

VERDE FERALPI

GESCHICHTEN SCHREIBEN, WERTE TEILEN



**Neue
Perspektiven
für Stahl**



3 Fragen

an **Cesare Pasini**
Vizepräsident
FERALPI GROUP

Ein Beitrag aus der Redaktion

1 Die Lieferkette ist einer der Bereiche, die die Grundlagen der Produktion bilden. Wie sehen Sie die nahe Zukunft im Hinblick auf unsere Verantwortung und was muss sich ändern?

Fangen wir bei der Tatsache an, dass Europa sich Ziele gesetzt hat. Insbesondere in puncto Umwelt müssten Lösungen gefunden werden, um die Ziele für die Jahre 2030 und 2050 zu erreichen. Das Thema Nachhaltigkeit ist zwangsläufig in erster Linie für uns Hersteller von zentraler Bedeutung. Doch die Sensibilität nimmt sowohl bei den Kunden als auch in der Lieferkette zu. Die Maßnahmen zur Eindämmung der Emissionen sind und bleiben der erste wichtige Eckpfeiler – allerdings nicht der einzige, weil es auch Aspekte gibt, die alle ESG-Kriterien betreffen. Derzeit stellen wir fest, dass die Sensibilität der Lieferanten ganz unterschiedlich ist: Die stärker strukturierten Unternehmen verfolgen in dieser Hinsicht bereits eine ganz präzise Politik. Die kleineren Unternehmen verlangen häufig nach einer gewissen Führung: Auch in diesem Zusammenhang haben wir das Programm „Scrap Suppliers Dialogue“ entwickelt, das sich speziell an unsere Schrottlieferanten richtet. Durch dieses Programm können wir mithilfe von Werksbesuchen und themenbezogenen Treffen, bei denen es um die Integration der Nachhaltigkeit von Unternehmen geht, nicht nur erklären, was Feralpi zur nachhaltigeren Gestaltung der eigenen Produktion unternimmt, sondern auch die Trends der nahen Zukunft aufzeigen. In diesem Rahmen sind wir auf eine große Bereitschaft insbesondere seitens unserer Zwischenhändler gestoßen, die ihrerseits ihre eigenen Lieferanten einbezogen haben. Der nächste Schritt besteht darin, in der Lieferkette noch weiter nach oben zu gehen, um den Weg mit den direkten Lieferanten zu besprechen.

2 Konzentrieren wir uns nun auf den Schrott. Aufgrund der Veränderungen, die die Umstellung der Stahlwerke auf E-Technologien mit sich bringen, wird prognostiziert, dass das Material in Zukunft nur noch in geringerem Umfang verfügbar ist. Welchen Stellenwert hat dieser Aspekt für die zukünftigen Strategien?

Wie bereits im Zusammenhang mit den europäischen Zielvorgaben gesagt, wird es angesichts der Ziele für die CO₂-Reduzierung eine schrittweise, aber rasche Umstellung der Anlagen von einem integralen Prozess auf Elektrolichtbogenöfen geben. Deshalb wird die Nachfrage nach Schrott in den kommenden Jahren deutlich steigen. Wir in Europa haben eine wichtige Ressource: Der Binnenmarkt kann sich, was die Beschaffung betrifft, selbst tragen. Seit einiger Zeit wird jedoch von der Notwendigkeit gesprochen, die Exporte in Länder außerhalb der EU zu schützen. Diese Vorgehensweise ist unbedingt erforderlich, um die Ziele zu erreichen, die Europa sich gesetzt hat. Ein Plan B liegt allerdings auch bereits in der Schublade: Um einem eventuellen Mangel an Stahlschrott zu begegnen, ist die Installation von Anlagen zur Herstellung von „vorreduzierten“ Produkten wie HBI oder DRI vorgesehen. Dieser Weg erfordert jedoch große Investitionen in Milliardenhöhe, die ein einzelnes Stahlwerk nicht tragen kann. Deshalb wurde ein Konsortium gegründet, dem auch wir angehören und das sich zum Ziel gesetzt hat, in Italien oder einem anderen Land eine Anlage zur Herstellung von HBI, einem Stahlhalbzeug das hauptsächlich Eisenmetall enthält, zu untersuchen und zu konzipieren.

3 Kurzfristig sind einige Neuerungen bei Feralpi geplant. Investitionen, die eine bessere Schrottsortierung ermöglichen. Hierzu gehört beispielsweise der neue Schrottplatz in Riesa.

Wir sind uns bewusst, dass die Qualität des Endprodukts von grundlegender Bedeutung ist. Unter diesem Aspekt gibt es immer etwas zu verbessern. Im Rahmen unserer Prozesse hängt auch viel von der Qualität des Schrotts ab: Bereits vor Jahren haben wir ein Bearbeitungsverfahren für diesen Rohstoff eingeführt, zunächst bei FERALPI STAHL, dann in Lonato del Garda und Calvisano. Jetzt sind wir dabei, eine neue Anlage in Deutschland zu realisieren. Die neuen Maschinen werden es uns ermöglichen, das Material immer besser an unsere Anforderungen anzupassen. Deutschland bleibt in diesem Zusammenhang von strategischer Bedeutung. Ziel ist es, den Schrott so zu sortieren, dass die Produktivität gesteigert werden kann und gleichzeitig geringere Emissionen erreicht werden.



UMSCHLAG: EINIGE GÄSTE, DIE VON DER WELT DES STAHL FASZINIERT SIND.
AUCH DAS IST BELLA GRÖBA (MEHR DAZU IN UNSEREM MAGAZIN).

FUTURE, YOUTH AND TALENT
ENVIRONMENT AND ENERGY
RESPONSIBILITY
ART, CULTURE AND SPORTS
LIFE IN FERALPI
PRODUCTION AND INNOVATION
INCLUSION AND COMMUNITY

JAHR XVII

AUSGABE 1 - JULI 2023

Leitung, Redaktion und Organisation

Feralpi Siderurgica S.p.A
Via C.N. Pasini, 11 - 25017 Lonato (BS) - Tel. 0309996.1 - Fax 0309996348

Genehmigung des Gerichts Brescia n. 35/2006

Verantwortliche Leitung:

Marco Taesi

Redaktion:

Riccardo Bottoni, Valentina Fedrigo, Piero Frittella, Melanie Görne, Isabella Manfredi, Matteo Oxilia, Hervé Sacchi, Marco Sbaraini, Marco Taesi, Ercole Tolettini, Laura Tolettini, Cristina Wargin, Edoardo Zanardelli.

Wir danken:

Chiara Armani, Giovanni Bolcato, Federica Cremaschini, Fanny Kilian, Rita Paesan, Cesare Pasini, Marco Pesce, Francesca Rubes.

Danke:

Niccolò Bossi, Giovanni Bozzo, Simone Bozzoli, Eleonora Di Maria, Andrea Ferretti, Antonio Gozzi, Giovanna Montiglio, Federico Stefanelli, Paolo Streparava.

Fotografien:

Feralpi Group, Shutterstock, Envato

Graphische Umsetzung, Layout:

Cawipa S.r.l. - Bergamo - www.cawipa.com

Druck:

Litos S.r.l. - Gianico (BS)

Inhaltsverzeichnis



7 Don't stop...learnin'

Die Rolle des kontinuierlichen Lernens. Ein Faktor, der für das Wachstum eines Unternehmens von großer Bedeutung ist.

- 10 Leader: Talent oder Ausbildung? - Leadership ist eine der wichtigen Grundlagen beim Erwerb von Kompetenzen und neuen Ansätzen. Aber kann man diese Fähigkeit trainieren?

13 Mission Greenpossible

EU-Stahl auf dem Prüfstand der Zukunft

- 16 Der Mix der Zukunft für Energieunabhängigkeit - Sonne, Wind, Wasserstoff und mehr: Ein Vergleich der wichtigsten erneuerbaren Energiequellen
- 17 Feralpi auf dem German Italian Energy Forum

19 Nachhaltigkeit und Ethik sind eng miteinander verbunden

Climate Quitting – ein Phänomen, das zum Nachdenken anregt

- 22 Auf der Welle des europäischen Green Deal: Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

25 Das verarbeitende Gewerbe, eine „neue“ Kultur

Über externe und interne Ziele, den Einsatz von Technologie und das nicht nur aufgrund von Veränderungen

- 28 Das Alter spielt keine Rolle - Für den Erfolg des italienischen Fußballvereins Feralpisalò sind auch junge Menschen von großer Bedeutung

31 Sicherheit kann man nicht studieren. Sie braucht Training.

Für ein so wichtiges Thema wie Sicherheit werden neue Wege beschritten: Dabei ist Sicherheitskultur die Basis für den Wandel

- 34 Ich bin doch nicht so toll, wie es aussieht!
- 35 Bella Gröba - Eine deutsche Party mit italienischen Akzenten

37 Wie wird Infrastruktur nachhaltig

Nicht nur durch europäische Mittel und nationale Förderprogramme: Reden wir über Rollen und Verantwortlichkeiten in der Baubranche

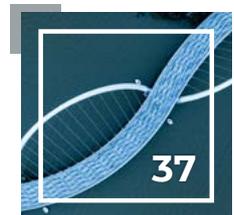
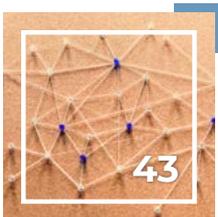
- 40 Kooperation, Digitalisierung, Transparenz: Drei aktuelle Hebel für die Entwicklung der industriellen Wertschöpfung

43 Offene Unternehmen für... die Schaffung eines sozialen Mehrwerts

Die praxisbezogene Gemeinschaft als Instrument für Austausch und Lernen

- 46 Rat mal, wer zum Essen kommt - Das Essen als Erfahrung, um andere Kulturen einzubeziehen und kennenzulernen

- 47 Immer näher - Lonato-Riesa: 10 Jahre Partnerschaft







Von Riccardo Bottoni

Don't stop...learnin'

Die Rolle des kontinuierlichen Lernens.
Ein Faktor, der für das Wachstum eines
Unternehmens von großer Bedeutung ist.

Ich bin mir sicher, dass Sie schon einmal etwas von der amerikanischen Rockband Journey gehört haben. Diese Überschrift haben wir in Anlehnung an einen ihrer größten Hits „Don't stop... believin'“ formuliert. Learnin' (d. h. learning für waschechte Briten) anstelle von believin' ändert dabei nicht viel an der Bedeutung. Denn Lernen sollte ein bisschen wie der Glaube an etwas sein. Man sollte nie aufhören, Möglichkeiten zu schaffen, um sich weiterzuentwickeln, auch wenn man nicht mehr zur Schule geht. Aus welchem Grund? Die Dinge verändern sich, die Welt entwickelt sich weiter. Technologien, Ansätze, alles kann durch Neuerungen verkleinert oder verstärkt werden. Auch in dieser Ausgabe sind der Wandel und dessen Geschwindigkeit wieder ein Thema, über das wir bereits in der Vergangenheit gesprochen haben. Es scheint eine ständige Mahnung zu sein. Und vielleicht stimmt das auch. Davon abgesehen, gilt es aber für uns alle. Menschen und Unternehmen. Firmen und Freiberufler. Das ist der Grund, weshalb das Thema Weiterbildung nicht außer Acht gelassen werden darf. Es ist ein wichtiger Teil unseres Weges. Einer Reise („journey“) in die Zukunft.



Niccolò Bossi

Niccolò Bossi, Generaldirektor der 24ORE Business School. Betriebswirtschaftsstudium an der Università Bocconi in Mailand, Senior Professional mit mehr als 20 Jahren vielfältiger internationaler Erfahrung. Bisherige Positionen: M&A-Leiter bei Engineering Ingegneria Informativa, Leiter Corporate Development und strategische Planung bei lastminute.com und Investor Relator bei internationalen börsennotierten Unternehmen.

Dass Unternehmen ihre eigenen Weiterbildungsmaßnahmen verstärkt haben, ist nichts Neues. Unternehmensinterne und -externe Initiativen, die darauf abzielen, „von Grund auf“ neue Qualifikationen einzuführen, gehören zu den Möglichkeiten (oder besser Notwendigkeiten), die sich im Laufe der Zeit ergeben haben. Sie kennzeichnen die Investitionen von Unternehmen in die bestmögliche „Vorbereitung“ der Personen, die nach und nach ihren Platz finden sollen. Doch wie eingangs gesagt, ändern sich die Dinge auch für

F E R A L P I

FUTURE, YOUTH AND TALENT

diejenigen, die bereits in der Organisation sind und sich weiterbilden müssen. Hierüber sprechen wir mit dem Generaldirektor der 24ORE Business School, **Niccolò Bossi**.

Dott. Bossi, hat sich die Herangehensweise von Unternehmen an das Thema Aus- und Weiterbildung verändert?

Ausgehend von unserer Erfahrung kann ich sagen, dass Unternehmen schon immer auf die Aus- und Weiterbildung geachtet haben. Vielleicht hat sich das mit dem steuerlich bedingten Wachstum geändert, aber die Struktur ist wie in allen Bereichen von mehr oder weniger sensiblen Akteuren gekennzeichnet. Es gibt also diejenigen mit einer langfristigen und kohärenten Vision, die für die Aus- und Weiterbildung autonome Akademien gründen und diejenigen, die sich auf eine externe Kooperation stützen. Bei den letztgenannten bringt die externe Ausbildungsorganisation ihre eigene Solidität in die Unternehmensakademie ein.

Häufig wird von fehlenden Qualifikationen gesprochen. Können Sie sagen, durch welche Dynamik sich diese „Kluft“ gebildet hat, ohne Schuldzuweisungen zu machen?

Ein wichtiger Faktor ist die Geschwindigkeit. Die Welt verändert sich, Modelle entwickeln sich weiter, Innovationen kommen mit Lichtgeschwindigkeit. Diese Geschwindigkeit, die das Ergebnis der menschlichen Kreativität ist, ist untypisch für das adaptive Modell des menschlichen Wesens. Es fällt uns

schwer, Innovation als Prozess zu sehen, so dass eine Diskrepanz zwischen Innovation – die durch die Geschwindigkeit unserer Ideen geprägt ist – und Evolution entsteht. Eigentlich kann sich jeder etwas ausdenken, doch dann ist Zeit erforderlich, um die Idee umzusetzen und die dafür notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln. Wenn die Weiterbildungsmaßnahmen den Trend abfangen, bevor er in der Organisation konkret umgesetzt wird, lässt sich eine Verbindung zwischen dem Trend und der praktischen Demonstration herstellen. Auf diese Weise kann die Entstehung der Qualifikationslücke verhindert werden.

Sie arbeiten viel mit Jugendlichen, aber nicht nur... Ein weiterer – vielleicht banaler – Aspekt ist, dass es für Weiterbildung keine Altersbeschränkung gibt...

In einer Welt, die sich verändert und immer neue Fähigkeiten verlangt, ist die Weiterbildung ein Kreislauf, der sich in jedem Alter wiederholt. Als wir die Academy-Initiative für Coding und Digital Marketing gestartet haben, wobei es sich um vom Markt stark nachgefragte Qualifikationen handelt, haben wir schon geahnt, dass das für die jungen Leute interessant sein könnte. Zu unserer großen Überraschung haben wir jedoch festgestellt, dass sich mehr Vierzigjährige als frischgebackene Hochschulabsolventen angemeldet hatten. Denn diese Menschen wollten ihrer beruflichen Karriere eine neue Richtung geben. Qualifizierung ist keine Option, sondern eine unumgängliche Entscheidung.

Ist die Nachfrage nach neuen Qualifikationen seitens der Unternehmen oder seitens der Schüler und Studierenden selbst höher?

Ist die Nachfrage nach neuen Qualifikationen seitens der Unternehmen oder seitens der Schüler und Studierenden selbst höher? Für Unternehmen hat die Weiterbildung einen hohen Stellenwert, und zwar nicht, weil der Einzelne kein Interesse an der Weiterbildung hat, sondern weil die makroökonomische Dynamik die Weiterbildung beeinflusst: Ein Hochschulabsolvent findet wegen des Fachkräftemangels in 5 Minuten eine Arbeitsstelle. Nach der Corona-Pandemie wurde die Wirtschaft nach vielen Entlassungen und großer Resignation wiederbelebt und die Unternehmen haben bei den Neueinstellungen eine große Geschwindigkeit vorgelegt. Ein frischgebackener Hochschulabsolvent hat das Ziel, sich weiterzubilden und zu spezialisieren, aber sobald er eine Arbeit findet, riskiert er, diesen Weg zu unterbrechen. Unternehmen, die heute auch Probleme mit der Mitarbeiterbindung haben, müssen unbedingt in Weiterbildungsmaßnahmen investieren, um das Wachstum zu fördern und dem eigenen Personal neben einem guten Lohn oder Sozialprogrammen einen Mehrwert zu bieten.

+77,2%
FAST
44.000
STUNDEN

Wie wichtig ist die ständige Weiterbildung und warum müssen die Unternehmen diesen Aspekt bei ihren Investitionen berücksichtigen?

Die Antwort ist eine Zusammenfassung meiner vorherigen Antworten. Unternehmen wollen Mitarbeiter mit Kenntnissen im Bereich der neuen Technologien, die einen Mehrwert schaffen können. Hierzu benötigen Sie Qualifikationen und Fähigkeiten, die in puncto neuer Ideen, Technologien und Innovationen auf dem neuesten Stand sind. Dabei dürfen wir nicht vergessen, dass die Welt sich weiterentwickelt und die Lebensqualität nicht

mehr nur Nebensache ist. Eine Person entscheidet sich für ein Unternehmen wegen seiner Wertschöpfung und fühlt sich wohl, wenn sie weiß, dass auf die Entwicklung des Einzelnen Rücksicht genommen wird. Wie schon gesagt, ist die Weiterbildung keine Option, sondern wird immer mehr zur Notwendigkeit, um mit der Zeit Schritt zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben.



Weiterbildung bei Feralpi: umfangreiche Investitionen in Qualifikationen

Bei der Weiterbildung verzeichnet Feralpi mit fast 44.000 Stunden insgesamt (24 Stunden pro Kopf) einen Zuwachs von +77,2 % im Vergleich zum Vorjahr. Zu den Highlights, die aus der jüngsten nichtfinanziellen Erklärung zu den Daten des Jahres 2022 hervorgehen, gehört eine deutliche Beschleunigung in diesem Zusammenhang. Sie zeigt sich in Hochschul- und Masterstudiengängen, Weiterbildung im technischen Bereich, Aktivitäten der Stahlakademie und Schulungen zu Sicherheit und Themen wie Diversity, Equity & Inclusion (in dieser letzten Kategorie wurden mehr als 250 Stunden angeboten). Dies sind nur einige der Hauptthemen des Weiterbildungsangebots. Parallel dazu lässt sich ein ständiger Weiterbildungsprozess am Arbeitsplatz feststellen, der für die Entwicklung von Qualifikationen im Unternehmen von fundamentaler Bedeutung ist. In diesem Zusammenhang ist vor kurzem Feralpi PRO entstanden, ein System zur Erfassung und Vermittlung von Kompetenzen sowohl technischer (Hard Skills) als auch organisatorischer Art (Soft Skills). Herzstück dieses Systems, das heute in einigen Unternehmen der Gruppe eingesetzt wird und in anderen eingeführt werden soll, ist eine speziell entwickelte digitale Anwendung, die eine effiziente Überwachung und Steuerung dieser Kompetenzen durch die Führungskräfte des Unternehmens ermöglicht.



Von Francesca Rubes

Leader: Talent oder Ausbildung?

Leadership ist eine der wichtigen Grundlagen beim Erwerb von Kompetenzen und neuen Ansätzen. Aber kann man diese Fähigkeit trainieren?

Wenn man als Suchkriterium „Wie werde ich eine erfolgreiche Führungskraft“ eingibt, findet man Bücher und Blogs, in denen die unverzichtbaren Eigenschaften einer Führungskraft angepriesen werden. Die Umsetzung ist allerdings leichter gesagt als getan. Doch in jeder Organisation braucht man solche Persönlichkeiten.

Vielleicht gehören Sie auch bald dazu.

Das mag vielleicht ein bisschen wie eine Werbekampagne von Uncle Sam klingen oder noch schlimmer wie ein neuer Beitrag für Big Brother, aber Sie könnten wirklich diese Person sein. Ich meine, ein Leader. Vielleicht sind Sie es ja schon und haben diese gewisse Aura, oder Sie wissen gar nicht, dass Sie es sind, haben aber genug Talent um die Menschen um Sie herum ohne große Anstrengung zu führen. Es könnte aber auch sein, dass Ihre Aufgabe im Unternehmen von Ihnen Führungsqualitäten verlangt, die Ihnen nicht besonders gut liegen. Das Gute ist, dass es für alle oben genannten Fälle Weiterbildungs-

möglichkeiten gibt. Auch hierüber... sprechen wir mit **Federico Stefanelli**.

Was ist für Sie ein Leader? Ist das eine mystische Figur oder hat sie klar definierte Eigenschaften?

Für mich sind die Eigenschaften klar definiert. Und es sind keine unerreichbaren Persönlichkeiten. Vielleicht denkt der eine oder andere, ein Leader sei eine Person in der obersten Führungsriege eines Unternehmens. Das ist natürlich eine Möglichkeit, aber nicht die einzige. Ein Leader muss als solcher in erster Linie von den anderen anerkannt werden. Für echte Leadership müssen einige wichtige Eigenschaften vorhanden sein, darunter die Fähigkeit, zuzuhören. Was aber nicht immer heißen soll, Mitgefühl zu zeigen. Zuhören zu können ist wichtig, eine Person zu verstehen, ebenfalls – aber hier muss es klare Grenzen geben. Ein Leader zu sein bedeutet, Informationen nutzen zu können, um das Arbeitsleben der Mitarbeiter qualitativ zu verbessern.

Wie ist oder wird man Leader im eigenen Bereich?

Durch Weiterbildung, Weiterbildung,

Weiterbildung. Unabhängig vom Bereich ist es unerlässlich, an seinen eigenen Merkmalen und Besonderheiten zu arbeiten. Dabei denke ich nicht nur an die technischen Aspekte (Hard Skills), sondern auch an die Soft Skills. Wir haben schon erwähnt, wie wichtig das Zuhören ist. Aber auch die Kommunikation, die – unabdingbare – Fähigkeit, Probleme zu lösen und die Fähigkeit, zu delegieren sind zusammen mit dem Management der eigenen Zeit und der Zeit der Mitarbeiter entscheidende Faktoren. Wie entwickelt man diese Eigenschaften? Durch Training, durch Hinterfragen der eigenen Person, durch Fortbildung. Natürlich gelingt das manchen besser als anderen, aber man muss dabei bedenken, dass das, was man heute lernt, in einem oder zehn Jahren nicht mehr richtig sein muss. Die Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und andere gesellschaftliche Situationen haben einige Gewissheiten ins Wanken gebracht: Allein die Art und Weise, wie wir mit anderen sprechen, hat sich verändert. Auch die Aufmerksamkeitsspanne ist nicht mehr dieselbe.

In einem kürzlich erschienenen Forbes-Artikel ging es um die Rolle der „freundlichen“ Leader. Ist das eine Eigenschaft, die Sie teilen?

Als ich vorhin über Empathie sprach, sagte ich, dies sei ein Faktor, der „überwältigend“ sein kann und der in diesem Bereich beiseitegelassen werden muss. Natürlich wollen wir nicht kalt und emotionslos erscheinen. Im Leben muss nicht alles schwarz oder weiß sein. Die Nuance, d. h. der Mittelweg, besteht darin, eine Persönlichkeit zu finden, die vielleicht nicht gerade liebenswürdig ist, aber auf andere zugeht. Freundlichkeit ist gut und schön, aber manchmal ist auch Charakterstärke nötig. Wir brauchen Persönlichkeiten wie (manche) Eltern oder Trainer; Personen, die uns anspornen. Man könnte auch einen guten Arzt als Beispiel anführen, der nie so empathisch ist, dass er sich emotional hineinziehen lässt: Denn wenn bei der Operation eines Kindes die Hand zittert, bringt man es in Gefahr.

Ist ein Leader dazu bestimmt, sich zu verändern? Welche Merkmale dürfen einem Leader in Zukunft nicht fehlen?

Eine solche Person wird sich ständig ändern. Ausschlaggebend ist dabei die Geschwindigkeit, mit der sie dies tut. Die Reaktionszeit ist also entscheidend. Die Leader der Zukunft müssen die Fähigkeit und Schnelligkeit besitzen, ihre Haltung im Hinblick auf die sich entwickelnden Maßnahmen zu ändern. Die Zeiträume werden in vielen

Bereichen immer kürzer; dies gilt auch für Unternehmen: Bevor eine neue Idee umgesetzt wurde, vergingen früher Monate, heute sind es nur noch ein paar Tage. Wer sich am schnellsten anpasst, gewinnt.

Apropos Leader: Sie haben den Lehrgang Leadership4Steel durchgeführt. Wie haben die Teilnehmer reagiert?

Das Feedback war sehr gut und proaktiv. Meine Methode ist sehr praktisch: Wir machen Übungen und Simulationen aus dem täglichen Leben im Unternehmen. Leadership4Steel war wichtig, weil mehrere Unternehmen daran beteiligt sind. Vor Jahren hätte man sich ein solches Projekt, bei dem konkurrierende Unternehmen denselben Weg gehen, absolut nicht vorstellen können. Auch das zeigt, dass eine Veränderung stattfindet. Die an diesem Lehrgang beteiligten Personen haben eine Schlüssel-funktion: Sie sind das Bindeglied zwischen den Managern, die eine rein intellektuelle Aufgabe haben und Strategien entwickeln, und der Produktion, wo mit Kopf und Händen gearbeitet wird. Diese Personen stellen ein wesentliches Bindeglied dar. Die Entscheidung, so viele Stunden in die Ausbildung von Führungskräften und Soft Skills zu investieren, ist ein wichtiges Zeichen. Die Unternehmen selbst sollten stolz darauf sein, denn es gibt nur wenige Branchen, die sich zusammensetzen, um nach Lösungen für ihre Probleme zu suchen. Und das verschafft ihnen einen Vorteil.



Federico Stefanelli

Er arbeitet seit 15 Jahren mit einigen der größten italienischen Unternehmen an der Entwicklung von Soft Skills. Schriftsteller, Autor, Dozent und Zusammenarbeit mit der Accademia di Belle Arti di Santa Giulia in Brescia, wo er einen Lehrstuhl für Methodologie und Kommunikationstechniken hat. 2023 war er außerdem als Coach von Chiara Ferragni an der TV-Serie The Ferragnez 2 beteiligt, als diese sich auf die Co-Moderation des Festivals von Sanremo vorbereitete.



Die letzte Schulungsveranstaltung von Leadership4Steel fand im dem Theater "Centro Lucia" in Botticino (Brescia) statt

Und was genau ist die Stahllakademie?

Diese Einrichtung wurde 2019 mit dem ersten Projekt Management4Steel gegründet und dann mit der Entwicklung neuer Lehrgänge, wie Leadership4Steel, Attitude4Steel, Mechanical4Steel und Electrical4Steel fortgesetzt, bei denen es um die technische und berufliche Entwicklung geht. Die Akademie hat im Jahr 2022 erstmals den IFTS-Instandhaltungslehrgang Future4Steel angeboten, einen Fortbildungslehrgang für junge diplomierte Techniker.



184
TEILNEHMER



4
JAHRE



5
LEHRGÄNGE



12
MODULE





150  

MILLIONEN

TONNEN STAHL
PRODUZIERT IN DER E.U.

90  

MILLIONEN

AUS DEM INTEGRALEN
PROZESS

60 

MILLIONEN

AUS DEM
LICHTBOGENOFEN



Von Marco Taesi

Mission Greenpossible

EU-Stahl auf dem Prüfstand der Zukunft

Der Spezialagent Ethan Hunt von „Mission: Impossible“ ist durch seine scheinbar unmöglichen Missionen berühmt geworden. Alles adrenalingeladene Aktionen, die fast immer auf brillante Weise möglich gemacht werden (mal sehen, ob er es im neuen Film Dead Reckoning Teil 2 auch wieder schaffen wird...). Auch hier würden sich sicher viele wünschen, jemanden wie ihn in ihren Unternehmen zu haben. Und vielleicht braucht Europa sogar selbst so einen Superhelden ohne übernatürliche Kräfte, aber mit großer Kühnheit, um die Ziele zu erreichen, die es sich selbst gesetzt hat.

Natürlich ist es nicht möglich, Tom Cruise (oder zumindest die von ihm gespielte Figur) ins EU-Parlament zu bringen. Deshalb sollte man sich vielleicht eher darum kümmern, das Risiko abzuwenden, dass das höchste europäische Gremium zum Gegenstand eines der meistgenutzten Memes in den sozialen Medien wird. Wo ist der Zusammenhang? Man sollte darauf achten, sich selbst keine Steine in den Weg zu legen.



Antonio Gozzi

Präsident von Federacciai für den Zweijahreszeitraum 2022 - 2024 (nach seiner Erfahrung von 2012 bis 2018). Seit 1995 ist er Präsident und CEO von Duferco Italia Holding, dem Unternehmen, das die italienische Präsenz der multinationalen Gruppe organisiert, die in verschiedenen Sektoren wie Stahlproduktion, Energie, Maschinenbau, Logistik und Schifffahrt tätig ist. Als führender Kenner der Stahlwelt und der damit verbundenen Aktivitäten war er einer der Hauptakteure bei der Umwandlung der Duferco-Gruppe und Gründer des Unternehmensinkubators Wylab. Als außerordentlicher Professor arbeitete er lange Zeit mit der Universität Genua zusammen, wo er Themen aus den Bereichen Industrie, Energie und Schifffahrt behandelte. Als großer Fußballfan ist Antonio Gozzi seit 2007 auch Präsident von Virtus Entella, einem Fußballverein aus Chiavari (Genua), der in der italienischen Serie C spielt.

F E R A L P I

ENVIRONMENT AND ENERGY

Zwischen den mehr oder weniger kulturellen Bezügen, die wir vorgestellt haben, hängt die Zukunft auch in der Welt des Stahls von den Entscheidungen ab, die auf dem Kontinent und auch darüber hinaus getroffen werden. Einige Veränderungen sind besonders schwerwiegend: zum einen die Umstellung der Hochöfen auf die Lichtbogenofentechnologie, zum anderen die Verwendung von Eisenschrott als neuen Hauptrohstoff anstelle von Erz. Und das ist nur ein Teil der Herausforderungen, die einige der wichtigsten Akteure der europäischen verarbeitenden Industrie mehr oder weniger stark betreffen werden. Von **Antonio Gozzi**, dem Vorsitzenden des italienischen Branchenverbands der Stahlindustrie Federacciai erfahren wir mehr darüber.

Stahl in der Zukunft. Was sind die wichtigsten Faktoren, die die Stahlindustrie des Kontinents beeinflussen?

Zurzeit ist eine umfangreiche Umstellung von Hochöfen auf Elektrolichtbogenöfen im Gange. Und das wird für viele Unternehmen kein schmerzloser Übergang sein. Nach Angaben von Eurofer belaufen sich die geschätzten Produktionskosten für eine Million Tonnen Stahl auf rund eine Milliarde Euro. Die Umstellung der gesamten Produktion wird in der Tat unmöglich sein. Bestenfalls könnten wir uns vorstellen, die Hälfte der Produktion umzustellen (45 Millionen Tonnen pro Jahr), aber der finanzielle Aufwand wäre immer noch gigantisch. Und im Moment wissen wir nicht, wer diese Kosten tragen würde. Zu diesen Schwierigkeiten kommt hinzu, dass ab dem 1. Januar 2026 keine kostenlosen CO₂-Zertifikate mehr zugeteilt werden. Und man muss diese CO₂-Kosten berücksichtigen, denn jede Tonne Stahl im integralen Pro-

zess kostet uns dadurch rund 200 Euro mehr. Diese Mehrkosten will kein Kunde zahlen, zumal auf dem Markt die Nachfrage für „grünen Stahl“ wächst.

Was bedeutet das für die Stahlindustrie?

Wenn die Zuteilung von kostenlosen CO₂-Zertifikaten nicht verlängert wird, könnte die jährliche Stahlproduktion in Europa in den kommenden Jahren um 50 Millionen Tonnen zurückgehen. Das wäre praktisch ein Drittel der derzeitigen Produktion.

Wie würde sich dieses mögliche Szenario auf die Wirtschaft des Kontinents auswirken?

Zunächst würde das zu einem gegenläufigen Trend zu anderen Volkswirtschaften in der Welt führen. 50 Millionen Tonnen weniger produzierter Stahl in Europa würden die Abhängigkeit von Importen erhöhen. Das wiederum würde zu weniger sicheren Lieferketten führen. Ich möchte daran erinnern, dass Stahl die Grundlage vieler Industrieunternehmen ist. Und „innovative“ Bereiche gibt es nur durch vorgelegte Grundstoffindustrien wie eben die Stahlindustrie.

Europa scheint diese Probleme jedoch nicht zu bemerken...

Richtig. Italien, Frankreich und Deutschland sind die wichtigsten EU-Länder der produzierenden und verarbeitenden Industrie. Aber viele andere europäische Staaten kümmern sich wenig um die Industrie, vor allem diejenigen, die alles kaufen, ohne zu produzieren. Die Situation ändert sich jedoch. Deutschland hat seine Stärke zum Teil auf billigen Gaslieferungen aus Russland und einem hohen Export nach China aufgebaut. Heute sind diese beiden

Bedingungen nicht mehr gegeben, und es ist nicht einfach, einen anderen Weg zu finden. Deutschland leidet zudem unter einer stärkeren Konzentration auf große Industrieunternehmen mit einer geringeren Produktvielfalt und Flexibilität. Diese können sich aufgrund ihrer Größe nur schwer an das sich verändernde Umfeld anpassen. Allerdings ist die Modernisierung dort weiter fortgeschritten, ebenso wie in Frankreich.

Und in Italien?

Die verarbeitende Industrie in Italien ist flexibler und kann sich deshalb besser an Veränderungen anpassen. Sie erreichte einen Umsatz von 1.100 Milliarden und ein Exportvolumen von 600 Milliarden, zudem gehört Italien zu den drei Ländern mit der größten Warenvelfalt weltweit. Allerdings hat das Land mit einer langsamen Bürokratie und einer ineffizienten Logistik zu kämpfen.

Die Zukunft Europas ist noch nicht klar erkennbar.

Sicherlich sind noch viele Dinge ungewiss. Ein Beispiel dafür sind die extremen Forderungen des Green Deals oder die Klimapolitik mit ihren großspurigen Slogans und fast unerreichbaren Zielen. Hinzu kommt die fehlende Rücksichtnahme auf die Grundstoffindustrie mit all ihren Auswirkungen auf die Wertschöpfungsketten. Europa hat sich in den letzten Jahren blind gestellt mit dem Glauben, immer noch eine Vorreiterrolle einzunehmen und sein Modell dem Rest der Welt aufzwingen zu können. Unser Kontinent ist für weniger als 9 % der weltweiten CO₂-Emissionen verantwortlich. Dennoch wird eine extreme Politik verfolgt, die der Industrie schadet und ein Industriesterben riskiert. Dabei haben diese Maßnahmen keinen Einfluss auf die Bekämpfung des Klimawandels. Von den

9% der EU-Emissionen ist nur die Hälfte auf die Industrie zurückzuführen. Man dachte, Länder wie die USA und China in diese Politik hineinziehen zu können, aber das war nicht der Fall. Um all das zu erreichen, haben wir Wirtschaft und Wohlstand geopfert. Und nicht zuletzt die soziale Inklusion, mit der der Rückgang der Wirtschaft verbunden ist.

Gibt es auch Orte, an denen das Glas noch halbvoll ist?

Bei der italienischen Stahlindustrie gibt es weniger Pessimismus. Italien ist Europameister in Sachen Kreislaufwirtschaft: Mehr als 80 Prozent des Stahls sind bereits dekarbonisiert, da er aus Elektrolichtbogenöfen stammt. Wir sind sehr ehrgeizig, denn wir haben nicht nur die Verringerung der Scope 1-Emissionen, sondern auch der Scope 2-Emissionen im Visier. Eines der vielen Projekte Italiens ist das Biogas-Konsortium zur Versorgung unserer Anlagen. Wir haben jetzt das Kernthema der Technologieneutralität und die zentrale Bedeutung der erneuerbaren Energien vor uns. Aber in Italien sind auch die Energiekosten im Vergleich zu Deutschland oder Frankreich am höchsten. Und wir haben noch das DRI-Konsortium. Diese Herausforderungen müssen wir bewältigen, um das Überleben und den Erhalt der Spitzenleistungen der Stahlindustrie sicherzustellen. Wir haben große und solide Familienunternehmen mit wichtigen Projekten. Wir sind selbstbewusst und wir gehen in die Offensive.

Ist die Dekarbonisierung eine Frage des Überlebens oder eine Chance?

Ein lateinisches Sprichwort besagt: „Primum vivere, deinde philosophari“ (Erst leben, dann philosophieren).



Feralpi – Recycling als Kernelement der Produktion

Der Feralpi-Produktionsprozess ist von Haus aus ein kreislaufwirtschaftlicher Prozess. Die Kreislaufwirtschaft besteht hier in der Erzeugung von Stahl aus Schrott. Damit wird vermieden, dass Alteisen in die Umwelt gelangt, und der Verbrauch natürlicher Rohstoffe für die Herstellung von neuem Stahl wird reduziert. Eisenschrott, der wichtigste Rohstoff für Feralpi, stammt aus verschiedenen Quellen, weist unterschiedliche Zusammensetzungen auf und kann nach der Begriffsbestimmung EU-Verordnung 333/2011 „End of Waste“ als Abfall oder nicht als Abfall beschafft und dementsprechend wiederverwendet werden. Der von Feralpi erzeugte Stahl hat einen Recyclinganteil von 96 %, wie aus der letzten Veröffentlichung der NFE hervorgeht. Die entsprechenden Daten wurden durch eine unabhängige Stelle auf den prozentualen Anteil an recyceltem Ursprungsmaterial geprüft. Das Ergebnis fiel nach den Vorgaben der Normen UNI EN ISO 14021 und UNI/PdR 88:2020 positiv aus.



Von Giovanni Bolcato e Fanny Kilian

Der Mix der Zukunft für Energieunabhängigkeit

Sonne, Wind, Wasserstoff und mehr:
Ein Vergleich der wichtigsten
erneuerbaren Energiequellen



Diversifizierung

In der Geschäftswelt brachte man früher fast ausschließlich die eigene Produktion damit in Verbindung. Seit mehr als einem Jahr fällt dieser Begriff jedoch häufig in Zusammenhang mit dem Thema Energie.

Wer sagt eigentlich, dass Energie selbst kein Produkt ist? Viele von uns sahen sie sowohl im Haushalt als auch am Arbeitsplatz lange Zeit als etwas Selbstverständliches an; vor allem im rein wirtschaftlichen Sinne. Man bezahlt sie, man bekommt sie, Ende. Und man geht einfach weiter seinen Weg. Dieser Vorgang begann sich jedoch mit dem Aufkommen des Wortes „Diversifizierung“ im Zusammenhang mit der Energiewelt zu verändern. Strom, Gas und sogar Erdöl haben einen erheblichen Wandel erfahren, der uns dazu angeregt hat, andere Optionen in Betracht zu ziehen. Dazu gehört unter anderem die Energieautonomie.

Die Vor- und Nachteile von erneuerbaren Energien bei der eigenen Energieerzeugung

Die Sonne ist sicherlich nicht erst seit gestern ein wichtiger Faktor. Photovoltaik und Solarpanels können ein guter Eckpfeiler für eine eigene diversifizierte Energiegewinnung sein. Eine solche Investition zahlt sich zwar nicht sofort aus, ist aber auf lange Sicht wirtschaftlich und ökologisch nachhaltig. Neben den vielen Vorteilen gibt es jedoch auch einen Nachteil: Die Flächenverfügbarkeit sowie bürokratische Verfahren sind die größten Hindernisse für die Einrichtung von Solarparks.

Windkraft An einigen Standorten kann sie besser erzeugt werden als an anderen. Es ist ähnlich wie bei der Sonne, auch wenn die beiden Energiequellen sehr unterschiedlich sind. Denn auch der Bau von Windparks gehört zu den Hauptinteressen von Organisationen. Zunehmend sind neben Onshore-Windparks auch Offshore-Windparks im Trend, also solche, die auf dem Meer errichtet werden. Aber ebenso wie Solarparks brauchen diese riesigen Windkraftanlagen – auch visuell – viel Platz.

Wasserstoff Einige sind bei dieser Technologie schon weiter fortgeschritten, andere weniger. Es wird immer noch experimentiert, wie man Wasserstoff zur Energiegewinnung wirklich effizient nutzen kann. Der Hauptvorteil liegt darin, dass man Erdgas dadurch direkt ersetzen kann (wobei natürlich die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen zu beachten sind). Man muss jedoch dazu sagen, dass die Energiegewinnung durch Hydrolyse nicht nur äußerst wasserintensiv, sondern auch nicht wettbewerbsfähig ist.

Auch in **Biogas** sehen insbesondere die Unternehmen einen wichtigen Faktor. Durch die Verwendung von Biomasse als Ausgangsstoff der Biogasproduktion ist diese Form der Energiegewinnung umweltfreundlich und bietet zudem eine Vielzahl neuer Möglichkeiten. Das Hauptproblem bleibt jedoch die extrem begrenzte Verfügbarkeit und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus gibt es noch die **Wasserkraft**, die sich schon seit langem positiv auf die Diversifizierung des Energiemixes unserer Volkswirtschaft auswirkt. In diesem Fall ist die Nutzung dieser Quelle für die eigene Energieproduktion jedoch nicht praktikabel, da die bestehenden Zugangspunkte bereits verwendet werden. Abgesehen von den Entscheidungen über die Art der erneuerbaren Energien sollten wir noch zwei weitere Aspekte beachten: Zum einen die derzeitige mangelnde Flexibilität des Stromnetzes zwischen den Anlagen für erneuerbare Energien und den Endkunden; zum anderen den Zeitrahmen für den Übergang zu erneuerbaren Energien. Erdgas ist ein immer noch notwendiger und verlässlicher Pfeiler, auf den man sich in den Wirren der Bürokratie verlassen kann.

Feralpi auf dem German Italian Energy Forum



Genau über diese Themen der erneuerbaren Energien, der Energiewende und der Dekarbonisierung wurde auf dem German-Italian Energy Forum im Juli 2023 in Frankfurt gesprochen. An dem Forum, das von der Italienischen Handelskammer für Deutschland (ITKAM) organisiert wurde, nahm auch die Feralpi-Gruppe in Person von Mathias Schreiber teil, dem Leiter des integrierten Managementsystems von FERALPI STAHL. Das Forum war eine gute Gelegenheit, um über die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen Italien und Deutschland im Bereich erneuerbare Energien zu sprechen und neue Akzente zu setzen. Auf dieser Basis wird unsere Gruppe ihre Investitionen für die Diversifizierung des Energiemixes in beiden Ländern weiter ausbauen.

Die Energiestrategie von Feralpi

Feralpi hat für den Zeitraum 2023-2027 bereits 200 Millionen Euro für die grüne Energieerzeugung durch Photovoltaikanlagen für den eigenen Bedarf zur Verfügung gestellt. Das Ziel ist eine Diversifizierung des Energiemixes, der zusätzlich auch andere erneuerbare Energiequellen wie Biogas (in Italien) sowie Windkraft und Wasserstoff (in Deutschland) umfasst. Darüber hinaus wird gerade der Abschluss eines Green PPA-Vertrags geprüft, also eines Vertrages zwischen zwei Vertragspartnern, der die Stromabnahme aus erneuerbaren Energien zu festgelegten Preisen und Mengen beinhaltet.



Fotovoltaik



Biogas



Windkraft



Wasserstoff



Green PPA







Von Isabella Manfredi

Nachhaltigkeit und Ethik sind eng miteinander verbunden

Climate Quitting – ein Phänomen, das zum Nachdenken anregt

Noch mehr Verantwortung in der Beziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter

“Studiere, finde einen Job und halte ihn gut fest”

Das mögen viele von uns in ihrer Jugend geradezu gebetsmühlenartig von ihren Großvätern oder Vätern gehört haben. Der Mythos vom „festen Arbeitsplatz“ hat seinen Nimbus verloren, und das ist das Ergebnis eines allgemeinen Wandels in unserer Lebensweise. Die Verantwortung liegt nicht bei den Unternehmen, sondern bei den Menschen: Es ist die Gesamtheit der Dinge; die Welt, die sich verändert. In der Verantwortung der Unternehmen liegt es wiederum, die Grundlagen und möglichen Folgen dieser Veränderungen zu verstehen.

Was die Großeltern damals sicher nicht erwartet hätten, ist, dass es in Zukunft jemanden geben könnte, der seinen Job aus einem anderen Grund kündigt, als dass er sich auf der Arbeit nicht wohlfühlt. Während in der letzten Ausgabe von VerdeFeralpi über das Phänomen der Great Resignation und der YOLO Economy zu lesen war, geht es hier um eine weitere alarmierende Entwicklung mit dem merkwürdigen Namen „Climate Quitting“.

„Jeden Tag was neues“, könnte man da sagen. Aber es ist auch wahr, dass jede einzelne Alarmglocke gehört werden sollte. Und diese Alarmglocke ist für alle Unternehmen eine der lautesten. Aber was ist „Climate Quitting“?

Mangelndes Engagement für das Klima als Kündigungsgrund.

Vereinfacht könnte man also „Climate Quitting“ so definieren, dass Mitarbeiter ihr Unternehmen verlassen, weil sie mit dessen Maßnahmen zur Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks nicht einverstanden sind. Sicherlich gibt es unter den Lesern so manchen Skeptiker, der sich jetzt wundert: „Würde denn wirklich jemand seinen Job kündigen, nur weil sein Arbeitgeber die Umwelt verschmutzt oder kein CO₂ reduziert?“ Sich wundern würde auch der oben erwähnte Großvater. Die Antwort liegt jedoch auf der Hand und ergibt sich aus dem oben Beschriebenen. Und das zwingt zu einer umfassenderen Betrachtung.

Nachhaltigkeit ist inzwischen ein so bedeutender Faktor, dass er nicht ba-

gatellisiert oder außer Acht gelassen werden kann. Nachhaltigkeit hat Einzug in die Unternehmensstrategien und in die Vorstände gehalten, sie ist zu einem Wettbewerbsfaktor und zu einem Kriterium bei Kaufentscheidungen geworden. Sicherlich gibt es immer noch Menschen, die Plastikflaschen kaufen, aber es gibt auch solche, die darauf achten, dass diese Flaschen aus Recyclingmaterial hergestellt sind, oder solche, die einfach nicht mehr das normale Sechserpack im Supermarkt kaufen, sondern sich für eine nachhaltigere Alternative entscheiden.

Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass Nachhaltigkeit nicht nur ein „Anspruch“ oder ein abstraktes Konzept ist, mit dem sich ein Unternehmen gegenüber seinen Stakeholdern rühmen kann, sondern dass sie zunehmend auch einen Unterschied macht, wenn es darum geht, Talente zu gewinnen. In diesem Sinne wird die ökologische Nachhaltigkeit zu einem Thema, das in den breiteren Rahmen der Ethik, der Grundsätze eines Menschen, fällt. Unser Großvater hätte vielleicht niemals gewollt, dass wir unseren Arbeitsplatz aufgeben, aber ebenso hätte er uns ohne Zögern wohl dazu geraten, wenn unsere Arbeit gegen unsere Moral verstößt.

Kommunikation und Werte sowie deren Vermittlung an die eigenen Mitarbeiter ist daher der richtige Weg, um „Climate Quitting“ entgegenzuwirken. Wenn wir glauben, dass Umweltdaten, strategische Dekar-

bonisierungsmaßnahmen und ein paar Prozentpunkte CO₂-Reduzierung nur für externe Stakeholder ein Thema sind, irren wir uns. Aus diesem Grund hat Feralpi im Rahmen seiner Umfrage zum Betriebsklima eine Frage zur Wahrnehmung des Umweltengagements der Gruppe durch die Mitarbeiter des Unternehmens in den Fragebogen aufgenommen. Heute ist es für die Messung der Umweltfolgen – auch im Hinblick auf die Kommunikation – sogar noch wichtiger, dass Pläne und Maßnahmen zur Verbesserung wirklich von der gesamten Belegschaft mitgetragen werden.



CLIMATE QUITTING

Dabei handelt es sich um ein Phänomen, bei dem Mitarbeiter einem Unternehmen wegen seiner unbefriedigenden Strategien oder Maßnahmen in Bezug auf den Klimawandel und die ökologische Nachhaltigkeit den Rücken kehren. Der Ausdruck ist relativ neu: Er wird erst seit Anfang 2023 verwendet.



Feralpi stärkt die ESG-Governance

Wohin kann die Reise gehen ohne **Nachhaltigkeit**? Dieses Wort rückt bekanntlich immer mehr in den Mittelpunkt der Wachstumsstrategien von Organisationen. Doch die Nachhaltigkeit entwickelt sich im Bereich der Strategien und Maßnahmen weiter: Der Ausgleich zwischen wirtschaftlicher Entwicklung, sozialer Gerechtigkeit und Umweltschutz ist zu einem Grundpfeiler für moderne Unternehmen geworden. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit (und Verantwortung) für eine (in manchen Fällen wirklich radikale) Umgestaltung der Unternehmensführung.

Nachhaltigkeit gibt Orientierung. Nachhaltigkeit ist wie ein Kompass bei Vorstandsentscheidungen, beginnend mit der Bewertung von Risiken und Chancen in Verbindung mit ESG-Themen. Ziel ist der langfristige Erfolg, wobei nicht nur die Interessen der Aktionäre, sondern auch die aller für das Unternehmen relevanten Interessengruppen berücksichtigt werden. Strategische Entscheidungen und Investitionsentscheidungen beruhen daher nicht mehr nur auf finanziellen, sondern auch auf nicht-finanziellen Überlegungen. 2020 wurden die Regeln für die Unternehmensführung um das Konzept des „nachhaltigen Erfolgs“ erweitert: Für börsennotierte Unternehmen war dies eine Anregung, neue Strategien zu verfolgen, die Nachhaltigkeit als langfristigen Faktor berücksichtigen, um einen gemeinsamen Wert für alle Interessengruppen zu schaffen. Feralpi ist zwar nicht börsennotiert, stellte sich jedoch der Herausforderung, indem die Unternehmens-

führung gestärkt und der Nachhaltigkeitsausschuss erneuert wurden. Letzterer ist von strategischer Bedeutung für die zwischen den Aktionären, den Geschäftsführern und den Managern der Unternehmensgruppe abgestimmten Entscheidungsprozessen. Der Ausschuss, der sich sowohl aus Mitgliedern der Geschäftsleitung und internen Managern als auch aus externen Experten zusammensetzt, hat die Aufgabe, den Vorstand bei der Entscheidungsfindung in Bezug auf ESG-Themen zu unterstützen, die Fortschritte der Unternehmensgruppe unparteiisch zu bewerten und die Einhaltung von Vorschriften sowie einen proaktiven Ansatz beim Umgang mit Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit ESG-Themen sicherzustellen. Auf operativer Ebene wurde außerdem vor kurzem eine Abteilung für ökologischen Wandel und Energiewende (UTEE) gebildet, deren Aufgabe es ist, die strategischen Richtlinien des Vorstands und des Nachhaltigkeitsausschusses in konkrete Projekte umzusetzen. Im Mittelpunkt stehen dabei die umwelt- und energiepolitischen Herausforderungen, die sich aus internationalen Abkommen wie dem Pariser Abkommen, dem Europäischen Green Deal und dem Montreal-Kunming-Abkommen zur Biodiversität ergeben. Kurzum, Feralpi möchte den Weg des Übergangs zu einer nachhaltigeren Zukunft der Stahlindustrie weiter beschreiten. Die beiden Organe stellen einen bedeutenden Schritt in Richtung eines immer verantwortlicheren Managements dar und zeugen von einem echten Engagement bei der Bewältigung der großen Herausforderungen dieses Jahrhunderts.



Von Marco Pesce

Auf der Welle des europäischen Green Deal: Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Wie eine Bergstraße, steil, kurvenreich,
aber mit einer atemberaubenden Aussicht.

Auch wenn es einigen nicht aufgefallen ist: Die Europäische Union tanzt derzeit im Rhythmus einer beispiellosen Revolution – eines grünen, gerechten und sozialen Wandels, der ein ehrgeiziges Ziel verfolgt: Klimaneutralität bis 2050 bei gleichzeitiger Schaffung einer gerechten und wohlhabenden Gesellschaft, die von einer modernen, wettbewerbsfähigen Wirtschaft getragen wird. Und was gibt dabei die Richtung vor? Das zentrale Instrument ist der Europäische Green Deal – ein Paket strategischer Maßnahmen, das die Europäische Kommission 2019 verabschiedet hat.

Da es sich um sehr vielfältige Maßnahmen handelt, wollen wir uns an dieser Stelle nur auf die für die Unternehmen wichtigsten konzentrieren. Die beiden Säulen sind der **Aktionsplan für die Kreislaufwirtschaft** und das Reform- und Regelungspaket **Fit for 55**, die den Übergang zu kreislauforientierten und emissionsarmen Geschäfts- und Konsummodellen zum Inhalt haben.

Der Übergang zu einer emissionsneutralen Kreislaufwirtschaft erfordert jedoch erhebliche Investitionen, die zu einem großen Teil aus privaten Mitteln stammen werden. Aus diesem Grund hat Europa eine Agenda für nachhaltige Finanzen definiert, die darauf abzielt, Investitionen in Projekte und Tätigkeiten, die den Zielen des Green Deal entsprechen, zu erhöhen und eine gemeinsame und transparente Sprache für Unternehmen, Investoren und andere Interessengruppen zu schaffen. In diesem Zusammenhang wird die Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), die am 1. Januar

2024 in Kraft tritt, große Unternehmen dazu verpflichten, über ihre ESG-Praktiken und -Leistungen auf transparente und detaillierte Weise zu berichten. Parallel dazu werden in der Taxonomieverordnung spezifische Kriterien für die Einstufung einer Wirtschaftstätigkeit als „ökologisch nachhaltig“ festgelegt und die Unternehmen werden dazu verpflichtet, über die Einhaltung dieser Kriterien zu berichten.

Was lässt sich zu den kommenden Richtlinien sagen? Um bei der Greenwashing-Richtlinie zu beginnen: Unsere „Detektiv-Armee“ wird uns dabei helfen, die wahren Protagonisten der Nachhaltigkeit von denen zu unterscheiden, die den Mund weit aufreißen, aber eigentlich wenig tun. Nicht zu vergessen ist schließlich die Due-Diligence-Richtlinie, deren Verabschiedung ebenfalls ansteht. Sie verpflichtet große Unternehmen zu einer umfassenden Überprüfung ihrer Lieferprozesse, um die Einhaltung der Menschenrechte und des Umweltschutzes zu gewährleisten. Wir sind in eine neue Ära eingetreten, in der Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt strategischer Geschäftsentscheidungen rückt und ESG-Aspekte eine ebenso große Bedeutung erlangen wie finanzielle Aspekte. Es besteht kein Zweifel mehr daran, dass Unternehmen Nachhaltigkeit mit weitaus größerem Engagement als bisher angehen müssen. Sie können Nachhaltigkeit nicht länger nur als Option sehen, sondern müssen sie als wesentliches Instrument begreifen, um Werte zu schaffen, Risiken zu managen und in einem zunehmend komplexen und unsicheren wirtschaftlichen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das Engagement von Feralpi

Wie immer trafen auch diese Herausforderungen Feralpi nicht unvorbereitet, und das Unternehmen hat bereits alle notwendigen Maßnahmen eingeleitet, um im Bereich der Nachhaltigkeit eine führende Position einzunehmen. Der geplante Weg bringt bedeutende und langfristige Investitionen mit sich, die auf der Anerkennung des Wertes der Nachhaltigkeit nicht nur in ethischer Hinsicht, sondern auch in strategischer und finanzieller Hinsicht beruhen und darauf abzielen, einen konkreten Beitrag zur Lösung der ökologischen und sozialen Herausforderungen zu leisten, die für die Erreichung eines nachhaltigen Entwicklungsniveaus erforderlich sind. Die Unternehmensgruppe investiert seit langem in emissionsarme Verfahren und Lösungen im Sinne der Kreislaufwirtschaft und pflegt einen offenen, kontinuierlichen und transparenten Dialog mit ihren internen und externen Stakeholdern. Feralpi setzt sich seit Jahren dafür ein, die Transparenz und Vollständigkeit der eigenen ESG-Berichterstattung zu gewährleisten, und bereitet sich darauf vor, die europäischen Richtlinien vollumfänglich zu erfüllen.

Das Ergebnis dieses Engagements ist nicht unbemerkt geblieben: 2022 erhielt Feralpi den **Oscar für Nachhaltigkeitsberichterstattung** und erreichte eine Platzierung in den renommierten Rankings der „Klimabewusstesten Unternehmen 2023“ des Corriere della Sera und der „Climate Leaders Europe“ der Financial Times. Diese Auszeichnungen erfüllen Feralpi mit Stolz und sind für das Unternehmen ein Ansporn, seine Arbeit mit Leidenschaft und Engagement fortzusetzen in der Hoffnung auf eine Zukunft, in der der Erfolg eines Unternehmens immer mehr mit Nachhaltigkeit verbunden sein wird.



GLOSSAR

- » **ESG** Abkürzung für Environment, Social, Governance. Das Kürzel steht für ökologische und soziale Aspekte sowie Aspekte der Unternehmensführung (Grundsätze, Regeln, Verfahren, Beziehungen usw.), die den Wert eines Unternehmens und seine Fähigkeit zur Wertschöpfung beeinflussen.
- » **KLIMANEUTRALITÄT** Wenn die in die Atmosphäre emittierten Mengen an Treibhausgasen mit den entnommenen Mengen in absolutem Gleichgewicht stehen. Beziehungsweise wenn keine zusätzlichen Treibhausgasemissionen in die Atmosphäre gelangen.
- » **GREENWASHING** Auch bekannt als falsche Umweltfreundlichkeit. Der Begriff bezeichnet die Kommunikationsstrategie bestimmter Unternehmen, Organisationen oder Institutionen, die ein irreführendes positives Bild ihrer Umweltaspekte vermitteln.
- » **DUE-DILIGENCE-RICHTLINIE** Regelwerk mit dem Ziel, die Transparenz von Unternehmen in Bezug auf ihre Geschäftspraktiken zu erhöhen, die Interessengruppen zu schützen und Fairness zwischen Unternehmen in Bezug auf Transparenz und Verantwortung zu gewährleisten.





Von Hervé Sacchi

Das verarbeitende Gewerbe, eine „neue“ Kultur

Über externe und interne Ziele, den Einsatz von Technologie und das nicht nur aufgrund von Veränderungen

Über Kultur, insbesondere Unternehmenskultur, kann nicht oft genug gesprochen werden. Wir haben uns in der Vergangenheit schon oft mit diesem Thema und den vielen verschiedenen kulturellen Aspekten auseinandergesetzt. In der Beziehung zwischen Mensch und Kultur kann diese auf unterschiedliche Art untergliedert werden. Kultur fängt bei Büchern, Musik, Kunst, Theater an und reicht bis hin zu den neuen und sich noch in Entwicklung befindenden Medien, deren Potenzial wir vielleicht noch kaum kennen. All diese Aspekte tragen zur Selbstentfaltung der Menschen bei.

Das verarbeitende Gewerbe taucht mit immer weiter wachsendem Eifer in den Kulturbereich ein. Die Branche ist dabei zwar nicht immer ein Vorreiter, aber sie ist stets bemüht, sich langsam zu öffnen, zu vermitteln und Beziehungen aufzubauen, die über die eigene Geschäftstätigkeit hinausgehen. Obwohl dies in erster Linie in Bezug auf die eigenen Inhalte passiert, sind



Paolo Streparava

Paolo Streparava ist Geschäftsführer der Streparava-Gruppe, einem führenden Unternehmen im Automobilsektor und einem Benchmark-Player für die wichtigsten Hersteller von Komponenten und Systemen für Antriebsstrang und Fahrwerk. Er ist außerdem Vizepräsident des Industrieverbands Brescia und für deren Aktivitäten im Rahmen des Projekts Kulturhauptstadt Italiens 2023 zuständig.

damit auch weitreichendere Werte verbunden. Werte, die von den Menschen geteilt werden. Sie sind die Hauptzielgruppe, sei es innerhalb des Unternehmens oder als Teil einer größeren Gemeinschaft. Im Jahr 2023 trugen die lombardischen Städte Bergamo und Brescia den Titel Kulturhauptstadt Italiens und diesen Rahmen konnten auch die Unternehmen der Region nutzen. Es stellte für sie eine nicht zu vernachlässigende Gelegenheit dar, ihre zu oft hinter den eigenen Mauern eingeschlossenen Werte weiterzutragen und damit einen Grundstein für die Zukunft zu legen. Wie wird also das Unternehmen der Zukunft aussehen? Wenn man Unternehmen diese Frage stellt, fallen häufig die Begriffe „digital“, „nachhaltig“, „künstliche Intelligenz“ und „datengesteuert“. Wir wollen das natürlich nicht herunterspielen, ganz im Gegenteil. Es ist von großer Bedeutung, einen Weg vor Augen zu haben und eine Vision zu verfolgen. Die Organisation wird sich dadurch immer weiter verbessern. Aber auch wenn viele Unternehmen bereits große Fortschritte gemacht haben, braucht es doch Vorbilder und Anregungen, um zu Veränderungen beitragen zu können. Aus dieser Antriebskraft kann oft Großes erreicht werden. Wir sprechen darüber mit **Paolo Streparava**, dem Geschäftsführer von Streparava und Vizepräsidenten des Industrieverbands Brescia.

Seit Jahren spricht man in Bezug auf die technologische Entwicklung von der Industrie 4.0. Aber kann man sagen, dass es auch eine Industrie 2.0 gibt, die sich auf Veränderungen der Unternehmenskultur bezieht?

Auf jeden Fall gibt diesen Trend. Ich würde

sogar sagen, es hat ein Mentalitätswandel stattgefunden. Als Ergebnis einer spürbar stärkeren Sensibilität der Menschen im Unternehmen. Das Unternehmen ist verpflichtet, sowohl seine Mitarbeiter als auch ihre jeweilige Gemeinschaft zu berücksichtigen. Unter diesem Gesichtspunkt kommunizieren die Unternehmen, was sie tun. Und wir wissen, dass Aspekte der Nachhaltigkeit, Ethik und Kultur so eine große Rolle spielen, dass sie – und das zeigen aktuelle Studien – sogar die Wahl des Arbeitsplatzes beeinflussen.

Wie kann Kultur zu Innovationen beitragen?

Wir denken oft, dass Innovationen etwas Technisches und Digitales sind. Meiner Meinung nach findet Innovation aber auch in der Art und Weise statt, wie wir unsere Mitarbeiter behandeln und wie systematisch und konsequent wir sie in den Mittelpunkt unseres Handelns stellen.

Das Projekt „Fabrik der Zukunft“ ist eine der Möglichkeiten, die Sie gefunden haben, um die Industrie zu einem Kulturförderer zu machen. Und das in einem so besonderen Jahr...

Das Projekt, das Bergamo und Brescia als Kulturhauptstädte Italiens auf die Beine gestellt haben, gliedert sich in vier Themengebiete. Der Industrieverband Brescia ist selbst Teil eines dieser Gebiete, nämlich der „Stadt, die erfindet“. Wir hatten daher die Idee, das verarbeitende Gewerbe durch fünf Bereiche darzustellen, die sowohl die humanistische Kultur als auch die technologischen Fähigkeiten umfassen. Das hat zu einem Ideenwettbewerb geführt: An-

Auch Feralpi ist Teil des Projekts „Fabrik der Zukunft“.

Die Feralpi-Gruppe ist eines der Unternehmen, das sich an dem Projekt „Fabrik der Zukunft“ beteiligt. Die 30 teilnehmenden Unternehmen wurden im Anschluss an den im letzten September vom Industrieverband Brescia ausgeschriebenen Wettbewerb in verschiedene Themenbereiche eingeteilt: Feralpi fällt dank des Projekts Digital Factory Experience in die Kategorie „Forschung und Innovation“.



fangs sollten in jedem Bereich fünf Unternehmen vertreten sein. Am Ende gab es jedoch so viele gute Einfälle, dass wir in jeder Kategorie ein Unternehmen hinzufügen mussten, was wir natürlich gerne getan haben. Als Einwohner Brescias wollten wir die Fabrik der Zukunft konstruieren und im Herzen der Stadt positionieren: An diesem Ort erzählen verschiedene Unternehmen ihre Geschichte. Es gibt einige Gegenstände, die ihre Geschichte und Identität greifbar machen, sowie digitale Schautafeln, die bewährte Praktiken in verschiedenen Themenclustern beschreiben. Aber hier geht es weniger um die Zukunft, sondern um das, was aufgeklärte Unternehmer bereits getan haben: Ihr Beitrag wird dafür sorgen, dass die Fabrik der Zukunft einfühlbar, nachhaltig und innovativ sein kann und gleichzeitig auf dem bereits Bestehenden

aufbaut. Im Prinzip dienen unsere Ideen zur Inspiration, sie sollen aber auch die Skeptiker von den positiven Aspekten der Branche überzeugen.

Kultur spielt eine zunehmend wichtigere Rolle im verarbeitenden Gewerbe. Und Brescia, das ein wichtiger Standort dieses Gewerbes ist, macht in diesem Bereich große Fortschritte.

Meinem Eindruck nach gibt es eine Bewegung von Unternehmen, die schon seit einiger Zeit in diese Richtung drängen. Nun schlagen auch andere diesen Kurs ein.

So wie die Kunst hat auch die Kultur seit langem ein Auge auf technologische Innovationen geworfen. Das ist ein notwendiger Wandel, um die-

sen Bereich auch jungen Menschen näher zu bringen.

Um noch einmal auf die „Fabrik der Zukunft“ zurückzukommen: Wir haben in diesem Zusammenhang auch das Metaversum einbezogen. Wir haben diesen Versuch gewagt, um die Fabrik auch denjenigen näherzubringen, die bereits an virtuelle Kommunikation gewöhnt sind. Darüber hinaus haben wir auf der Pressekonferenz einen in ChatGPT integrierten „Digital Human“ namens Sophia eingesetzt. Wir haben sie gefragt, was „Fabrik der Zukunft“ bedeutet und was sie repräsentiert. Das war nicht nur für die Journalisten ein interessanter Moment. Auch diese neuen Technologien sind eine Möglichkeit, unseren Geschichten Kontinuität zu verleihen und Kultur zu schaffen.



Von Federica Cremaschini

Das Alter spielt keine Rolle

Für den Erfolg des italienischen Fußballvereins Feralpialò sind auch junge Menschen von großer Bedeutung

Ein junges Alter und der damit verbundene Mangel an Erfahrung werden in der Arbeitswelt manchmal als ein schwer zu überwindendes Hindernis angesehen. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Ein Beispiel dafür ist Andrea Ferretti, der Sportdirektor des Fußballvereins Feralpialò. Als jüngstem Sportdirektor in Europa ist es ihm und seinen Mitarbeitern gelungen, eine großartige Mannschaft aufzubauen, die als Ligameister den

Aufstieg in die Serie B, die zweithöchste italienische Spielklasse, geschafft hat.

Die gerade zu Ende gegangene Fußballsaison ist in jeder Hinsicht etwas Besonderes. Es war definitiv eine Meisterleistung, die dank eines großartigen Teams und einer großartigen Organisation realisiert werden konnte.

Es war eine schöne Saison, in gewisser Weise unerwartet, würde ich sagen, und vielleicht war sie deshalb sogar noch schöner und lohnender. Wir haben einen historischen Meilenstein erreicht, und dieser Erfolg muss für uns ein Ausgangspunkt sein, eine Etappe auf dem Weg des Wachstums, den Feralpialò seit einigen Jahren beschreitet. Der Erfolg in diesem Jahr ist das Ergebnis einer sorgfältigen Planung, die von unserem Vorstandsvorsitzenden Pasini eingeleitet wurde. Wir haben eine großartige Arbeit geleistet und können damit sehr zufrieden sein.

Gerade wegen Ihres jungen Alters kann Ihre Rolle sehr schwierig erscheinen. Hat die Tatsache, dass Sie der jüngste Sportdirektor sind, Ihnen manchmal Probleme oder Schwierigkeiten bereitet? Wie haben Sie es geschafft, diese zu überwinden?

Schwierigkeiten sind immer da, auch jenseits des jungen Alters. Meine Rolle hier ist sehr kompliziert und konfrontiert mich jeden Tag mit kleinen oder großen Entscheidungen, die sich auf die Arbeit

anderer auswirken. Ich versuche deshalb immer, so ausgeglichen und entschlossen wie möglich zu sein. Meine Aufgabe ist es, so wenig Fehler wie möglich zu machen. Mein junges Alter mag in den Augen mancher Menschen eine Schwierigkeit darstellen, aber ich versuche, diese Unerfahrenheit, wenn man das so nennen kann, durch harte Arbeit und Hingabe auszugleichen. Glaubwürdigkeit ist dabei die wichtigste Eigenschaft: Wenn man Sportdirektor ist, muss man glaubwürdig sein. Das Alter spielt dabei keine Rolle.

Was sind die Grundwerte, die Ihrer Erfahrung nach erforderlich sind, um ein solides Team aufzustellen, das immer zusammenhält?

Ich bin fest davon überzeugt, dass man mit menschlichen Werten beginnen muss, um ein starkes Team zu schaffen. Ich sage immer: Auch die Arbeiter, oder in meinem Fall die Fußballer, sind alles Menschen. Deshalb ist der zwischenmenschliche Aspekt bei der Auswahl von Spielern und Personal für mich entscheidend. Wenn man mit Menschen zusammenarbeitet, die die Werte des Vereins teilen, entsteht auf natürliche Weise und ohne jede Anstrengung ein gutes Verhältnis. So können Schwierigkeiten leichter überwunden werden. Ein weiteres Schlüsselgeheimnis für mich ist es, in den Menschen, mit denen ich zusammenarbeite, einen großen Teamgeist zu entwickeln. Diese Mentalität muss Tag für Tag



Andrea Ferretti

Sportdirektor von Feralpialò, geboren in Ascoli am 30. April 1996. Er kam im Sommer 2017 als Teammanager in die Gemeinde Salò am Gardasee, nachdem er zunächst als Journalist gearbeitet hatte. Nach fünf Jahren seines Aufstiegs innerhalb des Vereins wurde er im Sommer 2022 zum Sportdirektor.



Ziel erreicht: Feralpisalò in Serie B

Der 8. April 2023 ist ein historisches Datum. Eines, das man nicht so leicht vergisst. Feralpisalò spielt endlich in der Serie B. Der Verein hat die Meisterschaft der Serie C (Gruppe A) gewonnen, der Aufstieg stand bereits zwei Spieltage zuvor fest. Damit hat er einen wichtigen Meilenstein in seiner sportlichen Geschichte erreicht, die erst im Jahr 2009 begann. Der Aufstieg steht am Ende einer ausgeglichenen Meisterschaft, in der die von Stefano Vecchi trainierten „Leoni del Garda“ seit Februar immer an der Tabellenspitze standen. Eine Führung, die durch die beste Verteidigung der Saison und zuletzt durch eine Serie von 12 Spielen ohne Niederlage bestätigt wurde. Der 1:0-Sieg gegen den Verein US Triestina durch ein Tor von Butić machte den direkten Aufstieg schließlich perfekt. Ab der Saison 2023/24 wird Feralpisalò in der Serie B spielen.

aufgebaut werden und beginnt im Verein. Wenn man diese Werte konsequent verfolgt, entsteht eine großartige Mannschaft.

Das Erfolgsrezept dieser Saison scheint die richtige Mischung aus erfahrenen und jungen Spielern gewesen zu sein. Wie wichtig ist diese Kombination?

Ich glaube, dass ein ausgewogenes Team entscheidend ist. In dieser Saison waren wir ein Beispiel dafür, aber eigentlich gilt das auch für jede andere Art von Arbeit. Neben Spielern mit einem großen Erfahrungsschatz, werden auch junge Spieler gebraucht. Die erfahrenen Fußballer geben den jungen die Linie vor, während diese dem Team wiederum Energie und Leidenschaft zurückgeben. Diese Kombination ist für mich entscheidend für den Aufbau unseres Teams. Wir müssen den jungen Menschen die Möglichkeit geben, sich voll und ganz zu entfalten und ihnen dabei die richtigen Werte vermitteln.

Die Vereinsgeschichte

Die Geschichte von Feralpisalò beginnt im Jahr 2009 durch den Zusammenschluss von Feralpi Lonato und AC Salò Valsabbia. Der Verein, der sich durch seine grün-blauen Farben auszeichnet, betritt damit die Bühne des italienischen Profifußballs. Am Ende seiner zweiten Saison (2010/11) in der damaligen Serie C2 stand der Aufstieg in die Serie C1 fest, den der Verein am Ende der Playoffs mit einem historischen Sieg gegen Pro Patria erreichte. Schritt für Schritt konnte sich Feralpisalò in Italiens dritter Profiligena eine führende Rolle erarbeiten, bis hin zum Aufstieg in die Serie B. Dazwischen liegt ein sportlicher Weg, der durch kontinuierliches Wachstum gekennzeichnet ist. Das gilt nicht nur auf sportlicher Ebene (wie z. B. bei der Jugendmeisterschaft des Campionato nazionale Dante Berretti von 2018 und durch den Aufstieg der Jugendmannschaft in die zweithöchste Jugendspielklasse 2022), sondern auch für andere Projekte, die mit der Wertschöpfung für die Jugend und das zugehörige Umfeld verbunden sind. Ein Beispiel ist das Projekt „Ohne mich, was ist das für ein Spiel?“, eine Fußballabteilung für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen, die Feralpisalò 2016 als erster Profiverein eingerichtet hat.





Von Eric Filippini

Sicherheit kann man nicht studieren. Sie braucht Training.

Für ein so wichtiges Thema wie Sicherheit werden neue Wege beschritten: Dabei ist Sicherheitskultur die Basis für den Wandel

Auf diesen Seiten geht es viel um Technologie, Umwelt, Innovationen und Kompetenzen. Also um Themen und Themenbereiche, die eines gemeinsam haben: die Möglichkeit zur kontinuierlichen Verbesserung. Auch Sicherheit und Arbeitsschutz gehören zu den Themen, die stets die volle Aufmerksamkeit erfordern. Sobald etwas gut funktioniert, muss man immer schon an den nächsten Schritt denken. Das oberste Ziel lautet dabei selbstverständlich „Null Unfälle“. Das ist kein Hirngespinnst, sondern ein Ziel, das bereichsübergreifende Anstrengungen erfordert.



Simone Bozzoli

Ist seit fast zwei Jahren HSE Mission Technical Advisor bei Go to the moon und hat diverse Erfahrungen als Berater im Bereich HSE. Im Rahmen seiner Ausbildung erwarb er zunächst einen BA in Arbeits- und Umweltsicherheitstechnik und anschließend einen Master-Abschluss in Umwelttechnik.

Denn es gibt diverse Ansätze zum Thema Sicherheit. Es kann nie falsch sein, wenn das Thema Sicherheit, auf welche Weise auch immer, kompetent vermittelt wird und dadurch für die Organisation und ihre Mitarbeiter ein Mehrwert entsteht. Da hätten wir nun den Faktor Mensch. Das ist einer der beiden Hauptfaktoren, bei denen man ansetzen muss (der andere ist die Technologie). Und dazu braucht es Weiterbildungsangebote. Bisher wird Weiterbildung und Training oft mit dem Begriff Studieren gleichgesetzt. Aber ist Studieren hier wirklich der einzige Weg? Denn um wirklich effektiv zu lernen, braucht man letztlich mehr als nur dicke Bücher. Dies gilt umso mehr für ein in der täglichen



LIFE IN FERALPI

Routine allzu gern unterschätztes Thema wie die Sicherheit. Denn wenn dieses Thema nur durch Dokumente und Vorschriften vermittelt wird, erhält es kaum die Aufmerksamkeit, die es eigentlich verdient. In diesem Bereich, in dem letztlich keine Organisation etwas unversucht lassen sollte, müssen daher auch neue Methoden berücksichtigt werden. Darüber sprechen wir mit **Simone Bozzoli**, HSE Mission Technical Advisor von Go To The Moon.

Ihr Metier ist das Sicherheitstraining und Sie haben bei Feralpi die Schulung We Are Safety organisiert. Was ist der Schlüssel, um das Sicherheitsbewusstsein zu stärken?

Gehen wir zunächst davon aus, dass ein Bereich nicht allein durch technischen Fortschritt sicherer wird. Deshalb sind es die Menschen, die heute wie in Zukunft eine Schlüsselrolle spielen. Bei Projekten wie diesem werden sie komplett mit einbezogen. Sie müssen nicht nur wissen, wie gearbeitet werden muss, sondern auch, wie man selbst zur Verbesserung der Organisation beitragen kann. Eine der größten Hürden im Bereich Sicherheit ist dabei, vom einfachen „Ich befolge eine Regel, weil es mir jemand gesagt hat“ zum „Ich will eine Regel befolgen, weil es für mich selbst, mein eigenes Wohl, meine Gesundheit und meine Familie ist“ zu kommen. Unter diesem Gesichtspunkt sollten wir uns etwa immer vorstellen, dass unser Sohn oder un-

sere Tochter in der betreffenden Situation ist, und uns fragen: „Wenn er oder sie hier wäre, würde ich ihn oder sie dieses Risiko eingehen lassen?“ Wir wollen Verantwortung und die Folgen bestimmter Entscheidungen erklären. Dafür verwenden wir einen besonderen Kanal und andere Hebel als bei den üblichen Trainingsmethoden.

Das ist also der innovative Schlüssel von „We Are Safety“?

Ja, der emotionale Aspekt und das Bewusstsein der Mitarbeiter für ihre Rolle und ihre Funktion sind Instrumente und Ziele, die Teil dieses Programms sind. Sicherheit umfasst nicht nur rechtliche, sondern auch Verhaltensaspekte. Warum muss ich zum Beispiel einen Meter von einer schwebenden Last entfernt stehen, wenn ich auch fünf Meter davon entfernt stehen kann? Dies ist ein typischer Fall in einem Betrieb, aber uns ist doch völlig klar, dass wir in anderen Situationen oft nicht die Sensibilität haben, so „übersichtig“ zu sein.

Ihr Ansatz beinhaltet auch Gaming. Da könnte so mancher ja fast meinen, man „spiele“ mit dem Thema Sicherheit...

Gaming-basiertes Training ist eine inzwischen sehr bewährte Strategie, die es ermöglicht, bestimmte – auch ernste – Botschaften durch ansprechende Methoden zu vermitteln. Ziel ist es, auf den Punkt zu kommen und die betreffenden Konzepte

wirksamer zu vermitteln. Wenn sich jemand nicht angesprochen fühlt, dann ist er womöglich auch nicht mehr aufmerksam. Aber durch eine interaktive Beteiligung können wir unsere Teilnehmer stärker einbeziehen und kommen so unserem Ziel näher.

Lassen Sie uns über Prävention sprechen. Was können Gründe dafür sein, dass Menschen privat wie beruflich weniger Wert auf Sicherheit legen?

Vertrautheit mit der Gefahr, würde ich sagen. Wenn ich an einer Maschine arbeite und mich dabei nicht immer zu 100 % an die Sicherheitsregeln halte, steigt meine Vertrautheit mit den Gefahren und ich glaube, damit umgehen zu können. Das ist ein stetiger Prozess. Wenn es keine Kriterien und Kontrollen gibt, durch die Verhalten korrigiert wird, bleibt die Vertrautheit mit der Gefahr bestehen. Es liegt auf der Hand, dass es zumindest in Betrieben Leute gibt, die aufgrund ihrer Funktion oder ihres Charakters auch ein wachsames Auge auf ihre Kollegen haben. Das ist jedoch außerhalb des beruflichen Umfelds nicht immer der Fall, und auch da gibt es Gefahren. Wie bereits gesagt, ist es eine Frage der Einstellung und der Kultur: Wir dürfen Sicherheit nicht nur als Pflicht sehen, sondern als Bestreben aus eigenem Antrieb.

Welche Aspekte können noch verbessert werden?

Dazu zählt unter anderem die Risikowahrnehmung. Doch es gibt eine ganze Reihe von weiteren Aspekten. Dazu gehört auch die eigene Rolle im Unternehmen in Bezug auf die Sicherheit. Man muss sich zwar darüber im Klaren sein, was das Gesetz vorschreibt, aber auch darüber, wonach das Unternehmen darüber hinaus strebt und welche Instrumente für Sicherheit zur Verfügung stehen. Wichtig ist auch die Förderung von Proaktivität: Wir brauchen mutige Menschen, wobei Mut nicht als „Wagemut“ im Angesicht der Gefahr zu verstehen ist, sondern eher als das Gegenteil, d. h. keine Angst oder Furcht zu haben, wenn im Interesse der Sicherheit gehandelt werden muss.



Ein Projekt der Unternehmensgruppe

Mehr als 3.700 Stunden wurden dem Projekt am Standort Lonato del Garda bereits gewidmet, mit 42 Unterrichtseinheiten und Dutzenden von Tagen im praktischen Training. Dies sind erste Zahlen von „We Are Safety“, einem 2022 bei Feralpi Siderurgica gestarteten Projekt, das ohne Unterbrechung fortgesetzt wird und bald alle Mitarbeiter und Unternehmen der Gruppe erreichen soll. Sicherheit ist schließlich ein zentrales Thema, das nicht auf einzelne Betriebe beschränkt ist. Als beim Risikomanagement verantwortlich handelndes Unternehmen bemüht sich Feralpi weiterhin, sicherheitsbezogene Themen zu stärken.



Von Chiara Armani

Ich bin doch nicht so toll, wie es aussieht!

NACH EINER PRÜFUNG

*„Bestanden, aber wohl mit mehr
Glück als Verstand..“*



NACH EINEM WETTBEWERB

*„Aus irgendeinem Grund ist es
doch gut für mich gelaufen..“*



NACH EINEM ABGESCHLOSSENEN PROJEKT

*„Ehrlich gesagt gab es da nicht
viel zu tun..“*



Wem so etwas noch nie durch den Kopf gegangen ist, der melde sich. Eine „mentale Einstellung“, die einen sich schuldig fühlen oder denken lässt, man habe den Erfolg, den man erreicht hat, eigentlich nicht verdient. Man habe irgendwie jemanden getäuscht und betrogen, indem man sich als klüger, fähiger oder kompetenter dargestellt hat. Als besser als das, was man zu sein glaubt. Wenn Sie zu diesen Menschen gehören, sollten Sie wissen, dass dieser im Allgemeinen unbewusste psychische Zustand 1978 erstmals als „**Hochstapler-Syndrom**“ beschrieben wurde.

Die Psychologinnen Pauline Clance und Suzanne Imes haben diesen Ausdruck geprägt. Das Hochstapler-Syndrom beschreibt das Phänomen, dass jemand sich als unzulänglich empfindet und glaubt, dass sein Erfolg auf reines Glück und/oder äußere Umstände zurückzuführen ist, und objektive Belege für seine Fähigkeiten nicht anerkennt.

Aber warum „Hochstapler“?

Folgendermaßen beschreibt der britische Schriftsteller und Journalist Neil Gaiman das Hochstapler-Syndrom in einer Rede mit dem Titel „Make Good Art“, die er 2012 an der University of the Arts in Philadelphia hielt: „In meinem Fall war ich davon überzeugt, dass irgendwann ein Mann mit einem Klemmbrett an meine Tür klopfen würde, der mir sagen würde, dass alles vorbei sei, dass man mich erwischt habe und dass ich mir nun einen ordentlichen Job suchen müsse.“ Das Beispiel skizziert einen inneren Zustand, in dem jemand glaubt, den Erwartungen nicht gerecht zu werden, eigene Leistungen nicht anerkennt und vor allem seine eigenen Kompetenzen nicht verinnerlicht und darum in ständiger Angst lebt, als „Hochstapler“ enttarnt zu werden. Dieses Syndrom kommt häufiger vor, als man denkt, und betrifft viele Menschen sowohl im Alltag als auch im Berufsleben. Es ist durchaus wahrscheinlich, dass auch Menschen, die uns nahestehen, „betroffen“ sind und sich selbst als „Hochstapler“ fühlen. Ohne dass Sie es wissen, geht es Ihnen wahrscheinlich genauso.

Es mag zwar in Ordnung sein, sich einer Sache nicht gewachsen zu fühlen (Demut ist eine Tugend), aber es ist auch gut zu wissen, wie man ein blockierendes Gefühl in etwas Gutes, in eine positive Kraft verwandeln kann. Wie geht das?

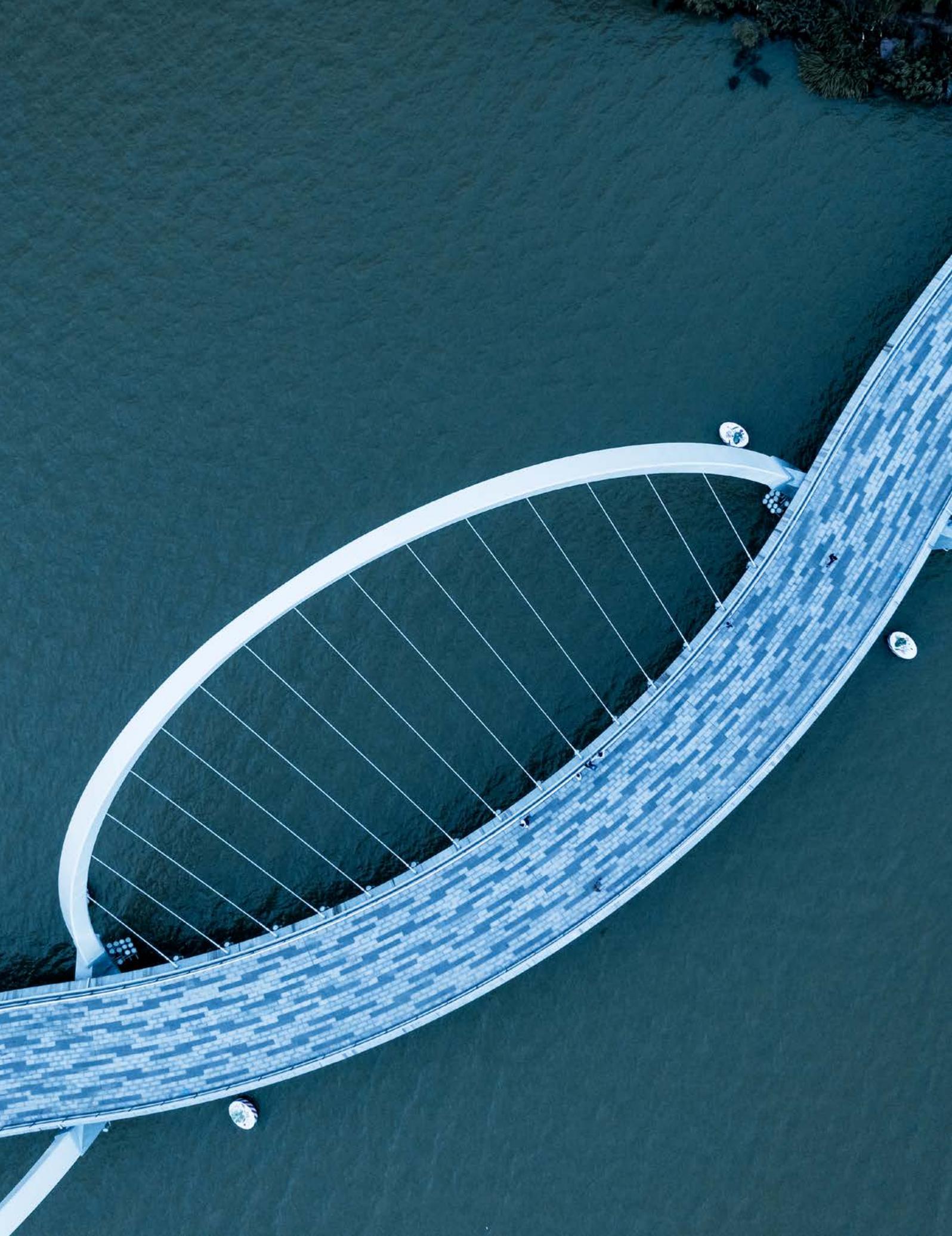
Indem man sich anspruchsvolle Ziele setzt, eigene Erfolge anerkennt, sich über das Erreichte freut und es vermeidet, das, was den Erfolg möglich gemacht hat, herunterzuspielen. Diese ersten Schritte werden zu einer realistischeren Einschätzung der eigenen Fähigkeiten führen. Und wenn man sich seiner Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst ist, muss man sie nur noch einsetzen und an sie glauben. Auch wenn es anfangs schwierig erscheinen mag, wird es am Ende viel einfacher sein, als Sie es sich vorstellen können.

Bella Gröba

Eine deutsche Party mit italienischen Akzenten



Im gleichnamigen Riesaer Ortsteil findet seit 2016 – mit pandemiebedingter kurzer Unterbrechung – alljährlich das beliebte Familienfest „Bella Gröba“ statt. Verschiedene Attraktionen für Jung und Alt sorgen für Unterhaltung und natürlich auch für das Wohlbefinden der Menschen, die dort angenehme Momente verbringen. Jedes Jahr gibt es besondere Gäste und neue Attraktionen, so dass dieses Fest jedes Mal anders und immer etwas Besonderes ist. Bella Gröba wurde ins Leben gerufen, um den Anwohnern für ihre Unterstützung und enge Zusammenarbeit zu danken. Mit einer stetig wachsenden Zahl von Besuchern (über 3.000 in 2023) ist das Fest mittlerweile ein fester Bestandteil des Riesaer Veranstaltungskalenders.





Von Rita Paesan

Wie wird Infrastruktur nachhaltig

Nicht nur durch europäische Mittel
und nationale Förderprogramme:
Reden wir über Rollen und
Verantwortlichkeiten in der Baubranche

Es war einmal NextGenerationEU. Wer sich daran erinnert, der melde sich. Niemand? In Italien ist eher die Rede von PNRR, in Deutschland von DARF. Beide sind technisch gesehen „Nachkommen“ des oben genannten Projekts, mit dem 2020 750 Milliarden Euro für die Wiederbelebung von mehr oder weniger all dem bereitgestellt wurden, das durch die Pandemie zum Stillstand gekommen war. Dazu gehört auch die Welt der Infrastruktur: eine hervorragende Gelegenheit, um die es in unserer Rubrik schon mehrfach ging, als die wichtigsten anstehenden Bauvorhaben vorgestellt wurden. Immer wieder geht es um Pläne, Programme, Gelder und Fördervoraussetzungen: Einige Projekte wurden bereits gestartet, andere stehen noch auf der Warteliste. Sicher ist, dass dieses Geld zur Verbesserung der Netzwerke beitragen soll. Beim Überfliegen der einzelnen Punkte findet man Stichworte wie „modern“, „digital“ und vor allem „nachhaltig“.



Giovanni Bozzo

Nach seinem Abschluss in Politikwissenschaften an der Universität Padua beschäftigte er sich von 2004 bis 2010 mit der Untersuchung und Analyse von regionaler Infrastrukturpolitik bei Tolomeo Studi e Ricerche in Treviso. Im Jahr 2010 trat er der Industriebauvereinigung (ANCE) Pordenone bei und übernahm 2014 deren Leitung. Im Laufe der Jahre förderte er in dieser Funktion innovative Projekte zur assoziativen Beteiligung und zur Stärkung der Unternehmenskultur sowie zum Umgang mit Veränderungen in der Baubranche. Seit 2020 ist er Direktor der ANCE Alto Adriatico, die aus dem Zusammenschluss der Provinzen Gorizia, Pordenone und Trieste entstanden ist. Heute ist er Direktor des Verbands Associazione Infrastrutture Sostenibili (AIS, Verband für nachhaltige Infrastruktur).

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE



11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES



F E R A L P I

PRODUCTION AND INNOVATION

Man könnte fast sagen, dass das letzte Attribut dasjenige ist, an dem am meisten gearbeitet werden muss, obwohl man gerade darüber am wenigsten weiß. Deshalb wollen wir dieses Thema mit jemandem näher beleuchten, zu dessen Aufgabengebiet nachhaltige Infrastruktur gehört. Wir haben uns dazu an **Giovanni Bozzo** gewendet, den Direktor von AIS.

Herr Bozzo, können Sie bestätigen, dass Stahl weiterhin ein Schlüsselement der Infrastruktur sein wird?

Ohne Zweifel. Stahl und Beton sind die wichtigsten Bausteine der Infrastruktur und werden es auch in Zukunft sein.

Können wir nun, da Sie uns dahingehend beruhigt haben, darüber sprechen, wie die Nachhaltigkeit in die Infrastruktur kommt?

Wenn wir an die Definition von Nachhaltigkeit aus dem Brundtland-Bericht von 1987 denken, in dem nachhaltige Entwicklung definiert wird als „eine Entwicklung, die es der heutigen Generation ermöglicht, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“, und wenn wir an die jahrzehntelange Lebensdauer von Infrastruktur denken, wird sofort klar, wie relevant das Thema Nachhaltigkeit im Infrastrukturbereich ist. Ich möchte außerdem daran erinnern, dass auch die Agenda 2030 der Vereinten Nationen Nachhaltigkeit in Ziel (SDG) 9 in den Mittelpunkt stellt und in anderen Zielen (z. B. SDG 11) übergreifend

behandelt. Die Nachhaltigkeit der Infrastruktur ist freilich eine grundlegende Frage, die nicht länger eine Option, sondern ein Imperativ ist. Unser Fazit lautet: „Entweder nachhaltig oder gar nicht.“ Warum? Weil es über die nationalen und europäischen Umwelt- und Infrastrukturrichtlinien hinaus bei Infrastruktur einen Nachholbedarf gibt, der in Italien im Vergleich zu anderen europäischen Ländern geradezu offensichtlich ist. Dem G20 Global Infrastructure Outlook zufolge hat Italien bis 2040 einen Investitionsbedarf von 373 Mrd. Euro (18 Mrd. EUR pro Jahr) für Infrastruktur, Deutschland „nur“ 36,4 Mio. Euro pro Jahr. Andererseits werden die Auswirkungen des Klimawandels auch in unserem Land immer deutlicher (siehe Emilia-Romagna), und zwar auf allen Ebenen, d. h. auf ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Ebene, und auch in Bezug auf die Kosten für die Infrastruktur selbst. Daher ist die Nachhaltigkeit der Infrastruktur von strategischer Bedeutung. Und es geht nicht so sehr darum, ob, sondern vielmehr wie nachhaltige Infrastruktur geschaffen werden soll.

Das ist also nicht mehr die Frage. Wie kann nun Infrastruktur nachhaltig gestaltet werden?

Ein neuer Ansatz ist erforderlich. Wir gehen dabei von vier Säulen aus. Die erste betrifft Messbarkeit: Messsysteme, Protokolle und Bewertungssysteme sind notwendig, damit Nachhaltigkeit in allen Prozessphasen messbar und objektiv ist. Zweitens: Digitalisierung als Element, das eng mit der Messbarkeit

zusammenhängt und in allen Phasen des Lebenszyklus von Bauten unterstützend wirken kann, von der Planung über den Entwurf bis hin zur Instandhaltung, mit Vorteilen auch in sozialer Hinsicht. Dann kommt das Thema nachhaltige Produkte, das mit der Kreislaufwirtschaft, dem Kohlenstoff-Fußabdruck und der überprüften Leistung zusammenhängt, die durch Zertifikate wie EPD oder Umweldklarationen bescheinigt werden, die wichtig sind, aber angesichts unterschiedlicher Validierungsregeln und mangelnder Klarheit hinsichtlich ihrer Vergleichbarkeit Verbesserungspotenzial aufweisen. Nicht weniger wichtig ist die Betreiberschaft, die qualifiziert sein muss, aber nicht nur auf dem Papier, sondern mit einer genau formulierten ESG-Strategie und einer Unternehmenskultur, die die gesamte Unternehmensführung durchdringt.

Der Umweltaspekt ist sicherlich von zentraler Bedeutung, aber schließlich nicht der einzige Aspekt, der die Nachhaltigkeit von Infrastruktur definiert.

Nachhaltigkeit ist ein umfassendes Konzept. Wir sollten nicht in den Irrtum verfallen, Nachhaltigkeit nur ökologisch zu sehen. Die soziale Dimension ist ebenso wichtig, da sie nicht nur Organisationen, sondern auch lokale Gemeinschaften einbezieht. Denn Infrastruktur hat direkte Auswirkungen auf eine Region. Nachhaltigkeit muss den gesamten Zyklus durchdringen: Sie beginnt weit vor der eigentlichen Planung und setzt sich fort, wenn ein Infrastrukturprojekt umgesetzt wird. Die Umsetzungsphase ist letztlich der Prüfstein, wo es um die Fähigkeit geht, Nachhaltigkeit konkret zu praktizieren, vor allem auf der Baustelle, wo alle drei Komponenten relevant sind: Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft. Unter diesem Gesichtspunkt ist die Baustelle ein Ort, an dem soziale Komponenten (vor allem Menschen und Sicherheit) Beachtung finden müssen. Es ist kein Zufall, dass eine der ersten Arbeiten von AIS, die auf Interesse stößt, ein Positionspapier zum Thema nachhaltige Baustellen ist, in dem eine Methodik zur Messung des Nachhaltigkeitsgrades von Baustellen vorgeschlagen wird. Die Verantwortung liegt also nicht nur bei den Herstellern, sondern umfasst alle Beteiligten.



Presider, noch näher an nachhaltiger Infrastruktur

Eine Eröffnungsfeier in großem Stil für das Ende der Bauarbeiten und den Beginn der Produktion. Presider empfing am 10. Juni dieses Jahres verschiedene Institutionen, die lokale Bevölkerung und alle Unternehmen der Gruppe aus den Standorten Borgaro Torinese, Pomezia und Saint-Souplets (Frankreich) in seinem neuen Werk in Nave zur Einweihung des vierten Standorts. In der neuen Anlage von Presider werden weiterhin Stähle für Infrastrukturprojekte verarbeitet. Mehr als zwei Jahre Arbeit und eine Investition von 7 Millionen Euro waren erforderlich, um die Produktionsstätte komplett umzugestalten und neue Maschinen für die Formgebung und Montage der Stahlkonstruktionen zu installieren. Dank dieser neuen Anlage, die an die Tradition der Eisen- und Stahlindustrie in der Region anknüpft, produziert das Werk in Nave nunmehr über 35.000 Tonnen pro Jahr mit einer geplanten Verdopplung in den nächsten Jahren unter anderem im Einklang mit dem vom nationalen PNRR-Plan vorgesehenen Wachstum.



Von Laura Toletti

Kooperation, Digitalisierung, Transparenz: Drei aktuelle Hebel für die Entwicklung der industriellen Wertschöpfung



Eleonora Di Maria

Inhaberin des Lehrstuhls für Wirtschaftswissenschaften und Unternehmensführung an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften „Marco Fanno“ (DSEA) der Universität Padua. Sie lehrt Relational Marketing, Global Firms and Global Value Chains und Corporate Governance and Management. Ihre Forschungsinteressen betreffen die Innovationsprozesse von Unternehmen und lokalen Produktionssystemen mit Schwerpunkt auf strategischen und digitalen Innovationsprozessen, die Internationalisierung von Unternehmen und globalen Wertschöpfungsketten, ökologische Nachhaltigkeitsstrategien und die Kreislaufwirtschaft. Darüber hinaus leitet sie das Labor Digitale Fertigung innerhalb der DSEA.

Wie man es auch dreht und wendet:

In Zukunft wird die Bedeutung der Lieferketten immer weiter steigen. In diesem Sinne müssen sich Hersteller und Lieferanten zunehmend den Gesetzen des Marktes und den Richtlinien von höchster institutioneller Ebene stellen. Darüber sprechen wir mit **Eleonora Di Maria**, Professorin für Wirtschaftswissenschaften und Unternehmensführung, deren Forschungsgebiete globale Wertschöpfungsketten, ökologische Nachhaltigkeitsstrategien und Kreislaufwirtschaft sind.

Frau Prof. Di Maria, was bedeutet ökologische Nachhaltigkeit heute für die industrielle Wertschöpfung (Hersteller, Kunden und Lieferanten)?

Ökologische Nachhaltigkeit erfordert einen systemischen und kooperativen Ansatz, in den alle Akteure der Lieferkette einbezogen werden müssen. Die Prozesse der Produktinnovation und -entwicklung sowie der Logistik bis hin zu den Handels- und Vertriebsprozessen erfordern unter Umweltgesichtspunkten eine Koordinierung und Bewertung der Ursachen oder Quellen diverser Umweltfolgen über den Rahmen des einzelnen Unternehmens hinaus. Gleichzeitig können mit einem direkt auf die Wertschöpfungsketten bezogenen Ansatz zum Thema ökologische Nachhaltigkeit positive Umweltergebnisse effizienter erzielt werden, was für alle Beteiligten wirtschaftliche Vorteile und reduzierte Umweltfolgen mit sich bringt.

Wie wichtig ist die Messbarkeit der Umweltleistung für die Lieferkette? Was sind die Herausforderungen und Chancen?

Die Messung der Umweltleistung ist wichtig, um die Umweltfolgen und den möglichen Verbesserungsprozess zu demonstrieren und allen Beteiligten gegenüber Rechenschaft ablegen zu können. Die Messung innerhalb der Wertschöpfungskette ist auch deshalb notwendig, weil Umweltergebnisse nicht nur im eigenen Unternehmen erzielt werden können, sondern mehrere externe Akteure involvieren (man denke etwa an die Reduzierung von CO₂-Emissionen). Die Vorteile liegen also in der Möglichkeit, die Strategien und Maßnahmen des Unternehmens und seines Wertesystems gegenüber den Stakeholdern aufzuzeigen. Die Herausforderungen hingegen liegen in der Verfügbarkeit notwendiger und verwertbarer Daten für die Analyse und Überwachung von Umweltprozessen, in



der Verfügbarkeit zuverlässiger gemeinsamer Messgrößen innerhalb der Wertschöpfungskette auf nationaler und internationaler Ebene, in der Koordination zwischen den Akteuren und im Informationsaustausch.

Eine letzte Frage, die einen Vorschmack auf den von Ihnen skizzierten Trend geben soll: Wie sieht die Zukunft der Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette bei diesen Themen aus?

Zusammenarbeit ist notwendig und muss angestrebt werden, insbesondere von den Hauptakteuren in der Lieferkette, die dabei eine führende Rolle spielen, denn, wie bereits erwähnt, ist Kooperation eine Voraussetzung für ökologische Nachhaltigkeit und die Verwirklichung von ökologischen Innovationsprozessen. Wichtig ist, dass alle beteiligten Partner von der Zusammenarbeit profitieren können (in einer Win-Win-Perspektive), und dass die Partizipation gefördert wird.

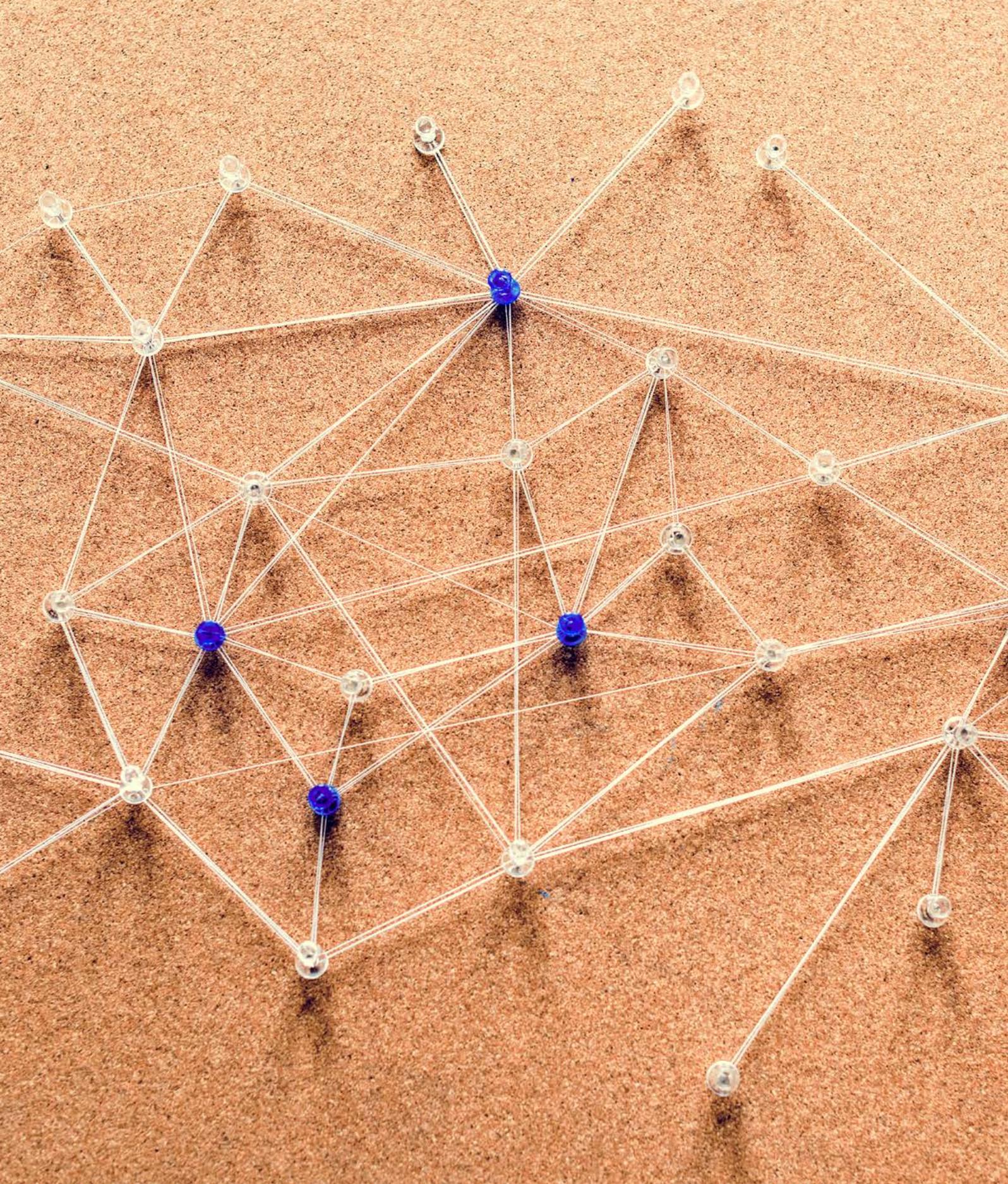


Auswirkungen auf die Strategie: Forschung Made in Feralpi

Im Rahmen eines Promotionsprojekts im Bereich industrielles Management an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Betriebswirtschaft der Universität Padua wurden bei der Feralpi-Gruppe in den letzten zwei Jahren über 40 qualitative Interviews hauptsächlich mit Managern der Unternehmensgruppe und Kunden durchgeführt.

Durch die interne Analyse erhielten wir einen tieferen Einblick in den Nachhaltigkeitsansatz und die Strategie der Feralpi Group und konnten die Auswirkungen auf wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Ebene auswerten.

Bei der externen Analyse wurde hauptsächlich die Sicht der Lieferkette erfasst, wobei insbesondere die Umweltindikatoren sowie die Frage untersucht wurden, wie die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Marktteilnehmern und der Austausch transparenter Informationen zu einem Wettbewerbsvorteil für die Organisation werden konnten. Die Ergebnisse des wissenschaftlichen Forschungsprojekts werden derzeit veröffentlicht und können in den bekannten MDPI-Fachzeitschriften Recycling und Sustainability nachgelesen werden.





Von Hervé Sacchi

Offene Unternehmen für... die Schaffung eines sozialen Mehrwerts

Die praxisbezogene Gemeinschaft als Instrument für Austausch und Lernen

Im Leben kann man entweder alles allein machen oder sich von anderen helfen lassen. Sich für die Autonomie anstatt für die Zusammenarbeit zu entscheiden, ist etwas, das untrennbar mit Fähigkeiten und Erfahrungen verbunden ist. Kurz gesagt, mit dem Wissen, das man braucht, um die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen. In der letzten Ausgabe von VerdeFeralpi haben wir über die Gedanken von Prof. Telmo Pievani zum Thema Zusammenarbeit (mittel- bis langfristig ein Erfolgsmodell) im Gegensatz zum Egoismus geschrieben. Während wir uns damals auf die Zusammenarbeit im eigenen Unternehmen konzentrierten, kann dieses Modell auch auf einer höheren Ebene angewandt werden, und zwar in Bezug auf die Synergie zwischen Unternehmen.

Praxisbezogene gemeinschaften

Praxisbezogene Gemeinschaften sind soziale Gruppen, die das Ziel haben, organisiertes und qualitativ hochwertiges Wissen zu produzieren. Die Mitglieder haben freien Zugang und sind bestrebt, durch mithilfe ihres eigenen Wissens und des Wissens anderer kontinuierlich zu lernen. Étienne Wenger gehört zu den wichtigsten Vertretern der Lerntheorien, die im Bereich der praxisbezogenen Gemeinschaften angewandt werden. Nach seiner Auffassung basiert dieses System auf drei Ebenen: den Themenbereichen (die Teilnehmer miteinander verbinden müssen), einer Gemeinschaft (als Element, das den Austausch von Ideen und Interaktionen anregt) und der Praxis (im Sinne von speziellem Wissen, das ausgetauscht und gepflegt wird). Die Elemente, die bei einer praxisbezogenen Gemeinschaft nicht fehlen dürfen, sind das „kooperative Lernen“, die gegenseitigen Beziehungen und die Vielfalt / Parteilichkeit der Teilnehmer.



In diesem Bereich taucht auch das Thema Inklusion wieder auf. Wenn man sich ein gemeinsames Ziel setzt und es erreichen will, treten Personalismus und Wettbewerb in den Hintergrund. Offen zu sein und Inklusion umzusetzen, muss als Chance und weniger als Notwendigkeit betrachtet werden. Im Laufe der Zeit gibt es immer mehr Beispiele hierfür, insbesondere im Ausbildungsbereich (Feralpi ist zusammen mit anderen Unternehmen der Branche ein Förderer der Stahlakademie). Doch die Frage der Qualifikation ist nicht der einzige gemeinsame Faktor, auf den sich die Unternehmen konzentrieren: Während die Synergien, die am stärksten auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit abzielen (kommt Ihnen der Begriff Networking bekannt vor?), heute überall weit verbreitet sind, gilt dies nicht im selben Maße für Verbesserungsmaßnahmen im „sozialen“ Bereich. Die gute Nachricht ist jedoch, dass sie dennoch existieren. Ausgangspunkt für diese Maßnahmen ist die Stärkung der

Das engagement von Feralpi

Feralpi ist dieser praxisbezogenen Gemeinschaft in erster Linie beigetreten, um alle Aktivitäten und Ideen zu teilen, die sich aus den intern im Unternehmen angestoßenen Initiativen ergeben. Der Dialog und die Diskussionen, die in einer praxisbezogenen Gemeinschaft stattfinden, stehen im Einklang mit dem Ansatz, den Feralpi bereits mit seinen internen Stakeholdern (z. B. in Form der Umfrage zum Betriebsklima, bei der nicht nur Verbesserungsvorschläge gesammelt, sondern auch in Fokusgruppen

gebildet werden, um Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlbefindens zu definieren), aber auch mit den externen Stakeholdern (z. B. in Form der Sustainability Dialogues, einem Nachhaltigkeitsnetzwerk aus Organisationen, Gremien, Institutionen und anderen Einrichtungen, an das sich das Unternehmen wendet, um die eigene Materialitätsmatrix zu definieren) verfolgt. Die praxisbezogene Gemeinschaft ist sowohl für die Organisation als auch für die Mitarbeiter eine große Bereicherung. Die Beteiligung an dieser Gemeinschaft ist eine Aktivität, die im Einklang mit den Nachhaltigkeitssäulen von Feralpi („Inklusion und regionale Entwicklung“) und dem Ziel 11 für nachhaltige Entwicklung (SDG 11, Nachhaltige Städte und Gemeinden) steht.



Giovanna Montiglio

ESG-Manager bei der OMB Saleri Società Benefit, die sich mit Strategien der Nachhaltigkeit und Kommunikation befasst. Sie war an der Umwandlung des Unternehmens in eine „Società Benefit“ (Benefit Corporation) beteiligt und hat eine Strategie zu Diversity & Inclusion entwickelt, um die Zertifizierung für die Gleichstellung der Geschlechter zu erhalten. Nach ihrer Tätigkeit in der Tourismusbranche hat sie von 2015 bis 2021 an der Università degli Studi Bicocca an den Masterstudiengängen in Marketing und Kommunikation sowie Tourism Sales Management mitgewirkt.

Man verbringt acht Stunden im Büro oder in der Produktion: Natürlich haben wir alle das Ziel, dass sich die Menschen wohlfühlen, aber wir wissen auch sehr gut, dass es nicht immer einfach ist, das notwendige Wohlbefinden zu gewährleisten. Und genau hier müssen wir uns verbessern. Zuhören ist die Grundlage für alles und häufig tun wir das zu wenig. Wie bereits gesagt, müssen Unternehmen sich stärker einsetzen und versuchen, einige Einschränkungen der Institutionen durch Initiativen, Erleichterungen und sonstige Maßnahmen wettzumachen, die die Mitarbeiter der Unternehmen unterstützen. All das ist die Grundlage für unsere praxisbezogene Gemeinschaft.

eigenen Organisation, der Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern oder der Gemeinschaft, zu der sie gehört. Initiativen, Veranstaltungen, neue Formen des Engagements: Heutzutage wird ein wenig von allem in Betracht gezogen, um das Ziel zu erreichen. Um maximalen Erfolg zu erzielen und die Möglichkeit eines Misserfolgs zu begrenzen, sollte man von anderen lernen. Aus diesem Grund entstehen die sogenannten „praxisbezogenen Gemeinschaften“. Finden wir heraus, was es damit auf sich hat.

Dottorressa Montiglioni, Ihr Unternehmen, die OMB Saleri, hat die Schaffung dieser „praxisbezogenen Gemeinschaften“ unterstützt. Können Sie uns erklären, um was es dabei geht?

Ausgangspunkt sind eine gewisse Sensibilität und die Tatsache, dass wir häufig, wenn wir uns umschaun, schöne Initiativen von Unternehmen in unserer Nähe erkennen können. Zusammen mit der Kollegin Katia Abondio von Fedabo wollten wir eine Gruppe gründen, um bewährte Verfahren für Projekte auszutauschen, an denen Unternehmen und lokale Gemeinschaften beteiligt sind und die positive soziale Auswirkungen haben.

Wie war das erste Feedback von den Unternehmen?

Das erste Feedback war wirklich sehr positiv, denn die Initiative stieß auf große Begeisterung. Es ist klar, dass jedes Unternehmen eine eigene Identität hat, aber wir haben auch gemeinsame Werte. Und alle wollen die eigenen Werte mit anderen teilen.

Unternehmen wollen Prozesse effizienter gestalten. In diesem Fall hilft die Vergleichsmöglichkeit dabei, einen bereits eingeschlagenen Weg weiterzugehen und mögliche Misserfolge zu begrenzen.

Ich glaube, dass die Möglichkeit zu experimentieren immer eine gute Sache ist. Die Bündelung von Initiativen, die Begrenzung oder Vermeidung dieser Hindernisse kann uns in gewisser Weise bereichern.

Häufig versuchen es die Unternehmen nur dann mit einer Zusammenarbeit, wenn sie einen Gewinn erwarten. In diesem Fall steckt jedoch kein rein wirtschaftlicher Aspekt dahinter, sondern ein sozialer Wert.

Grundlage für dieses Projekt ist der Wunsch, eine Unternehmenskultur in einer Gegend wie Brescia zu fördern, in der bisher die Tendenz besteht, Gutes „nicht zu kommunizieren“ und „nicht zu teilen“. Wir haben die Absicht, uns zu öffnen, was als Chance zur Bereicherung der Unternehmen gesehen werden kann.

Der soziale Aspekt steht dabei an erster Stelle. Und in diesem Bereich gibt es einen neuen starken Antrieb für die Unternehmen, um an diesem „S“-Faktor zu arbeiten...

Ich habe das Glück, in einem Unternehmen zu arbeiten, für das der soziale Aspekt schon immer eine wichtige Rolle gespielt hat. Nach der Corona-Pandemie ist der S-Faktor zu einer Priorität geworden. Was die Arbeit betrifft, so hat sich die Herangehensweise geändert: die Menschen wollen nicht mehr nur Geld verdienen, son-



Von Laura Tolettini

Rat mal, wer zum Essen kommt

Das Essen als Erfahrung, um andere Kulturen einzubeziehen und kennenzulernen

Erinnert sich noch jemand von uns „Erfahrenen“ (ich will nicht „Alten“ sagen...) an den berühmten Film „Rat mal, wer zum Essen kommt“ von Stanley Kramer aus dem Jahr 1967, der erst kürzlich neu verfilmt wurde? Die Rollen waren für die damalige Zeit mit internationalen Stars wie Spencer Tracy, Sidney Poitier und Katharine Hepburn besetzt. Lassen Sie uns eine gute Tat für die jüngere Generation vollbringen, indem wir (ohne Spoiler) einige Handlungsstränge zusammenfassen. Der Film erzählt die Geschichte von Joanna Drayton, einer jungen weißen Amerikanerin, die in einer wohlhabenden liberalen Familie in San Francisco aufwächst. Sie ist in den angesehenen, afroamerikanischen Arzt John Prentice verliebt, den sie zehn Tage zuvor auf Hawaii kennengelernt hat. Die beiden beschließen zu heiraten. In San Francisco stellt Joanna ihren Eltern, Matt und Christina Drayton, ihren Verlobten vor. Zunächst ist es den Eltern der jeweiligen Kinder unangenehm, aber dann

akzeptieren die Mütter die Liebe aufrichtig, während die Väter völlig dagegen sind. Wie Sie sich vorstellen können, hat der Film glücklicherweise ein Happy End.

Durch diesen kurzen Filmexkurs wird deutlich, dass der Moment der Geselligkeit und des gemeinsamen Essens tatsächlich eine Gelegenheit zum Austausch und zum Kennenlernen ist und zu einem besseren Verständnis unseres Gegenübers sowie seiner Kultur beitragen kann. In verschiedenen Zeitaltern und Kulturen ist der Esstisch seit jeher ein Ort der Begegnung. Für uns Menschen ist der Akt des Essens ursprünglich die Grundlage unseres Überlebens, auch als wir noch durch Sammeln und Jagen Nahrung beschaffen und vermeiden mussten, selbst zur Mahlzeit für andere zu werden. Das Essen zuzubereiten und sich an den Tisch zu setzen sind Handlungen, die eine Reihe von Gewohnheiten und kulturellen Symbolen mit sich tragen. Diese sagen viel darüber aus, wer wir eigentlich sind.



Multikulturalität durch Essen

Inklusion ist auch bei Tisch ein wichtiger Faktor. Es gibt nichts Besseres, als Menschen darüber kennen zu lernen, was sie für gewöhnlich essen. Deshalb haben wir vor kurzem in einigen Betriebsrestaurants der Feralpi-Gruppe auf Vorschlag der DEI-Botschafter „multikulturelle Gerichte“ eingeführt. Das heißt, wir haben damit begonnen, typische Spezialitäten einiger unserer weltweiten Standorte auf die Speisekarte zu setzen (angefangen bei Deutschland über Spanien, Frankreich und viele mehr). Dies ist eine gute Gelegenheit, nicht nur neue Geschmacksrichtungen zu probieren, sondern auch interessantes historisches Wissen zu teilen. Es können jedoch auch noch andere Erkenntnisse daraus gewonnen werden. Denn oft werden bestimmte Lebensmittel vorverurteilt (oder stereotypisiert), was zu unbegründeten Vorurteilen führt: Unsere multikulturellen Gerichte regen dazu an, Neues zu entdecken, anstatt an Vorurteilen festzuhalten.

Dazu ein kleiner Exkurs über die Tischsitten in den verschiedenen Ländern unserer Welt. Während wir zum Essen Besteck verwenden, wird in China und Japan nur mit Stäbchen gegessen. In anderen Teilen der Welt, wie z. B. in Indien, werden hingegen nur die Hände benutzt, wobei alle von einem einzigen Tablett essen, das in der Mitte des Tisches steht. In Spanien ist es ein Zeichen großer Unhöflichkeit, um einen Nachschlag zu bitten, während es in arabischen Ländern fast ein Muss ist. Dort gilt es als ein Kompliment für die Person, die gekocht hat. In Südkorea beginnt zuerst die älteste Person am Tisch mit dem Essen. Fängt man selbst als erster an, wird das als zutiefst respektlos wahrgenommen. Falls wir eines Tages in Sambia landen, sollten wir nicht nach den Zutaten des Essens fragen: Unsere Gastgeber könnten sonst denken, wir hätten Angst, vergiftet zu werden. So viel Kultur steckt also in dem Akt des Essens, und so kann das Essen zu einem großen Faktor werden, wenn es darum geht, andere einzubeziehen oder auszugrenzen. Eine Mahlzeit sagt viel über das Land aus, in dem wir leben.

Immer näher

Lonato-Riesa: 10 Jahre Partnerschaft



Lonato del Garda - Riesa. Eine Partnerschaft im Zeichen des Feralpi-Stahls, die bereits seit über 10 Jahren besteht. Tatsächlich begann alles im Jahr 2012. Obwohl sich die Vorbereitung durch einige im Wege stehende Verpflichtungen um ein Jahr verzögerte, konnte in diesem Juli schließlich die 10-Jahres-Feier dieser Partnerschaft organisiert werden. Vom Fernwärmeprojekt, das von beiden Gemeinden gemeinsam getragen wird, bis hin zu den Austauschbeziehungen zwischen den technischen Instituten der beiden Orte, geht es auf unserem Weg der Zusammenarbeit zwischen Italien und Deutschland auf synergetische und konsolidierte Weise voran. Und unsere Partnerschaft soll in Zukunft noch stärker werden. Im Rahmen des umfangreichen Programms, das von der Verwaltung der Gemeinde am Gardasee anlässlich des zehnten Jahrestags der Städtepartnerschaft gefördert wird, werden die beiden Bürgermeister (Roberto Tardani und Marco Müller) auch an der Besichtigung des Werks in Lonato teilnehmen: eine gute Gelegenheit, um die neuesten Entwicklungen in den Werken und das gemeinsame Engagement der Gruppe an ihren Produktionsstandorten vorzustellen.



SERIE B CONGRATULATIONS LEONI DEL GARDA

