentwicklungen nur einmal erarbeitet werden müssen, anstatt für jede Gesellschaft der Business Unit Holzlösungen einzelne Lösungen zu entwickeln (z. B. MES für die Produktion, Webshop usw.). Im Berichtsjahr hat die Division die Umstellung der Systemlandschaft von Invado in Polen abgeschlossen. Nun folgen die zwei deutschen Gesellschaften Prüm und Garant, deren Umstellung im Berichtsjahr initiiert wurde.

### Verknüpfung von Maschinen und Prozessen

Im Zuge der SAP-Einführung hat Invado im Berichtsjahr ein System zur Betriebs- und Maschinendatenerfassung (MES) eingeführt. Es sorgt für eine nahtlose Verknüpfung von Maschinen und Geschäftsprozessen und generiert somit Effizienzsteigerung. Darüber hinaus wird der bestehende Webshop von Invado durch eine neue, modernere Lösung ersetzt, die direkt an das neue SAP-System angebunden wird, wodurch interne Aufwände reduziert werden.

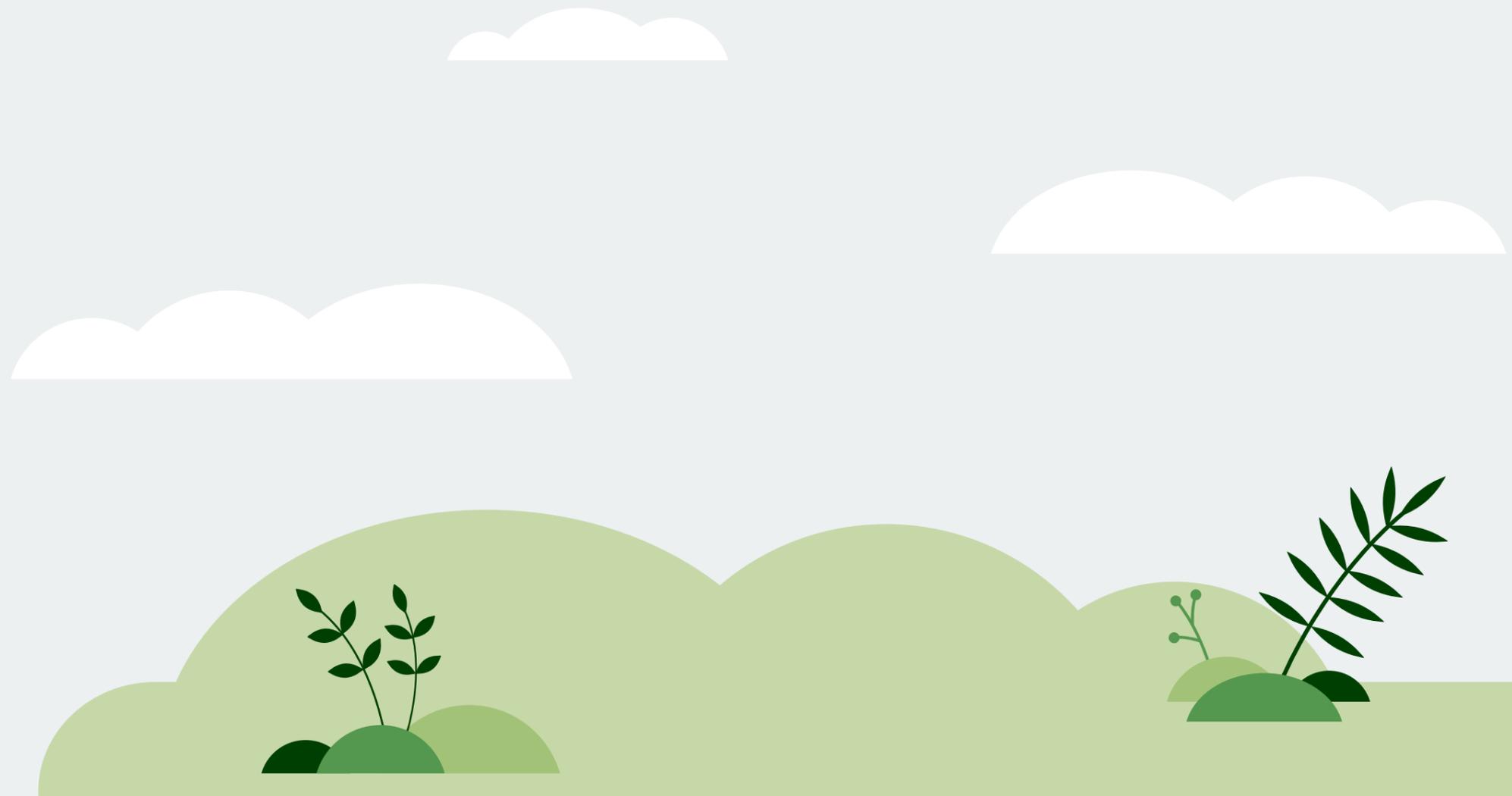
### Effizientes Türenkalkulationstool

Mit der Einführung von DOORIT werden die Gesellschaften Prüm und Garant ihren Angebotsprozess zukünftig für ihre Kunden komplett digitalisieren. Es handelt sich dabei um ein webbasiertes Türenkalkulationstool, welches mit aktuellen Zahlen und Informationen hinterlegt ist. Fehlerquoten und Zeitaufwand werden dadurch sowohl beim Kunden als auch bei den Gesellschaften markant reduziert (siehe Einstiegsinterview zum Kapitel, S. 78–79).

### Der digitale Zwilling

RWD Schlatter gelang die Markteinführung einer digitalen Schnittstelle, um die Kundenbindung im Wartungsgeschäft zu steigern. Mit der angestrebten Lösung kann der Kunde online die Möglichkeiten und den Zustand seiner Tür einsehen. Er hat zudem jederzeit Zugriff auf sämtliche Unterlagen und Dokumente. So können beispielsweise Angaben über Öffnungs- und Schliesszyklen, Feuchtigkeit, Erschütterungen und Temperatur abgelesen und so der ideale Wartungszeitpunkt bestimmt werden.

# Anhang





## Berichtsprofil

Die Arbonia AG veröffentlicht mit diesem Nachhaltigkeitsbericht zum dritten Mal nichtfinanzielle Informationen zu ihrer Geschäftstätigkeit (Veröffentlichungsdatum: 28. Februar 2023). Damit verankert sie ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit in ihrer Unternehmensentwicklung. Die Arbonia dokumentiert ihre Auswirkungen auf Klima und Umwelt, benennt strategische Nachhaltigkeitsziele und berichtet über den Grad der Zielerreichung der wesentlichen Themen. Die Darstellung enthält übergeordnete Managementansätze für die gesamte Gruppe. Zusätzlich werden die Ziele und Massnahmen auf Ebene der beiden Divisionen Heizungs-, Lüftungs- und Klimatechnik (HLK) sowie Türen beschrieben.

Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI Standards 2021 erstellt. Alle Informationen beziehen sich auf den Berichtszeitraum 1. Januar–31. Dezember 2022 (analog zur Finanzberichterstattung). Als Grundlage für die Auswahl der Indikatoren dient eine Wesentlichkeitsanalyse, bei der verschiedene interne und externe Stakeholder befragt wurden. Als Ergebnis wurden zwölf wesentliche Themen definiert. Vier dieser Themen eignen sich aufgrund ihrer hohen Geschäftsrelevanz sowie der Wirksamkeit für Umwelt und Mensch als Fokusthemen (siehe S. 39). Als weitere Leitlinien für die inhaltliche Strukturierung dienen ESG-Ratinganalysen, Vorgaben des Sustainability Accounting Standard Boards (SASB) sowie die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen.

Die Umweltkennzahlen dieses Nachhaltigkeitsberichts beinhalten den Ressourcenverbrauch aller produzierenden Gesellschaften der Arbonia Gruppe sowie des Corporate Centers in Arbon (CH). Reine Administrations- und Vertriebsgesellschaften wurden aufgrund ihrer geringen Umweltauswirkungen vernachlässigt. Die Kennzahlen in Bezug auf die Mitarbeitenden beziehen alle Gesellschaften mit ein. Die Kennzahlen der Division Türen beinhalten für sämtliche Jahre auch die Werte der (im Jahr 2021) integrierten ehemaligen Division Sanitär. An manchen Standorten der Arbonia wird für mehrere Gesellschaften produziert, sodass häufiger im Bericht statt des Markennamens der betreffende Standort erwähnt wird.

Es besteht ein jährlicher Berichtszyklus – der letzte Bericht wurde am 2. März 2021 veröffentlicht. Es wurden dabei keine erheblichen Änderungen der Berichterstattung gegenüber dem vorherigen Bericht vorgenommen. Der Konsolidierungskreis des Geschäftsberichts ist auf Seite 207–208 ersichtlich.

Der Nachhaltigkeitsbericht wurde im Auftrag der Konzernleitung erstellt und durch den Verwaltungsrat genehmigt. Er unterliegt keiner externen Prüfung.



## GRI-Inhaltsindex



2023

Der Nachhaltigkeitsbericht 2022 lag den GRI Services zur Durchführung des «GRI Content Index – Essentials Service» vor. Dabei wurde überprüft, dass der GRI-Inhaltsindex klar und in Übereinstimmung mit den Standards dargestellt ist und dass die Verweise für die Angaben 2-1 bis 2-5, 3-1 und 3-2 mit den entsprechenden Inhalten im Bericht übereinstimmen.

<b>Verwendungserklärung</b>	Die Arbonia berichtet in Übereinstimmung mit den GRI-Standards über das Geschäftsjahr 2022 mit Beginn am 1. Januar 2022 und Ende am 31. Dezember 2022.	
<b>Verwendeter GRI 1</b>	GRI 1: Grundlage 2021	
<b>Anwendbare(r) GRI Sektor Standard(s)</b>	Keine	
<b>Standard / Angabe</b>	<b>Seite</b>	<b>Kommentar / Auslassungsbegründung</b>
<b>Allgemeine Angaben</b>		
<b>GRI 2: Allgemeine Angaben 2021</b>		
<b>1. Die Organisation und ihre Berichterstattungspraktiken</b>		
2-1: Organisationsprofil	34, 35, 88	
2-2: Entitäten, die in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Organisation berücksichtigt werden	34, 35, 88	
2-3: Berichtszeitraum, Berichtshäufigkeit und Kontaktstelle	88, 238	
2-4: Richtigstellung oder Neudarstellung von Informationen	88	
2-5: Externe Prüfung	88	
<b>2. Tätigkeiten und Mitarbeiter:innen</b>		
2-6: Aktivitäten, Wertschöpfungskette und andere Geschäftsbeziehungen	4, 5, 11–13, 19–21, 62	
2-7: Angestellte	71, 72	
2-8: Mitarbeiter:innen, die keine Angestellten sind	71	
<b>3. Unternehmensführung</b>		
2-9: Führungsstruktur und Zusammensetzung	98–113	
2-10: Nominierung und Auswahl des höchsten Kontrollorgans	105–107	
2-11: Vorsitzende:r des höchsten Kontrollorgans	38	
2-12: Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Beaufsichtigung der Bewältigung der Auswirkungen	38	
2-13: Delegation der Verantwortung für das Management der Auswirkungen	38	
2-14: Rolle des höchsten Kontrollorgans bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	39, 88	



Standard / Angabe	Seite	Kommentar / Auslassungsbegründung
2-15: Interessenkonflikte	98–113	
2-16: Übermittlung kritischer Anliegen	40	
2-17: Gesammeltes Wissen des höchsten Kontrollorgans	38	
2-18: Bewertung der Leistung des höchsten Kontrollorgans	33, 38, 74	
2-19: Vergütungspolitik	121–131	
2-20: Verfahren zur Festlegung der Vergütung	74	
2-21: Verhältnis der Jahresgesamtvergütung		Beschränkungen hinsichtlich der Vertraulichkeit: Individuelle Gehälter der Mitarbeiter:innen sind als vertrauliche Information geschützt und ihre Weitergabe, auch zum Zweck statistischer Auswertungen, bleibt entsprechend eingeschränkt.

#### 4. Strategie, Richtlinien und Praktiken

2-22: Anwendungserklärung zur Strategie für nachhaltige Entwicklung	33	
2-23: Verpflichtungserklärung zu Grundsätzen und Handlungsweisen	33, 38, 40, 43, 62	
2-24: Einbeziehung politischer Verpflichtungen	38, 40, 62	
2-25: Verfahren zur Beseitigung negativer Auswirkungen	40	
2-26: Verfahren für die Einholung von Ratschlägen und die Meldung von Anliegen	40	
2-27: Einhaltung von Gesetzen und Verordnungen	40	
2-28: Mitgliedschaft in Verbänden und Interessengruppen	41	

#### 5. Einbindung von Stakeholdern

2-29: Ansatz für die Einbindung von Stakeholdern	41, 42	
2-30: Tarifverträge	70, 71	

#### Wesentliche Themen

##### GRI 3: Wesentliche Themen 2021

3-1: Vorgehen zur Bestimmung der wesentlichen Themen	39	
3-2: Liste der wesentlichen Themen	39	

#### Innovative Produkte & Lösungen

3-3: Management der wesentlichen Themen	44, 50–52	
---	-----------	--

#### CO<sub>2</sub> und Energie

3-3: Management der wesentlichen Themen	44, 53, 56, 57	
---	----------------	--



Standard / Angabe	Seite	Kommentar / Auslassungsbegründung
<b>GRI 302: Energie 2016</b>		
302-1: Energieverbrauch innerhalb der Organisation	54, 55	
302-3: Energieintensität	54	
302-4: Verringerung des Energieverbrauchs	54, 55	
<b>GRI 305: Emissionen 2016</b>		
305-1: Direkte THG-Emissionen (Scope 1)	54	
305-2: Indirekte energiebedingte THG-Emissionen (Scope 2)	54	
305-4: Intensität der THG-Emissionen	53, 54	
305-5: Senkung der THG-Emissionen	44, 54	
<b>Ressourceneffizienz</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	44, 58, 60, 61	
<b>GRI 303: Wasser und Abwasser 2018</b>		
303-5: Wasserverbrauch	58	
<b>GRI 306: Abfall 2020</b>		
306-3: Angefallener Abfall	58, 59	
<b>Beschaffung &amp; Lieferkette</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	62, 63	
<b>GRI 204: Beschaffungspraktiken 2016</b>		
204-1: Anteil an Ausgaben für lokale Lieferanten	62	
<b>GRI 308: Umweltbewertung der Lieferanten 2016</b>		
308-1: Neue Lieferanten, die anhand von Umweltkriterien überprüft wurden	62	
<b>GRI 414: Soziale Bewertung der Lieferanten 2016</b>		
414-1: Neue Lieferanten, die anhand von sozialen Kriterien bewertet wurden	62	
<b>Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	64, 68–70	
<b>GRI 403: Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz 2018</b>		
403-1: Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	68	
403-2: Gefahrenidentifizierung, Risikobewertung und Untersuchung von Vorfällen	68–70	
403-3: Arbeitsmedizinische Dienste	68–70	
403-4: Mitarbeiterbeteiligung, Konsultation und Kommunikation zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	69, 70	
403-5: Mitarbeiterschulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	68–70	



Standard / Angabe	Seite	Kommentar / Auslassungsbegründung
403-6: Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter:innen	68–70	
403-7: Vermeidung und Minimierung von direkt mit Geschäftsbeziehungen verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz	68	
403-8: Mitarbeiter:innen, die von einem Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz abgedeckt sind	68	
403-9: Arbeitsbedingte Verletzungen	68	
<b>Dynamische Unternehmenskultur</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	70–73	
<b>GRI 401: Beschäftigung 2016</b>		
401-1: Neu eingestellte Angestellte und Angestelltenfluktuation	70, 71	
<b>GRI 404: Aus- und Weiterbildung 2016</b>		
404-2: Programme zur Verbesserung der Kompetenzen der Angestellten und zur Übergangshilfe	71	
<b>GRI 405: Diversität und Chancengleichheit 2016</b>		
405-1: Diversität in Kontrollorganen und unter Angestellten	71, 72	
<b>Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	73, 74	
<b>Vergütungsstruktur</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	74	
<b>Cybersecurity</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	64, 75	
<b>Nachhaltige Geschäftsstrategie und Marktorientierung</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	76, 80–82	
<b>Produktmanagement</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	76, 82–84	
<b>GRI 417: Marketing und Kennzeichnung 2016</b>		
417-1: Anforderungen für die Produkt- und Dienstleistungsinformationen und Kennzeichnung	82–84	
<b>Digitalisierung</b>		
3-3: Management der wesentlichen Themen	84, 85	



## Glossar

**Best of Reality Award:** Wettbewerb für die besten Projekte des tschechischen Immobilienmarktes. Er bewertet und prämiert Immobilien, die neu gebaut oder umfassend rekonstruiert werden. Seit 2019 wird ebenfalls ein Preis für das umweltfreundlichste Projekt vergeben.

**BIM – Building Information Modeling:** Beschreibt eine Methode der vernetzten Planung, Ausführung und Bewirtschaftung von Gebäuden und anderen Bauwerken mithilfe von Software. Dabei werden alle relevanten Bauwerksdaten digital modelliert, kombiniert und erfasst. Das Bauwerk ist als virtuelles Modell auch geometrisch visualisiert.

**CMMS – Computerized Maintenance Management System:** Diese Software verwaltet instandhaltungsrelevante Informationen in einer Datenbank. Diese unterstützt die täglichen Arbeitsabläufe der Instandhalter und kann als Basis für eine Optimierung dienen.

**DEFRA – Department for Environment, Food & Rural Affairs:** Das britische «Ministerium für Umwelt, Ernährung und ländliche Angelegenheiten» ist zuständig für Umweltschutz, ländliche Entwicklung, Landschafts- und Naturschutz, nachhaltige Entwicklung, Landwirtschaft sowie bestimmte Aspekte des Tierschutzes.

**Digitaler Zwilling (Digital Twin):** Eine digitale Repräsentanz eines materiellen oder immateriellen Objekts aus der realen Welt in der digitalen Welt. Digitale Zwillinge ermöglichen einen übergreifenden Datenaustausch. Sie sind mehr als reine Daten, bestehen aus Modellen des repräsentierten Objekts und können Simulationen, Algorithmen und Services enthalten, die Eigenschaften des repräsentierten Objekts beschreiben.

**EcoVadis:** Die Plattform stellt ganzheitliche Bewertungen im Bereich Nachhaltigkeit (Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik und nachhaltige Beschaffung) bereit. Zum einen erhalten Unternehmen dadurch ein besseres Verständnis ihrer eigenen Leistung in diesen Bereichen. Zum anderen können Unternehmen über die Plattform auch Bewertungen ihrer Zulieferer einsehen und erhalten somit ein umfassenderes Bild ihrer Beschaffungsketten.

**EHPA – European Heat Pump Association:** Dieses Gütesiegel wurde geschaffen, um nachhaltig ein hohes Qualitätsniveau von Wärmepumpen zu gewährleisten. Darin sind technische, planerische sowie servicespezifische Qualitätsrichtlinien für Wärmepumpen festgelegt, um eine hohe Energieeffizienz und Betriebssicherheit zu gewährleisten.

**Employer Branding:** Eine unternehmensstrategische Massnahme, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Das Ziel besteht im Wesentlichen darin, aufgrund der Marketingwirkung die Effizienz der Personalrekrutierung als auch die Qualität der Bewerber dauerhaft zu steigern. Ausser-

dem sollen qualifizierte und engagierte Mitarbeiter durch eine höhere Identifikation und durch den Aufbau einer emotionalen Bindung langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

**ESG – Environmental, Social, Governance:** Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung – wird häufig mit dem Begriff «nachhaltig» gleichgesetzt.

**European Green Deal:** Mit dem Europäischen Green Deal wollen die 27 EU-Mitgliedstaaten bis 2050 klimaneutral werden. In einem ersten Schritt sollen die Treibhausgasemissionen bis 2030 um mindestens 55% gegenüber dem Stand von 1990 sinken.

**EUTR – European Timber Regulation:** Die «Europäische Holzhandelsverordnung» fordert von allen europäischen Marktteilnehmern, sich ihrer Verantwortung bei der weltweiten Beschaffung von Holz und Holzprodukten zu stellen.

**FSC – Forest Stewardship Council:** Ein internationales Zertifizierungssystem für nachhaltigere Waldwirtschaft. Das Holz von Möbeln, Spielzeugen, Büchern, Schulheften oder Bleistiften mit FSC-Siegel kommt aus Wäldern, die verantwortungsvoll bewirtschaftet werden.

**Gleichteile:** Bauteile, die unverändert in verschiedenen Produkten verwendet werden können, jedoch keine Normteile sind. Ein hoher Anteil an Gleichteilen ist Kern des Plattformkonzepts.

**Greenfield-Ansatz:** Steht für einen kompletten Neustart mit SAP S/4HANA «auf der grünen Wiese». Gemeint sind damit das vollständige Reengineering und die Möglichkeit der umfassenden Vereinfachung von Prozessen. Basis dafür sind technologische Innovationen.

**Greenhouse Gas (GHG) Protocol Initiative:** Eine Partnerschaft verschiedener Unternehmen, NGO's und Regierungen. Koordiniert wird die Initiative vom World Resources Institute (WRI) und dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Das Ziel der Initiative ist die Entwicklung international anerkannter Standards für die Bilanzierung von Treibhausgasemissionen.

**GRI – Global Reporting Initiative:** Die GRI-Standards für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten wurden entwickelt, um Organisationen Leitlinien für die Erstellung von Berichten zu ihren ökonomischen, ökologischen und/oder sozialen Auswirkungen an die Hand zu geben.

**Grünstrom:** Elektrische Energie, die ohne das klimaschädliche Treibhausgas Kohlendioxid (CO<sub>2</sub>) erzeugt wird, heisst Grün- oder Ökostrom. Er wird umweltfreundlich erzeugt, beispielsweise mit Wasserkraftanlagen, Windrädern oder Solarzellen.



**IEA – Internationale Energieagentur:** Ist eine Kooperationsplattform im Bereich der Erforschung, Entwicklung, Markteinführung und Anwendung von Energietechnologien.

**ISO – International Organization for Standardization:** Die «Internationale Organisation für Normung» erarbeitet internationale Normen, die dabei helfen, die Qualität und die Sicherheit von Waren und Dienstleistungen zu verbessern und nicht zuletzt damit ihren Handel zwischen Ländern und Unternehmen zu vereinfachen.

**KPIs – Key Performance Indicators:** In der Betriebswirtschaft werden «Leistungskennzahlen» definiert, die sich auf den Erfolg, die Leistung oder die Auslastung des Betriebs, seiner einzelnen organisatorischen Einheiten oder einer Maschine beziehen. In der Nachhaltigkeit zeigen sie konkrete Entwicklungschancen und Risikopotenziale von Unternehmen auf.

**KWK – Kraft-Wärme-Kopplung:** Die gleichzeitige Gewinnung von mechanischer Energie und nutzbarer Wärme, die in einem gemeinsamen thermodynamischen Prozess entstehen. Die mechanische Energie wird in der Regel unmittelbar in elektrischen Strom umgewandelt. Die Wärme wird für Heizzwecke genutzt. Vorteil der KWK ist der verringerte Brennstoffbedarf für die gleichzeitige Strom- und Wärmebereitstellung, wodurch die Emissionen von Treibhausgasen stark reduziert werden. KWK kann mit nahezu jedem Brennstoff und jeder Wärmequelle genutzt werden.

**Lean Manufacturing:** Unternehmensphilosophie, die eine effektive und effiziente Gestaltung der Produktion beinhaltet. Die Gestaltung der Wertschöpfungskette legt den Fokus auf die Bereiche Kundenorientierung und Vermeidung von Verschwendung, wodurch Kosten im Unternehmen gesenkt werden.

**LkSG – Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz:** Das deutsche Bundesgesetz steuert das wirtschaftliche Handeln von in der Bundesrepublik Deutschland ansässigen Unternehmen – mit in der Regel 3000 oder mehr inländischen Arbeitnehmern, indem ihnen menschenrechtliche Sorgfaltspflichten innerhalb ihrer Lieferketten auferlegt werden.

**MES – Manufacturing Execution System:** Eine prozessnahe operierende Ebene eines mehrschichtigen Fertigungsmanagementsystems. Das MES zeichnet sich gegenüber ähnlich wirksamen Systemen zur Produktionsplanung, den sog. ERP-Systemen, durch die direkte Anbindung an die verteilten Systeme der Prozessautomatisierung aus und ermöglicht die Führung, Lenkung, Steuerung oder Kontrolle der Produktion in Echtzeit. Dazu gehören klassische Datenerfassungen und Aufbereitungen, aber auch alle anderen Prozesse, die eine zeitnahe Auswirkung auf den Produktionsprozess haben.

**NDR (Network Detection and Response):** Beschreibt Sicherheitslösungen, die den Netzwerkverkehr kontinuierlich überwachen und analysieren, um verdächtigen Datenverkehr zu erkennen und darauf automatisiert zu reagieren. Zur Analyse des Netzwerkverkehrs und zum Erkennen von Anomalien kommen Verfahren der Künstlichen Intelligenz (KI) und des Maschinellen Lernens (ML) zum Einsatz.

**PEFC – Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes:** Zertifizierungssystem für grössere und kleinere Waldbesitzer sowie holzverarbeitende und -handelnde Betriebe, die sich für eine nachhaltige Bewirtschaftung und fairen sowie transparenten Handel engagieren.

**PIM – Product Information Management:** Die Bereitstellung von Produktinformationen für den Einsatz in verschiedenen Ausgabemedien beziehungsweise Vertriebskanälen sowie für unterschiedliche Standorte. Voraussetzung dafür ist die medienneutrale Verwaltung, Pflege und Modifikation der Produktinformationen in einem zentralen System, um jeden Kanal ohne grossen Ressourcenaufwand mit konsistenten akkuraten Informationen beliefern zu können.

**Redox-Flow-Technologie:** Auf Vanadium aufbauende Speichertechnologie, in der elektrischer Strom gespeichert werden kann. Diese Speichertechnologie ist klimafreundlicher, da sie ohne seltene Materialien und Konfliktrohstoffe auskommt, vollständig recycelbar ist und zudem eine hohe Betriebssicherheit und Langlebigkeit aufweist.

**SASB – Sustainability Accounting Standard Boards:** Die Aufgabe des SASB ist die Entwicklung und Verbreitung von Standards für die Nachhaltigkeitsbilanzierung, die öffentlichen Unternehmen helfen, wesentliche, entscheidungsrelevante Informationen für Investoren offenzulegen. Sie ist eine unabhängige, gemeinnützige Organisation.

**Six Sigma:** Ein Managementsystem zur Prozessverbesserung, statistisches Qualitätsziel und zugleich eine Methode des Qualitätsmanagements. In erster Linie ein Vorgehensmodell zum Eliminieren von Abweichungen. Sigma steht dabei für den griechischen Buchstaben, mit dem die Standardabweichung in einer statistischen Normalverteilung bezeichnet wird.

**SBTi – Science Based Targets Initiative:** Ist eine Initiative verschiedener Organisationen, welche Reduktionsziele für Treibhausgasemissionen vorgibt. Sie spezifiziert, wie viel und wie schnell ein Unternehmen seine Treibhausgasemissionen senken muss, um im Einklang mit dem Pariser Abkommen die globale Erwärmung auf unter 1.5°C zu begrenzen.



**Schichtenpufferspeicher:** Sorgt dafür, dass Wärmeerzeugung und Wärmeverbrauch entkoppelt sind. Das heisst, dass Wärme unabhängig vom Zeitpunkt des Verbrauchs erzeugt werden kann. Die Wärmepumpe muss dadurch nicht jedes Mal neu anlaufen, wenn bspw. der Heizkörper aufgedreht wird. Der Schichtenpufferspeicher bevorratet also die durch die Wärmepumpe erzeugte Wärmeenergie und gibt diese in das Heizungssystem und an die Trinkwassererwärmung ab.

**Scopes:** Zur Abgrenzung von direkten und indirekten Emissionsquellen definiert das GHG Protocol für die Berichterstattung und Bilanzierung der Treibhausgasemissionen drei Geltungsbereiche.

**Scope 1:** Alle direkt von uns verursachten Emissionen.

**Scope 2:** Indirekte CO<sub>2</sub>-Emissionen aus eingekaufter Energie wie Strom, Wasserdampf, Fernwärme oder -kälte.

**Scope 3:** Alle indirekten Emissionen, die entlang unserer Wertschöpfungskette entstehen.

**SDGs – Sustainable Development Goals:** Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung sind politische Zielsetzungen der Vereinten Nationen (UN), die weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene dienen sollen. Mit der Agenda 2030 haben sich alle UNO-Mitgliedsstaaten - auch die Schweiz - dazu verpflichtet, diese Ziele bis 2030 zu erreichen. Der Leitsatz der Agenda lautet «leave no one behind», da eine nachhaltige Entwicklung nur dann erfolgreich und effizient sein kann, wenn zuerst die ärmsten und die am meisten vernachlässigten Bevölkerungsschichten erreicht werden.

**SIEM – Security Information and Event Management:**

Führt eine Echtzeitanalyse von Sicherheitsalarmen aus verschiedenen Quellen, Anwendungen und Netzwerkkomponenten durch und dient damit der Computersicherheit einer Organisation.

**Social Engineering:** Zwischenmenschliche Beeinflussungen mit dem Ziel, bei Personen bestimmte Verhaltensweisen hervorzurufen, sie zum Beispiel zur Preisgabe von vertraulichen Informationen, zum Kauf eines Produktes oder zur Freigabe von Finanzmitteln zu bewegen.

**Sonitus-Mittellage:** Das Innere einer Tür wird auch Mittellage genannt und von Rahmen und Deckplatten umschlossen. Sonitus-Mittellagen werden vor allem bei Schallschutz-Türen genutzt. Die Reste des relativ weichen Materials eignen sich zudem gut, um Türen beim Transport vor Kratzern zu schützen. Dadurch kann anderes Schutzmaterial eingespart bzw. können Reste verwertet anstatt entsorgt werden.

**UN Global Compact:** Ein weltweiter Pakt, der zwischen Unternehmen und der UNO geschlossen wird, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten. Diese Unternehmen verpflichten sich dazu, bestimmte soziale und ökologische Mindeststandards einzuhalten.