

# pulse

Das Magazin der ElringKlinger AG  
Ausgabe 2023

## Die Transformation

ElringKlinger gestaltet den Transformationsprozess. Das Unternehmen wandelt sich vom Zulieferer für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor zum globalen Anbieter für die Elektromobilität.

## Made in Europe

In einem länderübergreifenden Projekt arbeitet ElringKlinger am Aufbau einer europäischen Batterie-Wertschöpfungskette und entwickelt ein innovatives Zellgehäusedesign.

## Challenge accepted!

Klare Vision – Ziele fest im Blick: ElringKlinger begegnet den vielfältigen Herausforderungen der aktuellen Zeit mit flexiblem und vorausschauendem Handeln.

# ElringKlinger – Auf einen Blick

Als Automobilzulieferer entwickelt ElringKlinger technologisch anspruchsvolle Lösungen für alle Antriebsarten, um die nachhaltige Mobilität von heute und morgen aktiv mitzugestalten.

**1.798** MIO. EURO

erwirtschaftete ElringKlinger im Geschäftsjahr 2022.

**5** %

des Konzernumsatzes verwendete ElringKlinger für Forschung & Entwicklung im Berichtsjahr.

**9.540**

Mitarbeitende, rund um den Globus, waren zum 31. Dezember 2022 für ElringKlinger tätig.

# ElringKlinger

Folgen Sie ElringKlinger in den sozialen Netzwerken auf Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, Xing und YouTube.



Dr. Stefan Wolf,  
CEO der ElringKlinger AG

## Liebe Leserinnen und Leser,

die Zeiten wandeln sich. Das zeigt sich insbesondere in der Mobilität. Neue Antriebstechnologien setzen sich am Markt immer stärker durch. Wasserstoff wird als Energieträger zunehmend bedeutsam. Unternehmerische Verantwortung ist das zentrale Thema auf dem Weg zu einer Industrie 5.0, in der Produktion und Produkte nachhaltig gestaltet und digital vernetzt sind.

ElringKlinger hat schon wichtige Schritte unternommen, um die Chancen daraus zu nutzen. Wir setzen auf die Technologielösungen von Morgen – wie Batterie oder Brennstoffzelle. Wir haben uns sowohl mit Modulen und Systemen als auch mit Komponenten erfolgreich für die Mobilität der Zukunft aufgestellt. Die Umsätze in der Elektromobilität werden stetig weiter wachsen. Doch das alles geht nicht ohne den Faktor Mensch. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind für den Erfolg von ElringKlinger von zentraler Bedeutung.

Wir laden Sie herzlich ein, auf den nächsten Seiten in die Transformation bei ElringKlinger einzutauchen.



# 14

## Go!

Ob im Spitzensport oder in der Wirtschaft: Auf die Geschwindigkeit kommt es an. Warum Stillstand keine Option ist und wie es gelingen kann, die eigenen Stärken bestmöglich einzusetzen, diskutieren Dr. Stefan Wolf, CEO der ElringKlinger AG, und Alexandra Burghardt, Sprinterin und Anschieberin im Zweierbob.

## Drehscheibe Suzhou

In der Hightech-Metropole Suzhou hat die EKPO Fuel Cell Technologies GmbH (EKPO) 2022 einen neuen Standort gegründet. Erfahren Sie, warum die chinesische Tochtergesellschaft eine Schlüsselrolle in den Wachstumsplänen einnimmt und wie das Joint Venture den asiatischen Brennstoffzellenmarkt erschließen möchte.

# 24

**Nachhaltigkeit** ist in der Strategie von ElringKlinger fest verankert und ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur. Wir ermöglichen mit unseren Produkten die nachhaltige Mobilität und wollen bis 2030 ein bilanziell CO<sub>2</sub>-neutrales Unternehmen sein. Im Pulse-Magazin zeigen wir die große Vielfalt von Nachhaltigkeit bei ElringKlinger.



# 30 Die Transformation

ElringKlinger treibt die Transformation der Mobilität voran. Das Unternehmen entwickelt sich vom Zulieferer für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor zum globalen Anbieter für die Elektromobilität. Lesen Sie hier, wie der Bereich Dichtungstechnik den Transformationsprozess gestaltet.



» Während meiner Tätigkeit hat sich der Brennstoffzellenbereich stark weiterentwickelt. Dadurch konnte ich einiges mitgestalten, auch meine Haupttätigkeiten haben sich sehr gewandelt.«

## 42 Vibrant People

Welche Veränderungen erleben Mitarbeitende in ihrer beruflichen Laufbahn bei ElringKlinger und wie meistern sie diese erfolgreich? Einblicke in spannende Karrieren.


## Inhalt

- 06 Kraft des Wandels
- 14 Go!
- 20 Smart Company
- 24 Drehscheibe Suzhou
- 30 Die Transformation
- 34 »Made in Europe«
- 38 Challenge accepted!
- 42 Vibrant People
- 46 Nachhaltigkeit bei ElringKlinger
- 52 Globale Präsenz



# KRAFT DES WAN- DELS

An aerial photograph of a road and water. The road is a two-lane asphalt road with white dashed lines, running diagonally from the bottom right towards the center. It is bordered by lush green trees and vegetation. To the right of the road, there is a body of water with a dark blue-green hue. The background is a vast expanse of lighter teal water, filling most of the frame.




Woraus generiert ein Unternehmen die Kraft, um seine Transformation nach bewegten Zeiten voranzutreiben? Die Antwort darauf liegt nicht auf der Hand, ist nicht sichtbar. Sichtbar sind die Ergebnisse, aber ihren Ursprung haben sie in besonderen Fähigkeiten. Drei davon werden in der folgenden Bildstrecke herausgestellt.





# ANTI- ZIPA- TION



Indem ElringKlinger die Entwicklungen von morgen bereits heute erkennt, kann sich das Unternehmen auf Veränderungen einstellen. Ein Beispiel ist unsere Brennstoffzellentechnologie. Fantasie ist die Wurzel jeder Idee. Die Brennstoffzelle bietet enormes Potenzial für unsere Welt von morgen, und dabei fantasieren wir auch über die Mobilität hinaus.





# INNO- VA- TION

Innovation ist allgegenwärtig und Teil der Unternehmensphilosophie. Gute Lösungen nicht nur im Sinne des Kunden, sondern vielmehr im Sinne des großen Ganzen zu finden, dafür arbeiten wir. Das Streben nach der nächsten Generation ist unser Antrieb.

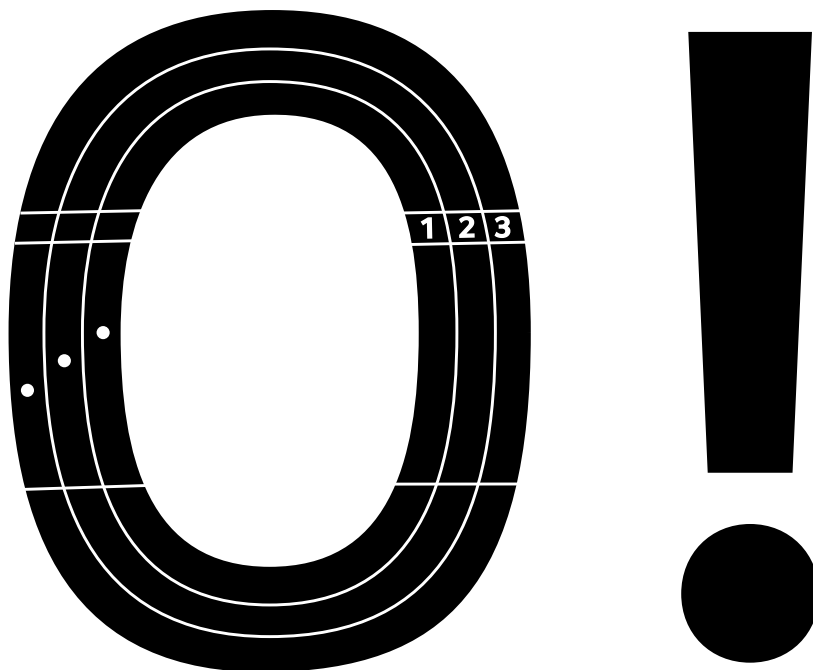


# KON- ZEN- TRATION

Ein fokussierter Blick auf das Wesentliche ist in bewegten Zeiten besonders wichtig. ElringKlinger setzt sich klare Ziele und will die Mobilität der Zukunft mitgestalten. Und das auch klimafreundlich. Wie beispielsweise mit dem Erreichen der konzernweiten bilanziellen CO<sub>2</sub>-Neutralität bis 2030.







**Ob im Spitzensport oder in der Wirtschaft: Auf die Geschwindigkeit kommt es an. Während Läuferinnen das Ziel haben, den Konkurrentinnen davonzueilen, hat ElringKlinger das hohe Tempo der sich wandelnden Automobilindustrie aufgenommen. Im Interview begegnen sich Alexandra Burghardt, Sprinterin und Anschieberin im Zweierbob, und Dr. Stefan Wolf, CEO von ElringKlinger.**

Eben noch hat Alexandra Burghardt im Bundesstützpunkt Leichtathletik im Münchner Olympiapark trainiert, jetzt hat sich die Spitzensportlerin zu einem Gespräch mit Dr. Stefan Wolf, CEO von ElringKlinger, im Olympiastadion gleich nebenan getroffen. An dieser Stelle gewann die Sprinterin 2022 Staffelgold bei den Europameisterschaften, ein halbes Jahr zuvor stand sie bei den Olympischen Winterspielen in Peking als Silbermedaillengewinnerin im Zweierbob auf dem Treppchen. Ob auf der Tartanbahn oder im Eiskanal: In Sachen Tempo setzt Alexandra Burghardt Maßstäbe. Im Gespräch diskutiert sie mit Dr. Stefan Wolf darüber, warum Stillstand keine Option ist und wie es gelingen kann, die eigenen Stärken bestmöglich einzusetzen.

**Frau Burghardt, wann kickt Sie das Tempo am meisten?**

**Alexandra Burghardt:** Beim Sprinten in dem Moment, in dem ich aus dem Startblock heraus beschleunige und meine Top-Geschwindigkeit erreiche. In diesen wenigen Sekunden spüre ich, wie mit jedem Schritt die Kraft nach vorne geht. Es fühlt sich super an, wenn diese Kraft nicht verpufft, nirgendwo abgebremst wird.

**Sie gelten als glänzende Starterin.**

**Alexandra Burghardt:** Ja, deshalb genieße ich es ja so (lacht). Beim Bobfahren habe ich aber eine andere Dimension der Geschwindigkeit kennengelernt. Über die 100 Meter laufe ich eine Durchschnittsgeschwindigkeit von ungefähr 33,5 km/h. Im Bob haben wir bis zu 130 Sachen drauf, wobei ich im Schlitten als Anschieberin dem Tempo ausgeliefert bin, verbunden mit einem einhundertprozentigen Vertrauen in meine Pilotin. Die Kräfte, denen ich im Bob ausgesetzt bin, sind einzigartig. Das geht bis zu einer g-Kraft von sechs oder sieben ...

**... zum Vergleich, die schnellste Achterbahn in Deutschland hat einen g-Maximalwert von vier.**

**Alexandra Burghardt:** Im Bob drückt es einem den Kopf nach unten. Da ist man nicht mehr Herr seiner selbst, so sehr spürt man die Kraft der Geschwindigkeit.

**Herr Dr. Wolf, wann spüren Sie im Unternehmen Dynamik und Tempo?**

**Dr. Stefan Wolf:** Ganz eindeutig beim Speed, mit dem aktuell die Elektromobilität vorankommt. Wir waren lange ein Zulieferer für den Verbrennungsmotor – das ist das klassische Geschäft der Automobilindustrie. Bereits vor 20 Jahren war aber für mich absehbar, dass es einen Wandel geben wird: weg vom Verbrenner, hin zu neuen, klimafreundlichen Antriebstechnologien. Daher haben wir schon damals begonnen, Innovationen für die Brennstoffzelle zu entwickeln, vor 15 Jahren kam dann die Batterietechnologie hinzu. Wir waren also sehr früh dran – und doch überrascht mich das Tempo dieses Wandels, das wir heute vor allem in Europa erleben. Und diese Dynamik wird ohne Frage weiter zunehmen. Aufgrund der Regularien, aber auch, weil die Menschen dieses Tempo verlangen, insbesondere die junge Generation.

**Frau Burghardt, Sie sind mit einem Elektroauto angereist.**

**Alexandra Burghardt:** Genau. Ich fahre grundsätzlich sehr gerne Auto und stelle mit Freude fest, dass der Komfort der Elektromobilität in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen ist. Sowohl was das Fahren betrifft als auch die Qualität der Ladeinfrastruktur.

**Dr. Stefan Wolf:** Der Komfort muss stimmen, das ist die Grundvoraussetzung. Hinzu kommt, dass die Aspekte Klimaschutz und Nachhaltigkeit weiter an Bedeutung gewinnen. Die Techniken der Elektromobilität sind eindeutig unsere Zukunftsthemen. Dass hier die Geschwindigkeit weiter zunimmt, bewerten wir absolut positiv. Wir können dieses Tempo mitgehen.

**Frau Burghardt, wenn man Sie vor dem Beginn eines Rennens beobachtet, erkennt man, dass Sie ganz ruhig werden und sich konzentrieren. Woran denken Sie in diesem Moment?**

**Alexandra Burghardt:** Ich versuche, das Rennen noch ein letztes Mal vorab zu visualisieren, es vor meinem geistigen Auge durchzuspielen. Diese Methode habe ich bei der Arbeit mit meinem Mentaltrainer gelernt. In meinem Kopf spule ich einen optimalen Lauf ab, in dessen Verlauf ich das umsetze, was ich trainiert habe.

**Laufen Sie vor Ihrem geistigen Auge immer eine neue Bestzeit – also schneller als 11,01 Sekunden über 100 Meter?**

**Alexandra Burghardt:** Genau. Wenn ich das Rennen im Kopf abspule, dann laufe ich meinen Konkurrentinnen davon und erreiche das Ziel mit einer Zeit unter elf Sekunden. Das ist aber keine Trümmerei, sondern Teil meines mentalen Trainings. Wenn ich meine beste Leistung abrufen will, dann muss ich mir vorher klarmachen: Du kannst das, das steckt in dir. Es bringt wenig, vor dem Rennen Selbstzweifel zu entwickeln. Mein Problem beim Sprint ist, dass ich nach meinen guten Starts hintenraus manchmal noch eingeholt werde. Es bringt wenig, vor dem Rennen Selbstzweifel zu entwickeln. Im Kopf visualisiere ich daher ein perfektes Rennen.

**» Dass die Geschwindigkeit des Wandels weiter zunimmt, bewerten wir absolut positiv. Wir können dieses Tempo mitgehen. «**

Dr. Stefan Wolf, CEO der ElringKlinger AG



Dr. Stefan Wolf und Alexandra Burghardt treffen sich zum Gespräch im Münchner Olympiastadion. An dieser Stelle gewann die Sprinterin 2022 Staffelgold bei den Europameisterschaften.







»Einen Plan zu haben – und diesen dann durchzuziehen, das ist das Erfolgsgeheimnis.«

Alexandra Burghardt, Sprinterin und Anschieberin im Zweierbob



**Dr. Stefan Wolf:** Sich Vorsprung zu erarbeiten und diesen zu halten, ist natürlich auch unser Ansporn, gerade in technischer Hinsicht. Ein Beispiel: Bei der Leistungsdichte, einem entscheidenden Kriterium in der Antriebstechnologie, liegen wir mit unseren Brennstoffzellenstacks weltweit vorne. Wer mit unseren Stacks eine Leistung von 200 kW erzeugt, benötigt dafür mit anderen der Konkurrenz das 1,5-fache Volumen. Wobei wir uns auf dieser Überlegenheit nicht ausruhen dürfen. Wir müssen hart arbeiten, um diesen Vorsprung mit den nächsten Stack-Generationen weiter auszubauen. Und da kommt es auch bei uns darauf an, die 10.000 Menschen, die für uns im Konzern tätig sind, positiv zu pushen: Wenn wir uns anstrengen, dann schaffen wir das! Denn wir sind gut – haben aber den Anspruch, noch besser zu werden.

**Frau Burghardt, warum ist es für Sie wichtig, große Ziele im Auge zu haben?**

**Alexandra Burghardt:** Von großen Zielen zu träumen, ist der erste Schritt, um diese dann auch zu erreichen. Ich werde vor großen Wettbewerben wie Welt- oder Europameisterschaften und Olympischen Spielen häufig gefragt, was meine Ziele sind. Ich stapele dann bewusst nicht tief. Was schon mal dazu führt, dass ich eines dieser gesteckten Ziele knapp verpasse. Dann heißt es schnell: Das war ein Rückschlag! Aber ich empfinde das nicht so. Wer Ziele erreichen will, der sollte sie auch offen aussprechen. Und wenn es dann mal knapp nicht funktioniert ...

**Dr. Stefan Wolf:** ... dann lernt man daraus, um beim nächsten Mal besser zu sein. Absolut richtig. Leider fehlt uns in Deutschland jedoch eine gute Kultur des Scheiterns, wie es sie in den USA gibt. Wenn es dort ein junges Start-up-Unternehmen nicht schafft, sagen sich die Gründer: Daraus lernen wir – und machen es beim nächsten Versuch besser. Aus dieser Kultur heraus entstehen permanent Ideen und Innovationen. In Deutschland dagegen hält sich im Fall eines Scheiterns hartnäckig das Etikett, versagt zu haben. Das ist in meinen Augen eine vollkommen falsche Einstellung. Denn gute Entwicklungen entstehen aus dem Spirit, Dinge zu probieren, aus Fehlern zu lernen und dadurch besser zu werden.

**Frau Burghardt, Sie haben 2019 als Sprinterin den Trainer gewechselt. Der neue Coach hat Ihnen gesagt, Ihr Laufstil sei fehlerhaft, weil Sie sich bei jedem Schritt selbst bremsen. Wie haben Sie das erlebt, dass da jemand Neues kam und sagte: „Du läufst falsch“?**

**Alexandra Burghardt:** Ich war heilfroh (lacht). Es ist ja positiv. Ich wusste nach dieser Analyse, dass ich noch viel Luft nach oben habe, und der Trainer konnte mir ganz konkret sagen, was ich tun muss, um mich zu verbessern. Diese Erkenntnis war sehr wertvoll. Auch wenn die Umsetzung ein wenig länger dauert, als ich im Vorfeld gedacht habe, nähere ich mich einem optimalen Laufstil immer weiter an. Der Traum vom perfekten Lauf lebt! Der Tag X, an dem ich die Elf-Sekunden-Marke knacke, wird kommen, darauf bereite ich mich vor. Ich arbeite weiter mental und habe Sprintschuhe mitentwickelt, habe meine Ernährung und meinen Schlaf optimiert.

Ich betrachte meinen Körper als mein System. Er ist wie ein Fahrzeug, das im entscheidenden Moment alle PS auf die Straße bringen muss, und dafür braucht er natürlich den perfekten Kraftstoff.

**Dr. Stefan Wolf:** Nichts ist statisch, alles ist dynamisch. Das ist im Sport, in einem Unternehmen und in allen Bereichen des Lebens so. Was sich nicht bewegt, wird eines Tages verlieren – weil es sich nicht weiterentwickelt. Und hier sind wir wieder beim Thema Motivation: Es gibt Menschen, die dem Wandel skeptisch gegenüberstehen, weil sie denken: „Wir haben es doch jahrzehntelang auf die bewährte Weise gemacht und hatten Erfolg – warum soll das jetzt vorbei sein?“ So hätten Sie, Frau Burghardt, ja auch denken können, als Ihr neuer Trainer Ihren Laufstil infrage stellte. Im Unternehmen kommt es darauf an, die Menschen mitzunehmen, allen klarzumachen, dass wir unsere gemeinsamen Ziele nur durch Wandel erreichen. Bei Ihnen ist das Ziel eine Zeit von unter elf Sekunden. Bei uns im Unternehmen ist es ein nachhaltiges Wachstum mithilfe von Technologien, die helfen, eine klimafreundliche Mobilität zu gestalten.

**Alexandra Burghardt:** Ein wichtiger Aspekt des Wandels war bei mir, mich von anderen Sportarten und Philosophien inspirieren zu lassen. Ich habe mir zum Beispiel Input aus dem Bereich des CrossFit geholt. Diese neuen Perspektiven verhindern, dass man statisch immer die gleichen Fehler wiederholt, statt sich dynamisch dem Optimum zu nähern.

**Frau Burghardt, wie kam es dazu, dass Sie neben der Sprint-Karriere auch noch als Anschieberin im Zweierbob an den Olympischen Spielen teilgenommen und die Silber-Medaille gewonnen haben?**

**Alexandra Burghardt:** Als Sprinterin auch Anschieberin im Bobsport zu sein, liegt recht nahe, weil es in beiden Sportarten auf Tempo und Beschleunigung ankommt. Ich wurde auch schon früher gefragt, ob ich mir das vorstellen könnte, habe aber abgesagt, weil ich erst einmal in der Leichtathletik meine Ziele erreichen wollte, unbehelligt von Verletzungen. Als ich dann bei den Olympischen Spielen in Tokyo 2021 mein bislang stärkstes Jahr als Sprinterin hatte, kam die Anfrage erneut.

**Haben Sie sofort zugesagt?**

**Alexandra Burghardt:** Nein (lacht). Dieses Mal lautete mein Vorbehalt: Es läuft doch gerade so gut in der Leichtathletik, dass ich diese Entwicklung nicht aufs Spiel setzen will. Daran sieht man, dass es immer Argumente gibt, etwas nicht zu machen. Ich habe eine Nacht darüber geschlafen, habe mich mit den Menschen in meinem Umfeld beraten und schließlich die Entscheidung getroffen: Jetzt ist die Zeit dafür genau richtig! Jetzt probiere ich das aus, um etwas zu schaffen, was sonst noch nie jemand geschafft hat, nämlich innerhalb eines Jahres sowohl an den olympischen Sommer- als auch an den Winterspielen teilzunehmen. Also, raus aus der Komfortzone, ab ins kalte Wasser!

## » Jede Entscheidung ist eine Abwägung zwischen Chance und Risiko.«

Dr. Stefan Wolf, CEO der ElringKlinger AG



**Dr. Stefan Wolf:** Das, was man kann, an anderer Stelle einsetzen – einen solchen Moment hatten wir im Unternehmen auch. Wir stellen seit vielen Jahren als Weltmarktführer Zylinderkopfdichtungen für Verbrennungsmotoren her. Das sind dünne Metallplatten, die gestanzt, geprägt, wärmebehandelt und beschichtet werden. Die erste Großserie dieser Dichtungen hat das Unternehmen 1924 produziert, also vor fast 100 Jahren, für den Opel Laubfrosch. Oldtimer-Freunde werden das Modell kennen. Als vor einigen Jahren feststand, dass die Elektromobilität das Thema der Zukunft sein wird, standen wir vor der Frage, was nun aus unserem konkurrenzlosen Know-how in der Herstellung von Zylinderkopfdichtungen wird. Also haben wir überlegt, welche Prozesse wir bei der Herstellung dieser anspruchsvollen Dichtungen anwenden. Was können wir gut? Stanzen, prägen, wärmebehandeln und beschichten. Gibt es Teile in Brennstoffzellen, für die man dieses Know-how benötigt? Ja, man braucht hier metallische Bipolar-Platten, für deren Herstellung ein sehr ähnliches Wissen gefragt ist. Also haben wir dieses neue Terrain erobert, indem wir das, was wir besser als alle andere können, auf ein anderes Produkt übertragen haben. Das ging nicht ohne Widerstände und auch nicht ohne skeptische Stimmen im Unternehmen. Geschafft haben wir es trotzdem.



Alexandra Burghardt, geboren 1994 in Mühldorf am Inn, zählt seit Mitte der 2010er-Jahre zur nationalen Spitze der Sprinterinnen. Nach einem Trainerwechsel im Jahr 2019 rückte sie in die Weltspitze vor. Nachdem sie im Sommer 2021 bei den Olympischen Sommerspielen in Tokyo dabei war, nahm sie ein halbes Jahr später an den Olympischen Winterspielen 2022 in Peking teil. Als Antrieberin im Zweierbob mit Steuerfrau Mariama Jamanka gewann sie die Silbermedaille. Wieder ein halbes Jahr später feierte sie ihren bisher größten Erfolg auf der Tartanbahn: Bei der Heim-EM in München lief sie mit der 4x100 Meter-Staffel zur umjubelten Goldmedaille. Die persönliche Bestzeit der sechsmaligen Deutschen Meisterin über 100 Meter liegt bei 11,01 Sekunden. Ihr großes Ziel: unter elf Sekunden laufen.

» Ich betrachte meinen Körper als mein System. Er ist wie ein Fahrzeug, das im entscheidenden Moment alle PS auf die Straße bringen muss.«

Alexandra Burghardt, Sprinterin und Antrieberin im Zweierbob

**Alexandra Burghardt:** Einen Plan zu haben – und diesen dann durchzuziehen, auch gegen Widerstände, das ist das Erfolgsgeheimnis. Es gab zu meiner Entscheidung, neben dem Sprint noch mit dem Wintersport zu beginnen, kritische Fragen. Aber als die Entscheidung stand, habe ich mich durchgesetzt. Und es hat funktioniert.


**Dr. Stefan Wolf:** Jede Entscheidung ist eine Abwägung zwischen Chance und Risiko. Als Spitzensportlerin, aber auch in der Führung eines Unternehmens. Am Ende muss man selbstbestimmt eine Entscheidung treffen, zu der man dann auch steht. Ob diese Entscheidung dann zum Erfolg führt oder nicht, das sieht man in der Wirtschaft und im Sport an den Zahlen. Manchmal sind die gut, manchmal weniger. Aber wenn man sich unsere Gesamtbilanzen anschaut, Frau Burghardt, dann stehen Sie als Leistungssportlerin und wir als Unternehmen ganz gut da.

**Frau Burghardt, sind Sie durch die Bob-Karriere sogar zu einer besseren Sprinterin geworden?**

**Alexandra Burghardt:** Die Bob-Karriere hat mich auf jeden Fall reicher gemacht: reicher an Erfahrungen, an Emotionen, an Bekanntschaften, an Empathie – und auch an handwerklichem Know-how. Man muss nämlich viel mehr selbst am Schlitten herumschrauben, als man glauben mag, der Inbusschlüssel war mein treuer Begleiter (lacht). Man spricht ja nicht umsonst von einem Erfahrungsschatz. Wenn ich auf der Sprintbahn neben den sieben anderen Athletinnen stehe, dann denke ich mir manchmal schon: Ich habe durch den Bobsport Dinge lernen und erfahren dürfen, die ihr nicht kennt.

**Dr. Stefan Wolf:** Ja, der Transfer ist das Wichtige. Man muss die Erfahrungen und das Know-how, sprich das Gute aus der einen Welt mitnehmen und es in der anderen Welt als Stärke einsetzen. Das ist dann die Basis für den Vorsprung, den man sich erarbeiten kann. Bei uns im Automobilsektor ist das letztlich nichts anderes.

**Durch das Gespräch führte André Boße.**



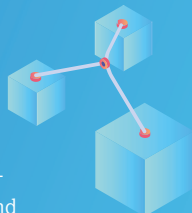
Digitale Transformation geschieht überall. Kaum ein Lebensbereich ist nicht betroffen. Im Kern geht es um die immer intensivere IT-Nutzung in Verbindung mit einer weltweiten Vernetzung, um Prozesse laufend effizienter und effektiver zu gestalten. Es geht darum, wie Menschen und Organisationen funktionieren, interagieren und wie dadurch zusätzliche Werte entstehen. Für ElringKlinger ist die digitale Transformation ein Erfolgsfaktor der Zukunft. Unternehmenskultur und Digitalisierung gehen dabei Hand in Hand. Das Herzstück dieser Transformation sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ElringKlinger, die den Wandel gestalten.

# SMART

Der digitale Wandel findet nicht nur in privaten Haushalten zunehmend Einzug. Auch in Unternehmen ist die Digitalisierung omnipräsent. Der Markt und die Kunden fordern ganzheitliche digitale Lösungen. ElringKlinger betrachtet es als Chance, mithilfe der Digitalisierung neue Werte zu schaffen. Damit trägt die digitale Transformation durch eine umfassende und konsistente Datenstrategie zum Unternehmenswachstum bei. Deshalb hat sich ElringKlinger entschieden, in einer ganzheitlichen Transformation den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten und proaktiv voranzutreiben.

Angesichts des rasanten Wandels digitaler Gewohnheiten und technologischer Möglichkeiten passen sich Unternehmen an, um wettbewerbsfähig zu bleiben. ElringKlinger lebt diesen Wandel und macht die Veränderungen zum Teil des Unternehmens. Die digitale Transformation gehört hierbei zu den Erfolgsfaktoren, die maßgeblich für die Erreichung der Unternehmensstrategie und damit für den zukünftigen Unternehmenserfolg verantwortlich sind.

Der entscheidende Mehrwert, den die digitale Transformation für den Konzern leistet, ist die Etablierung einer digitalen Prozess- und Systemlandschaft, die sich am Branchen-Benchmark orientiert. Zu Beginn des Transformationsprozesses musste das Unternehmen zunächst nachvollziehen, welchen digitalen Reifegrad es im Moment hat, und sich die Frage stellen, welchen es zukünftig erreichen will. Nur so können die Potenziale und Chancen der digitalen Transformation voll ausgeschöpft werden. ElringKlinger setzt dabei auf seinen eigenen Transformationspfad, anstatt von Wettbewerbern zu kopieren und



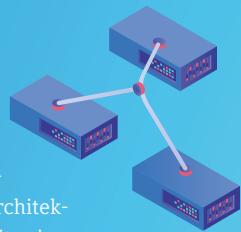
diese Elemente in die eigene IT-Landschaft einzufügen. Der Konzern treibt die nachhaltige Verbesserung der eigenen digitalen Architektur voran und beschleunigt diese mit seinen Mitarbeiter:innen.

Die digitale Transformation als Teil der Unternehmensstrategie und die daraus abgeleiteten Ziele und Maßnahmen kann der Konzern nur erreichen, wenn die Systeme, Prozesse und die Mitarbeiter:innen dafür in die Lage versetzt werden. Beschleuniger der Transformation sind vor allem die Mitarbeiter:innen und deren Fähigkeiten. Daher müssen sie dazu befähigt werden, die anstehende Transformation zu bewältigen und damit die Zukunft von ElringKlinger zu gestalten.

## Führender Marktstandard

Um den Prozess zentral zu koordinieren, wurde eine eigene Einheit für die digitale Transformation gegründet. Durch den organisatorischen Ansatz werden alle Unternehmensbereiche eingebunden und es wird ein Bindeglied zwischen IT und Business geschaffen. In dieser Organisationsstruktur werden alle Aktivitäten unternehmensweit mit dem Ziel geplant, die funktionalen Prozessverantwortlichen in einem interdisziplinären Team zusammenzubringen, um die Digitalisierung ganzheitlich voranzutreiben.

ElringKlinger möchte mittels eines plattformgetriebenen Ansatzes digitalisieren. Hinter diesem Begriff verbergen sich digitale Geschäftsplattformen, um die Prozess- und Systemlandschaft auf einem führenden Marktstandard zu halten, und die Nutzung von Echtzeit- und nutzerzentrierten Informationen für intelligentes Enablement. Gleichzeitig steht die Befähigung der Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen im Fokus,



# COMPANY

um neue digitale Tools und Methoden zu nutzen. ElringKlinger arbeitet auf eine Zielarchitektur hin, die es ermöglichen wird das Tagesgeschäft und Kundenanforderungen wie digitale Zwillinge in der Produktion

ElringKlinger nutzt digitale Technologien, um effizienter und ressourcenschonender zu arbeiten.

oder die **Nachhaltigkeit** des Konzerns abbilden zu können.



### Gesamtheitliche Roadmap

Die digitale Transformation schreitet in rasantem Tempo voran. ElringKlinger wandelt sich in derselben Geschwindigkeit und geht mit einer ganzheitlichen Strategie darüber hinaus. Dabei werden in allen Unternehmensbereichen die Systeme, Prozesse und Datenstrukturen hinterfragt, neu geschaffen und umgesetzt. Die Grundlage für den Transformationsprozess ist die Entwicklung einer gesamtheitlichen Roadmap. Dadurch wird Transparenz erzeugt und konzernweit abgestimmt an den richtigen Themen gearbeitet. Über die Roadmap ist eine Priorisierung der internen Entwicklungsschritte gewährleistet, um zielgerichtet in die digitale Transformation zu investieren.

Die konzernweite Digitalisierungs-Roadmap generiert einen hohen Wertbeitrag für das Unternehmen. Die Abhängigkeiten von Systemen, Daten und Prozessen werden in der Roadmap klassifiziert und priorisiert. Somit sollen Schnittstellenprobleme eliminiert werden, um strukturiert auf die gemeinsame Zielarchitektur hinzuarbeiten. Die Digitalisierung generiert zudem Werte, indem Aufgaben einfacher abgebildet werden können, die heute nicht oder nur durch hohen manuellen Aufwand umsetzbar sind. Grundsätzlich werden sich die Produkte von ElringKlinger im ersten Schritt durch die digitale Transformation nicht verändern. Die Digitalisierung wird dem Unternehmen aber helfen, neue Produkte schneller zu entwickeln, Markttrends besser zu erkennen und Produktionsprozesse



Im Fokus

## KÜNSTLICHE INTELLIGENZ & ANALYTICS

Sie bilden den Kern der digitalen Transformation, da Prozesse und Prognosen an Effizienz gewinnen und ganze Ablaufstrukturen nachhaltig verändern werden. KI ist aktuell omnipräsent und zeigt sich vor allem schon im privaten Bereich (Sprachsteuerung, Smart-Home Lösungen). KI dringt aber nach und nach auch in die Arbeitswelt der Unternehmen vor. Bei der KI werden einzelne Ausführungs- und Berechnungsschritte nicht von Menschen programmiert, sondern die KI lernt selbst, sich an ändernde Umweltbedingungen anzupassen. Grundsätzlich werden Bild-, Geräusch und Haptiksensoren verwendet, um Informationen zum „Wahrnehmen“ zu erzeugen. Die KI entwickelt aber grundsätzlich keine menschlichen Fähigkeiten, sondern verarbeitet enorme Datenmengen in kurzer Zeit, die ein Mensch unmöglich in dieser Zeit bewältigen könnte. Deshalb kann eine KI den Menschen in vielen Bereichen übertreffen – in der Regel ist eine KI jedoch auf eine Kernfunktion spezialisiert. Wachsende Datenmengen ermöglichen eine kontinuierliche Optimierung der Künstlichen Intelligenz.



effizienter zu gestalten. Eine gesamtheitliche Datenstrukturierung wird ElringKlinger in die Lage versetzen, neue Technologietrends wie Künstliche Intelligenz anzuwenden.

### Erfolgsfaktor Mensch

ElringKlinger zeichnet sich schon immer als Unternehmen aus, in dem die Mitarbeiter:innen im Mittelpunkt stehen. Dabei war die Arbeitswelt in der über 140-jährigen Unternehmensgeschichte vielen Veränderungen und Brüchen unterworfen. Gerade die Coronavirus-Pandemie hat durch eine umfangreiche Flexibilisierungsmaßnahmen zur Förderung mobilen Arbeitens gezeigt, wie wandlungsfähig ElringKlinger ist. Diese Wandlungsfähigkeit ist in der digitalen Transformation ein entscheidender Faktor. Das Unternehmen verschließt dabei nicht die Augen vor neuen Wegen, sondern hat erkannt, dass es wichtig ist, neu zu denken, sich nicht auf bisherigen Erfolgen auszuruhen, sondern stets neue Ziele zu setzen. Der Konzern nutzt hier seine bereits starke technologische Orientierung. Jedoch nicht nur die IT transformiert sich, sondern die Transformation wird auch



**Neben den angestrebten produkt- und prozessorientierten Veränderungen ist bei allem der Mensch der zentrale Akteur, das heißt die Mitarbeiter:innen von ElringKlinger.**

in Unternehmensbereichen wie Entwicklung, Kultur und Prozessen etabliert.

Neben den angestrebten produkt- und prozessorientierten Veränderungen ist bei allem der Mensch der zentrale Akteur, das heißt die Mitarbeiter:innen von ElringKlinger.

Auch in der digitalen Arbeitswelt kommt es auf die Menschen im Unternehmen an, auf ihre Talente, ihre Eignungen und ihr Engagement. Es geht vor allem darum, sich in neuen Situationen leichter zurechtzufinden sowie Probleme in einer zunehmend komplexen (Arbeits-)Welt besser analysieren und lösen zu können. Für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist die Verknüpfung von technologischen Kenntnissen, digitalem Grundwissen und überfachlichen Fähigkeiten zentral. Investitionen in die Qualifizierung des Personals sind deshalb in Zeiten zunehmenden Wettbewerbs und Innovationsdrucks erfolgsentscheidend.

Deswegen ist es eines der Kernelemente, die Mitarbeiter:innen auf dem Weg der Digitalisierung nicht nur mitzunehmen, sondern sie zur Umsetzung der Digitalisierung zu befähigen. Durch Schulungskonzepte neuer Methoden, aber auch Kooperationskonzepten werden die Mitarbeiter:innen auf den Transformationsprozess vorbereitet und mit Methoden ausgestattet, die sie selbst und infolgedessen auch ElringKlinger weiterentwickeln. Für ElringKlinger ist der Weg eindeutig – ohne Investitionen in die Mitarbeiter:innen ist der vielleicht größte Wandel der Arbeitswelt seit der industriellen Revolution nicht machbar.

Die digitale Transformation zeigt mehr denn je, dass die Menschen das Herzstück von ElringKlinger sind. Es können neue Systeme und Methoden in das Unternehmen eingeführt werden, aber ohne die Mitarbeiter:innen als zentralem Bindeglied wird dieser Prozess nicht erfolgreich sein. Die angestrebten Ziele in der digitalen Transformation werden nur mit fähigen und motivierten Mitarbeiter:innen erreicht werden können.

### Erfolgsfaktoren Digitalisierung und Unternehmenskultur

Die Digitalisierung ist gemeinsam mit der Unternehmenskultur eine der fünf Erfolgsfaktoren für die Zukunft des ElringKlinger-Konzerns. Diese beiden Erfolgsfaktoren stehen in gegenseitiger Wechselwirkung und Abhängigkeit zueinander. Die Unternehmenskultur wird vor allem durch das Verhalten der im Unternehmen tätigen

## Digitalisierung braucht eine positive Unternehmenskultur, um die Transformation erfolgreich zu bewältigen.



Im Fokus

### DIGITAL TWIN

Digitale Zwillinge sind virtuelle Darstellungen von Produkten, Maschinen, oder Prozessen, die alle relevanten Daten und Simulationsmodelle enthalten – sei es zu einer Fabrik, zu einem Produkt wie z. B. einer Brennstoffzelle oder der gesamten Wertschöpfungskette. Digitale Zwillinge erlauben nicht nur, Produkte schneller zu entwerfen, zu simulieren und herzustellen. Sie ermöglichen es auch, sie je nach Wunsch besonders günstig, leistungsstark, robust oder umweltfreundlich zu gestalten. Zudem kann der virtuelle Doppelgänger ein Produkt wie ein digitaler Schatten durch alle Stufen der Wertschöpfungskette begleiten – von der Herstellung über den Betrieb bis hin zum Service oder gar Recycling.


Menschen und deren vielfältige internen und externen Wechselbeziehungen geprägt. Daher erfordert eine erfolgreiche digitale Transformation auch eine Weiterentwicklung des Verhaltens der Mitarbeiter:innen und somit auch eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Für eine erfolgreiche Transformation des Konzerns ist daher insbesondere der proaktive Umgang mit Veränderungen und die Offenheit gegenüber neuen Prozessen und Arbeitsweisen in der gesamten Organisation erforderlich. Somit ist insbesondere die grundsätzliche Fähigkeit erfolgreich mit Veränderungen umzugehen ein zukünftiges Merkmal der Unternehmenskultur mit hoher Bedeutung. Dazu zählt beispielsweise der offene Umgang mit Fehlern und die Akzeptanz früh zu scheitern, wenn neue Wege gegangen werden müssen. Digitalisierung braucht eine für Veränderungen offene Unternehmenskultur, um die Transformation erfolgreich zu bewältigen. Unternehmenskultur und digitale Transformation müssen dabei Hand in Hand gehen und eng verzahnt arbeiten, wenn sie erfolgreich sein wollen.

Veränderungen lassen sich nicht mit einem Mausklick umsetzen. Vielmehr bedarf es der Kommunikation und Kollaboration, um diese jetzt anzugehen. Dafür steht die digitale Transformation: Veränderungen und Wandel zum festen Bestandteil des Unternehmens zu machen. Das ist die Herausforderung, die mit der Digitalisierung einhergeht, um die Unternehmensstrategie zu stützen. Die digitale Transformation ist kein Einmal- oder Kurzfrist-Projekt, sondern vielmehr ein Themenfeld, das den Konzern in Zukunft immer begleiten wird. Um mithilfe der Digitalisierung einen wichtigen Beitrag für die nachhaltige Mobilität von Morgen zu leisten, treibt ElringKlinger den Transformationsprozess proaktiv voran und beschleunigt diesen aus eigener Kraft heraus.

# DREHSCHLEIBE SUZHOU





An aerial photograph of Suzhou, China, during sunset. The sky is a mix of orange, pink, and blue. In the foreground, a river flows through a modern residential and commercial area with several buildings and a marina with several boats docked. The middle ground is dominated by a dense cluster of skyscrapers with glass facades that reflect the golden light of the setting sun. In the background, more city buildings and distant mountains are visible under the twilight sky.

**Früher eine Stadt des Handels und des Handwerkes, heute Zentrum der Hightech-Industrie: In der chinesischen Millionenstadt Suzhou hat die EKPO Fuel Cell Technologies GmbH (EKPO) 2022 einen neuen Standort gegründet. In unmittelbarer Nähe zu Shanghai kommt ihm eine Schlüsselrolle als Dreh- und Angelpunkt für die strategischen Wachstumspläne zu. Von Suzhou aus rollt das Joint Venture seine führende Brennstoffzellentechnologie in den schnell wachsenden Märkten Asiens aus.**

Suzhou, durchzogen von Kanälen, wird auch Venedig des Ostens genannt. Während das einst bedeutendste Handelszentrum Europas heute eine Touristenattraktion ist, pulsiert die moderne Industriemetropole im Osten Chinas. Die Stadt ist ein wichtiger Knotenpunkt in einer der attraktivsten Wirtschaftsregionen der Welt, nur 100 Kilometer westlich von Shanghai. Die außergewöhnlichen infrastrukturellen Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass sich mehr als 2.000 Unternehmen aus der ganzen Welt im Industriepark Suzhou New District angesiedelt haben. Diesen Schritt machte 2022 auch die EKPO Fuel Cell Technologies GmbH (EKPO). Die Gründung der Tochtergesellschaft EKPO China am Standort Suzhou ist ein entscheidender Schritt zur Erschließung des asiatischen Brennstoffzellenmarktes.

### Wachstumsmarkt Asien

Die Gründe für die Expansion sind offensichtlich: In Asien nimmt die Entwicklung der Wasserstoff-Wirtschaft zunehmend Fahrt auf. Dem Aufbau von Infrastrukturen für Produktion, Speicherung, Transport und Nutzung von Wasserstoff folgt die Entstehung regionaler und internationaler Wirtschaftsökosysteme. Der asiatische Markt hat dabei eine globale Bedeutung. Nirgendwo auf der Welt steigt die Energienachfrage rasanter und nirgendwo werden derzeit mehr fossile Energieträger verbraucht als im Fernen Osten.

Der Aufbau einer auf Wasserstoff beruhenden Wirtschaft ist für China von strategischer Bedeutung für die **Dekarbonisierung**. Als Industriezentrum hat China einen immensen Energiebedarf. Gleichzeitig sind die urbanen Regionen von Umweltverschmutzung stark beeinträchtigt. Deshalb möchte das Land noch innerhalb der laufenden Dekade den Zenit der nationalen CO<sub>2</sub>-Emissionen

**Die leistungsfähigen Brennstoffzellenstacks von EKPO sind ein wichtiger Baustein, um die CO<sub>2</sub>-neutrale Mobilität weiter voranzutreiben – auf der Straße, Schiene, zu Wasser oder im Gelände.**

überschreiten und bis 2060 Klimaneutralität erreichen. China ist dabei die führende Region in Asien im Bereich der Brennstoffzellentechnologie. Getrieben von den klima-, energie- und industriepolitischen Zielen werden in China Wasserstoff- und Brennstoffzellenanwendungen als künftige Schlüsseltechnologien entwickelt und gefördert. Ein besonderer Fokus liegt auf dem Mobilitätssektor, in dem Brennstoffzellenfahrzeuge ebenso wie Batteriefahrzeuge als New Energy Vehicle (NEV) gelten. Dazu hat die Regierung ein umfangreiches Förderprogramm aufgelegt, in dem die Wertschöpfungskette für Brennstoffzellenfahrzeuge eine wichtige Rolle spielt. Neben China

sind auch Japan, Südkorea und Indien vielversprechende Wachstumsmärkte, in denen verstärkt staatliche Wasserstoff- und Brennstoffzellenprogramme initiiert wurden, die eine tragende Rolle bei der Bereitstellung grüner Energie spielen.

Die Wachstumsaussichten sind für EKPO mit seiner Spitzentechnologie eine attraktive Chance, die das Unternehmen nutzen will, um ein Hauptakteur in Chinas Brennstoffzellenindustrie zu werden. EKPO, das Joint Venture zweier etablierter internationaler Automobilzulieferer – ElringKlinger und Plastic Omnium – ist seit seiner Gründung 2021 in China aktiv. Das Unternehmen kann hierbei auf die vorhandene Infrastruktur der beiden Muttergesellschaften aufbauen. Investitionen in den Standort Suzhou und die Gründung der chinesischen Tochtergesellschaft von EKPO sind die ersten Bausteine einer langfristig angelegten Strategie.

# 250<sub>kw</sub>

Der neue Brennstoffzellenprüfstand kann Stacks von bis zu 150 Kilowatt testen. Er wird Mitte 2023 auf 250 Kilowatt aufgerüstet.

Das Brennstoffzellen-Testlabor erfüllt die gleichen Standards wie die Prüfstände in der Unternehmenszentrale in Dettingen/Erms, Deutschland.



EKPO China  
hat seinen  
Sitz im Indus-  
triepark  
Suzhou New  
District.



## ELRINGKLINGER IN SUZHOU

ElringKlinger ist bereits seit 1993 im Reich der Mitte aktiv. Während man in den ersten Jahren ausschließlich Zylinderkopf- und Spezialdichtungen produzierte, wird heute nahezu das komplette Produktprogramm hergestellt. Seit 2008 zählt Suzhou zu den 46 weltweiten ElringKlinger-Standorten. Aufgrund des starken Wachstums des chinesischen Automarktes musste das Unternehmen jedoch bald umziehen und Kapazitäten erweitern. 27 Kilometer vom bisherigen Standort entfernt entstand auf rund 67.000 Quadratmetern ein hochmodernes Werk.

2016 wurde der ElringKlinger-Standort in Suzhou um rund 30.000 Quadratmeter erweitert, ein Großteil davon als Produktionsfläche. Darüber hinaus bestehen in Suzhou lokale Kapazitäten für Forschung und Entwicklung. Auf weiteren 7.000 Quadratmetern befinden sich Büros und Konferenzräume, ein Betriebsrestaurant und Sozialräume. In Suzhou arbeiten aktuell über 350 Personen für den ElringKlinger-Konzern.

## Kompetenz vor Ort

Der erste Ausbauschritt in Suzhou war zum Jahresbeginn 2022 die Investition von 15 Mio. CNY (ca. 2 Mio. EUR) für eine 1.000 Quadratmeter große Prüfanlage und eine Wasserstoffstation. Dieser Brennstoffzellenprüfstand kann Stacks von bis zu 150 kW testen und wird bis Mitte des Jahres auf 250 kW aufgerüstet. Damit erfüllt das Brennstoffzellen-Testlabor die gleichen Standards wie die Prüfstände von EKPO in der Unternehmenszentrale in Dettingen/Erms, Deutschland, um die höchste Qualität serienfähiger Brennstoffzellenlösungen weltweit anzubieten.

Der zweite Schritt erfolgte mit der offiziellen Gründung der chinesischen Tochtergesellschaft, die im Juni formaljuristisch abgeschlossen wurde. Dafür investiert das Unternehmen zunächst ein Volumen im mittleren einstelligen Millionen-Euro-Bereich am Standort in Suzhou. Eine logische Konsequenz, um in China eine Wertschöpfung in der Brennstoffzellentechnologie vor Ort zu etablieren. Am Jahresende 2022 wurde dann das nächste Etappenziel erreicht – die ersten in Suzhou lokal produzierten Brennstoffzellenstacks haben das Werksgelände verlassen.

## ÜBER EKPO FUEL CELL TECHNOLOGIES

**EKPO Fuel Cell Technologies (EKPO) mit Sitz in Dettingen/Erms (Deutschland) ist ein führendes Joint Venture in der Entwicklung und Großserienfertigung von Brennstoffzellenstacks für die CO<sub>2</sub>-neutrale Mobilität. Ziel des Joint Ventures ist es, leistungsstarke Brennstoffzellenstacks zu entwickeln und in Serie zu produzieren, um die CO<sub>2</sub>-neutrale Mobilität weiter voranzutreiben – ob auf der Straße, der Schiene, dem Wasser oder im Gelände. Die Brennstoffzellenstacks von EKPO erfüllen die Anforderungen an ein langlebiges und kompaktes Design bei gleichzeitig hoher Leistungsdichte und bieten damit die beste Kombination im Markt.**

**Über die Muttergesellschaft ElringKlinger ist EKPO seit rund 20 Jahren in der Forschung und Entwicklung von Brennstoffzellen tätig. Bereits heute verfügt EKPO über eine Produktionskapazität von zunächst bis zu 10.000 Stacks jährlich. 2022 wurde das erste internationale Tochterunternehmen EKPO China mit einer Niederlassung am Standort Suzhou gegründet.**



Die ersten Brennstoffzellenstacks haben das Werksgelände Ende 2022 verlassen.

EKPO China ist für die gesamte Wertschöpfungskette eigenständig verantwortlich: von der Produktentwicklung über den Prototypenbau und -prüfung bis hin zur Fertigung und dem Supply Chain Management. Als zweiter globaler Standort von EKPO spielt das Werk in Suzhou eine Schlüsselrolle in der Wettbewerbsstrategie von EKPO, wie Humphrey Chen, Geschäftsführer EKPO China, erklärt: „Der asiatische – und insbesondere der chinesische – Markt ist durch intensiven Wettbewerb geprägt. Es ist immens wichtig, potenzielle Kunden mit Technologie, Expertise und Produktionskapazitäten vor Ort zu überzeugen. Diese Fähigkeiten bietet EKPO durch den Standort Suzhou dem asiatischen Brennstoffzellenmarkt.“

**Entscheidender Beitrag für nachhaltige Mobilität** China ist derzeit der am schnellsten wachsende Markt für Brennstoffzellenanwendungen. Bereits 2025 sollen im Vergleich zu 2020 viermal so viele Pkw wie Nutzfahrzeuge mit Brennstoffzellenantrieb produziert werden. Darauf bereiten sich viele Automobilhersteller bereits seit Jahren vor. Schon im Jahr 2030 könnten in China mehr als eine Million Fahrzeuge mit Brennstoffzellenantrieb zugelassen werden, lautet eine Prognose der China Society of Automotive Engineers. Mit seiner marktführenden Stack-Technologie verfügt das Unternehmen auch für diese Absatzregion über

leistungsfähige Produkte, um zu einer **nachhaltigen Mobilität** im größten Automobilmarkt der Welt entscheidend beizutragen. Um an dem Wachstum im Bereich der Brennstoffzelle zu partizipieren,

**Nachhaltige Mobilität** bedeutet für ElringKlinger insbesondere, durch emissionsfreie Technologien aktiv zum Klimaschutz beizutragen.

**» Es ist immens wichtig potenzielle Kunden mit Technologie, Expertise und Produktionskapazitäten vor Ort zu überzeugen. Diese Fähigkeiten bietet EKPO durch den Standort Suzhou dem asiatischen Brennstoffzellenmarkt.«**

Humphrey Chen, Geschäftsführer EKPO China

ist es essenziell, Lösungen für chinesische Kunden auch aus chinesischer Produktion anzubieten.

Das Interesse an der umweltfreundlichen Antriebslösung von EKPO ist groß. Bereits während der Olympischen Winterspiele 2022 in Peking trieb der NM5-Evo Brennstoffzellenstack dort eingesetzte Shuttle-Fahrzeuge an. Dabei zeichneten sich die Stacks selbst bei sehr niedrigen Temperaturen durch gute Kaltstarteigenschaften aus. Derzeit ist das Unternehmen noch in der Kommerzialisierungsphase. Erste Serienprojekte werden von Kunden bereits in naher Zukunft gestartet. Im Wesentlichen werden die Stacks von EKPO für Pkw, Vans und Transporter, Busse und Lkw angefragt.

### Zuversicht für die Zukunft

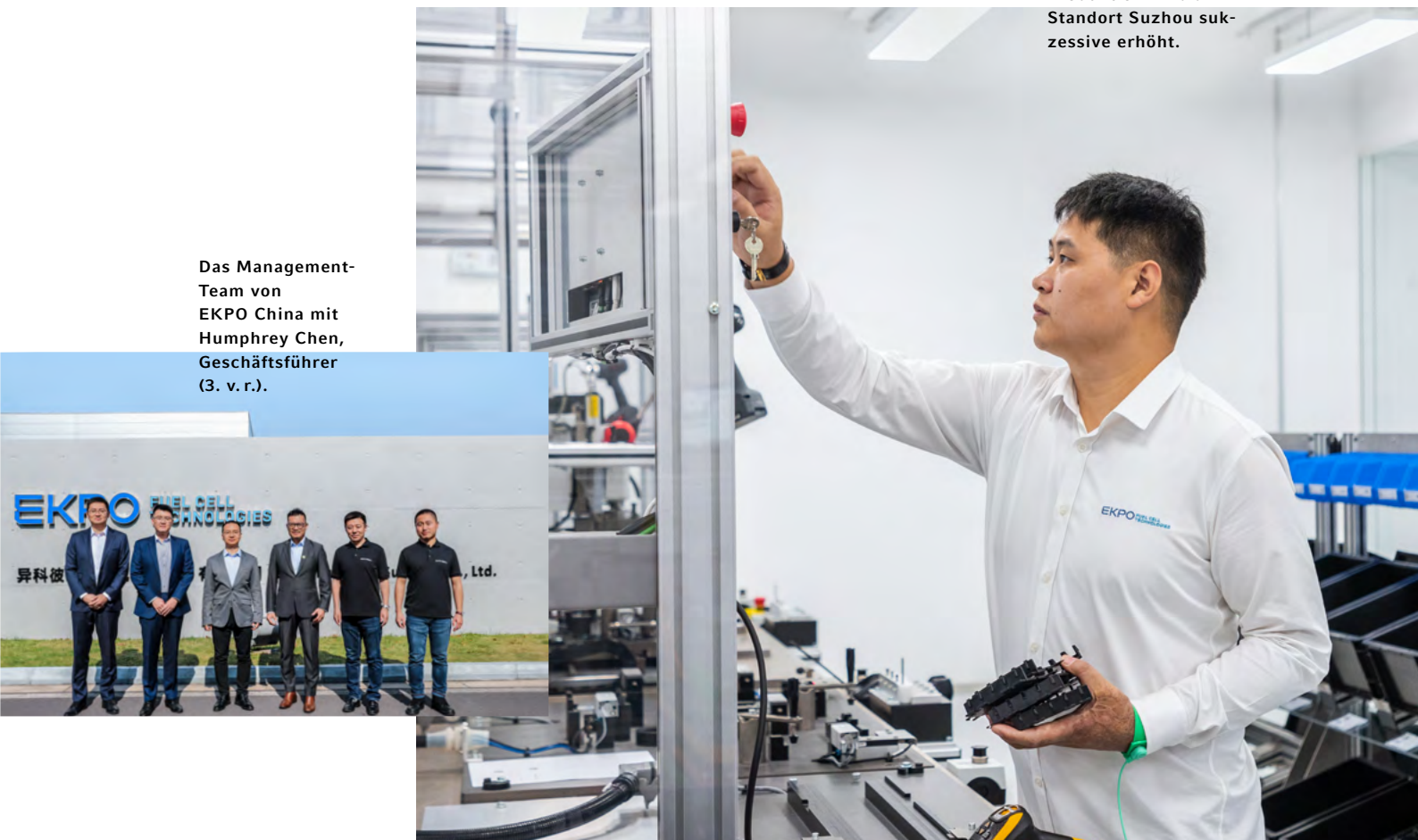
Als ein zentraler Zukunftsmarkt wird EKPO seine Geschäftsaktivitäten in China schrittweise erweitern. In den nächsten Ausbausritten wird die Fertigungstiefe der Brennstoffzellenproduktion am Standort Suzhou

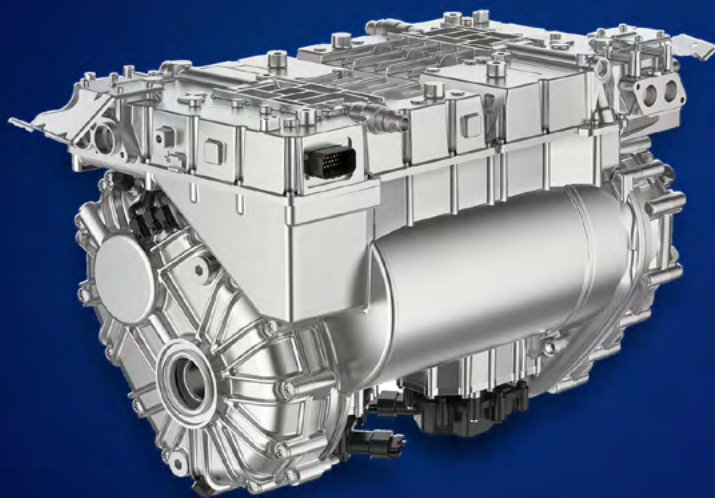
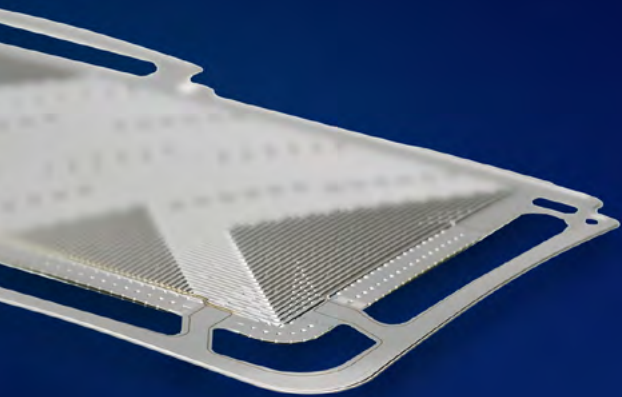
sukzessive erhöht, um neben Stacks auch Komponenten herzustellen. Darüber hinaus wird die lokale Produktion schrittweise erfolgreich industrialisiert und eine lokale Serviceorganisation aufgebaut, um schnelle Reaktionszeiten und kundenspezifische Anpassungen auf höchstem technischem Niveau zu gewährleisten. Und nicht zuletzt steht stets auch das lokale Lieferkettenmanagement im Fokus, um die Kosten des Produktportfolios nachhaltig zu optimieren.

Humphrey Chens Blick auf die mittelfristige Zukunft des Unternehmens ist daher zuversichtlich: „EKPO China wird von Suzhou aus seine marktführende Brennstoffzellentechnologie auf den asiatischen Markt bringen, um so die Dekarbonisierung der Mobilität aktiv voranzutreiben.“ Und er fährt fort: „Wir sind unsicher, dass, wenn wir bei EKPO weiterhin hart arbeiten und unsere Innovationskraft sinnvoll einsetzen, wir die strategischen Pläne in die Tat umsetzen und eine Schlüsselrolle in Chinas Brennstoffzellenindustrie einnehmen werden.“

Die Fertigungstiefe der Brennstoffzellenproduktion wird am Standort Suzhou sukzessive erhöht.

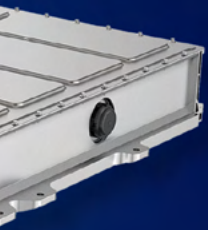
Das Management-Team von EKPO China mit Humphrey Chen, Geschäftsführer (3. v. r.).





Der ElringKlinger-Konzern bietet in der Elektromobilität im Konzern sowohl System- und Modul- als auch Komponentenlösungen an, wie beispielsweise Batteriespeicher, Bipolarplatten oder elektrische Antriebseinheiten.

Die Mobilität verändert sich. Erfolg in der Transformation wird nur dasjenige Unternehmen haben, das sich ganzheitlich für diesen Wandel aufstellt und für sich klare Wege für die Zukunft vorzeichnet. Die Verbindung von Mensch und digitaler Intelligenz, von Nachhaltigkeit und Resilienz stehen im Zentrum der künftigen Industrie 5.0. ElringKlinger hat mit seinen Erfolgsfaktoren klar den Kurs gesetzt, um die Transformation erfolgreich zu gestalten.



# Die Transformation

Wenn wir morgen ins Auto steigen, wird die Mobilität anders aussehen als heute. Die Welt verändert sich. Schauen wir uns die Vergangenheit als Maßstab an. Erinnern Sie sich noch? Früher hat man den Choke betätigt, um den Motor beim Kaltstart gnädig zu stimmen. Elektrische Fensterheber waren ebenso purer Luxus wie die Zentralverriegelung. Gurte wurden zunächst als Einschränkung nicht als Sicherheitselement empfunden.

Der Wandel hat spürbar Geschwindigkeit aufgenommen. Die kommenden Jahre werden schneller viel tiefgreifendere Veränderungen aufweisen als die der Vergangenheit. Allgemeinen Erwartungen zufolge wird der Verkehr vernetzter sein. Das würde es auch autonomen Fahrzeugen ermöglichen, den Individualverkehr mit dem öffentlichen Nahverkehr zu verschmelzen, indem Bedürfnisse und Möglichkeiten gleichgesetzt werden. Robotaxis werden Menschen in kleinen Gruppen befördern und individuell zu ihren jeweiligen Zielen transportieren. Der wichtigste Schritt aber hat schon längst begonnen und findet beim Antrieb statt: Klimaneu-

trale Technologien werden die Fahrzeugmärkte prägen – zunächst vor allem in bestimmten Regionen und für bestimmte Anwendungen. Im weiteren Verlauf kommt es aber auf mehr an. Sektorenkopplung sowie Lade- und H<sub>2</sub>-Infrastruktur sind die Stichworte. Und die Bereitschaft der Märkte, sich weiter den neuen Antrieben mit ihren Konsequenzen zu öffnen.

Vor zehn Jahren noch waren neue Antriebstechnologien eher eine Randerscheinung. Selbst vor fünf Jahren war nur jedes siebzehnte weltweit neu produzierte Fahrzeug mit einem Hybrid-, Batterie- oder Brennstoffzellenantrieb ausgestattet. 2022 war es schon jedes vierte. ElringKlinger hat sich schon früh zu den neuen Technologien bekannt und war bereits vor zehn Jahren Serienlieferant für Batteriekomponenten. Bei der Brennstoffzelle wurden sogar vor zwanzig Jahren erste Kompetenzen aufgebaut. Das hat dazu geführt, dass der Konzern den Weg in die Transformation nicht erst finden muss, sondern Know-how, Expertise, Produktlösungen und Fertigungstechniken als Serienproduzent schon längst einbringt.

Indem die Transformation früh begonnen wurde, verlässt sich ElringKlinger nicht nur darauf, seine starke Marktposition bei Komponenten für den Verbrennungsmotor zu nutzen. Vielmehr wurden zwei weitere wichtige Strategiepfade ausgeprägt.

Erstens haben die ursprünglich klassischen Geschäftsbereiche aus ihren Kompetenzen in der Verbrennungsmotortechnologie heraus neue Lösungen für Anwendungsbereiche in der Elektromobilität entwickelt. Beispielsweise hat der Geschäftsbereich „Metal Sealing Systems & Drivetrain Components“, der auch die Zylinderkopfdichtungen umfasst, mit dem Lamellenträger ein Produkt für ein vollelektrisches Fahrzeugmodell eines europäischen Herstellers in Serie gebracht. Sein Know-how in der Metallbearbeitung wird der Geschäftsbereich künftig aber auch für Rotor-/Stator-Lösungen in Elektromotoren zum Einsatz bringen. Das ist Teil der DNA von ElringKlinger: neue Bereiche identifizieren, in denen die Kompetenz und die Stärken des Konzerns eingebracht werden, um mit innovativen Lösungen einen Mehrwert zu bieten.

50%

Neben hohen mechanischen Belastungen ermöglichen Lamellenträger auch bis zu 50 % weniger Gewicht gegenüber marktüblichen Lösungen.



**Kohlenstoffdioxid** wird durch die Verbrennung fossiler Brennstoffe im Verkehr freigesetzt und trägt zum Klimawandel bei.

Der Geschäftsbereich „Lightweighting/ Elastomer Technology“ hat in den letzten Jahren schon einen zunehmenden Umsatzanteil durch Produkte generiert, die in Fahrzeugen der neuen Generation verbaut werden. Der Cockpitquerträger ist ein gutes Beispiel. Ursprünglich mit einem deutschen Premiumhersteller für Verbrennungsmotorfahrzeuge entwickelt, konnte der Querträger durch eine deutliche Gewichtsreduktion gegenüber seinerzeit herrschender Technologie den Kraftstoff-

verbrauch und damit auch die **CO<sub>2</sub>-Emissionen** der Fahrzeuge senken. Der Erfolg der Querträger stellte sich nicht nur beim Verbrennungsmotor ein, sondern auch beim Elektroantrieb. Hier erhöht das geringere Gewicht die Reichweite des Fahrzeugs. Der Cockpitquerträger wird mittlerweile für mehrere Hersteller kundenoptimiert in Serie produziert. Doch damit nicht genug in Sachen Zukunftsausrichtung: Der Geschäftsbereich liefert auch Metallelastomer-Dichtungen für Batterien an Elektrofahrzeughersteller. Insgesamt wird bereits ein erkennbarer Umsatzanteil des Geschäftsbereichs für die Mobilität der Zukunft erlöst.

Der zweite Strategiepfad des Konzerns zeigt sich unmittelbar in den neuen Technologien. Mit der metallischen Bipolarplatte und Stacks kann der Konzern leistungsfähige



Strukturbauteile von ElringKlinger wie der Cockpitquerträger bedeuten ein hervorragendes Gewichts-Leistungs-Verhältnis, ein Lastpfad-basiertes Design und hohe Funktionsintegrationsmöglichkeiten.

Lösungen für die Brennstoffzelle anbieten. Seit 2021 beschreitet ElringKlinger diesen Weg erfolgreich mit dem französischen Automobilzulieferer Plastic Omnium. Die gemeinsame Tochtergesellschaft EKPO Fuel Cell Technologies überzeugt vor allem mit der marktführenden Leistungsdichte ihrer Stacks und mit ihrer Industrialisierungskompetenz. Ihre Stacks erreichen Werte von 6,2 kW/l im Zellblock. Zudem hat die Gesellschaft bereits anfängliche Produktionskapazitäten von bis zu 10.000 Einheiten jährlich geschaffen. 2022 erfolgte mit der Gründung einer Tochtergesellschaft der Schritt nach China.

Wie im Brennstoffzellenbereich hat ElringKlinger auch in der Batterietechnologie sein Wissen angewendet, um Innovationen zu schaffen. Früh hat der Konzern diesen Weg eingeschlagen. Das Zellkontaktiersystem – für das Batteriesystem eine so entscheidende Komponente wie die Zylinderkopfdichtung für den Verbrennungsmotor – ging bereits 2012 in Serie. Derzeit läuft der Serienauftrag eines globalen Batterieherstellers an, der das Zellkontaktiersystem in der neuen Plattform eines europäischen Herstellers einsetzen wird. Parallel zum Aufbau der Serienkompetenz bei Komponenten hat der Konzern sein Know-how ausgedehnt und kann heutzutage auch Module und komplette Systeme anbieten.



## Die Mobilität ändert sich und ElringKlinger hat dafür mit seinem innovativen Produktspektrum schon beste Voraussetzungen geschaffen, um in der Mobilität der Zukunft erfolgreich zu sein.

Darüber hinaus hat ElringKlinger in den neuen Technologien seine Industrialisierungskompetenz in die Partnerschaft mit hofer powertrain eingebracht. Während man an der Muttergesellschaft hofer AG einen strategischen Minderheitsanteil erworben hat, werden die gemeinsamen Produktionstochtergesellschaften bei ElringKlinger als Mehrheitseigner vollkonsolidiert. Die dort hergestellten sophistizierten elektrischen Antriebseinheiten sind vor allem für das Highend-Sport- und -Luxuswagensegment bestimmt. Am britischen Standort wird derzeit bereits in Serie produziert.

Die Produkte und die frühzeitige Innovationsausrichtung des Konzerns stellen aber nicht den einzigen Erfolgsfaktor von ElringKlinger dar, mit dem das Unternehmen die Transformation gestaltet. Neben dem zukunftssträchtigen Produktportfolio ist die Aufstellung des Konzerns für künftiges Wachstum eng verbunden mit der Digitalisierung und Prozessorientierung. Dadurch werden Effizienzen gehoben und zusätzliche Werte geschaffen. Denn klar ist: Eine digitale Unternehmenswelt ist die notwendige Bedingung, um zukunftsicher aufgestellt zu sein. Die hinreichende Bedingung hingegen stellt der Faktor Mensch dar. Um in der ökonomischen Welt von Morgen, was auch als Industrie 5.0 beschrieben wird, erfolgreich zu sein, muss man intelligente Maschinen und die beschäftigten Menschen zu einer Einheit fügen. Dazu gehört eine gesunde Unternehmenskultur, in der Vielfalt, Respekt und Gleichberechtigung eine Rolle spielen, ebenso wie ein nachhaltig aufgestellter Konzern. Nachhaltigkeit ist dabei nicht nur

im Sinne einer ökologischen Orientierung zu verstehen. Selbstverständlich fallen eine klimafreundliche Produktion und der Bezug bei Lieferanten, die sich an den UN-Nachhaltigkeitskriterien ausrichten, darunter. Darüber hinaus geht es in diesem Kontext auch um den Wert der Arbeit für die Beschäftigten, um eine klare, transparente Unternehmensstruktur, um Geschäftsintegrität und nicht zuletzt um die **gesellschaftliche Verantwortung** eines Unternehmens. Im Ergebnis handelt ein Konzern dann nicht nur nachhaltig, sondern stellt sich gleichzeitig auch resilient auf, um gegen vielfältige externe Einflüsse gewappnet zu sein.



# 205 kWel

Die Brennstoffzellenstacks von EKPO erreichen eine Leistung von bis zu 205 kWel.

**Um nachhaltig zu handeln, müssen sich Unternehmen als Teil der Gesellschaft verstehen.**

Transformation bedeutet für ElringKlinger dementsprechend einen externen und einen internen Wandel. Die Mobilität ändert sich und ElringKlinger hat dafür mit seinem innovativen Produktspektrum schon beste Voraussetzungen geschaffen, um in der Mobilität der Zukunft erfolgreich zu sein. Gleichzeitig werden klar vorgezeichnete Wege beschritten, um intern die Strukturen zu schaffen, die für eine erfolgreiche Positionierung wesentlich sind. Dadurch wird in Verbindung mit den Beschäftigten ein Umsatz von 3 Milliarden EUR, den ElringKlinger für das Jahr 2030 ins Auge gefasst hat, die erarbeitete logische Folge sein.

# DIE ELRINGKLINGER-GRUPPE.



Der Zelldeckel sorgt für die Stromübertragung in und aus der Zelle über die Zellpole. Gemeinsam mit dem Zellbecher fasst der Zelldeckel die Batteriezelle ein.

# »MADE IN EUROPE«

---

**ElringKlinger ist Teil eines großen länderübergreifenden Projekts, um eine europäische Batterie-Wertschöpfungskette aufzubauen. Ziel der Batterie „Made in Europe“ ist es, die Wettbewerbsfähigkeit und Kompetenz Europas zu stärken, Nachhaltigkeit voranzutreiben und die Abhängigkeit von Drittländern zu verringern. Im Rahmen der sogenannten Batterie-IPCEIs („Important Project of Common European Interest“) werden hochinnovative Technologien und Verfahren gefördert, die über den aktuellen Stand der Technik hinausgehen.**

Asien dominiert. Die zehn größten Hersteller für Automotive-Batteriespeicher sind asiatische Firmen. Zusammen vereinten sie 2022 über 90 Prozent des Marktanteils auf sich, wie das südkoreanische Marktforschungsinstitut SNE Research ermittelte. Allein diese Statistiken machen die enorme Abhängigkeit der Automobilindustrie bei Batterien für E-Fahrzeuge deutlich. Nicht nur die wirtschaftlichen Folgen der Coronavirus-Pandemie, sondern auch geopolitische Veränderungen rücken Themen wie Resilienz von Lieferketten und Abhängigkeiten bei kritischen Rohstoffen verstärkt in den Vordergrund der öffentlichen Debatte.

Auch in Europa haben Firmen das Know-how, wie man Batterien für Elektroautos baut. Dennoch findet sich kein europäisches Unternehmen unter den größten Batterieherstellern. Wie schafft man es also, dass sich für diese Zukunftstechnologie auch in Europa eine Wertschöpfungskette ansiedelt? Mit den europäischen IPCEI-Großvorhaben („Important Project of Common European Interest“) sollen Schlüsseltechnologien wie die Halbleiter-, Batterie- oder Brennstoffzellentechnologie in Europa entwickelt werden. Im Fall der beiden Batterie-IPCEI-Projekte sollen zudem Abhängigkeiten reduziert und die Versorgungssicherheit verbessert werden.

Im Bereich der Batterietechnologie wurde im Jahr 2021 bereits das zweite IPCEI von der Europäischen Kommission genehmigt. Bei diesem von Deutschland koordinierten Projekt mit dem Namen „European Battery Innovation“ (kurz „EuBatIn“) stellen insgesamt zwölf EU-Staaten bis zu 2,9 Mrd. EUR bereit, um eine europäische Batteriewertschöpfungskette aufzubauen. ElringKlinger ist eines von nur 13 deutschen Unternehmen, denen eine derartige Förderung im Rahmen von EuBatIn zukommt. Das Ziel dieses großen länderübergreifenden Förderprojekts ist es, eine geschlossene, nachhaltige und innovative Wertschöpfungskette für die Lithium-Ionen-Batterietechnologie in der EU aufzubauen. Dabei wurde bewusst ein ganzheitlicher Ansatz gewählt, der die Wertschöpfungskette von der Materialgewinnung und -produktion über die Zellfertigung, Montage von Modulen und Systemen, Produktrealisierung bis hin zum Recycling abdeckt.

Auch ElringKlinger ist Teil des IPCEI und erhält Fördermittel von insgesamt 33,8 Mio. EUR für ein innovatives Batteriezellgehäusedesign, die durch das Bundeswirtschaftsministerium und das Land Baden-Württemberg bis Ende 2026 bereitgestellt werden. Eine Besonderheit des IPCEI-Programms ist, dass die Förderung auch den Aufbau einer Serienfertigung unterstützt und damit weit über das Ausmaß vieler anderer Förderprogramme hinausgeht. Für die Förderung musste ElringKlinger nicht nur vielfältige Anforderungen an das beantragte Vorhaben und die damit verbundenen Prozesse erfüllen, sondern auch durch einen besonders innovativen technischen Ansatz hervorstechen.

40%

Der verminderte Fertigungsaufwand und der geringere Materialbedarf bewirken, dass der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck um rund 40 Prozent gesenkt werden kann.



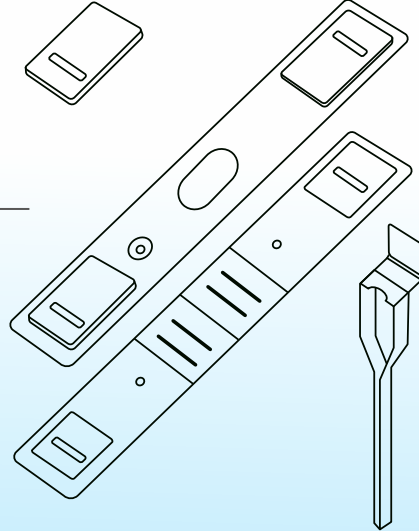
Mit einem innovativen Zellgehäusedesign trägt ElringKlinger zum Aufbau einer europäischen Batterie-Wertschöpfungskette bei.



Am sog. Terminal eines Zelldeckels wird ein Zellkontaktiersystem aufgesetzt und verschweißt, das die Stromführung übernimmt.

1/4

Das Batteriezellgehäusedesign ermöglicht es, die Bauteilkomplexität und den Materialeinsatz energieintensiver Rohstoffe wie Aluminium und Kupfer zu verringern. Durch das Design kann die Anzahl der verwendeten Komponenten um bis zu 25 Prozent reduziert werden.



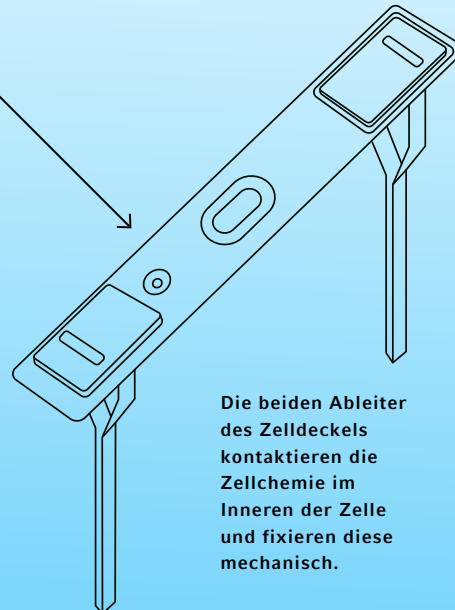
Schutz gegen zu hohe Temperaturen: über ein Berstelement an der Oberseite des Zelldeckels kann Hitze gezielt abgeleitet werden.



15%

Die Ausschussrate kann dank der geringeren Bauteilanzahl und einer effizienteren Montage signifikant verbessert werden.

Die beiden Ableiter des Zelldeckels kontaktieren die Zellchemie im Inneren der Zelle und fixieren diese mechanisch.



Den Fokus des zweiten Batterie-IPCEI „EuBatIn“ trägt das Projekt schon im Namen, es ist stark auf Innovation ausgerichtet. Daher entwickelten die Ingenieur:innen von ElringKlinger mit dem

**Elektrisierend**  
Nach Marktprognosen von S&P Global Mobility sind über die Hälfte der 2029 in Europa produzierten Pkw und leichten Nutzfahrzeuge rein batteriebetrieben.

Batteriezelldeckel eine essenzielle Komponente der **Batteriezelle** gezielt weiter. Das Ergebnis der Entwicklungsarbeit ist ein Zelldeckeldesign, das aktuelle Dichtkonzepte in vielen Aspekten technisch überholt. Unter der offiziellen Projektbezeichnung „Entwicklung und Industrialisierung eines innovativen Batteriezellgehäusedesigns für verschiedene Zellformate“ arbeiten die Beteiligten des Bereichs Batterietechnologie am ElringKlinger-Standort Neuffen an der Komponente. Bei

ElringKlinger wurde der innovative Zelldeckel sowohl für prismatische als auch für zylindrische Zellen (Rundzellen) entwickelt. Mit dem Zellgehäuse haben sich die Ingenieur:innen von ElringKlinger schon früh auseinandergesetzt. Denn auf dem Zellgehäusedeckel wird eine weitere Schlüsselkomponente aufgesetzt und verschweißt – das Zellkontaktiersystem, das die Stromführung sowie Überwachung von Spannung und Temperatur übernimmt. Bei der Herstellung der im Zellkontaktiersystem verbauten metallischen Zellverbinder macht ElringKlinger sich seine Expertise in der Metallumformung und der Stanztechnik zunutze. Seit über zehn Jahren produziert ElringKlinger Zellkontaktiersysteme in Serie und beliefert damit Kunden. Die Serienproduktion von Zellkontaktiersystemen ist ebenfalls Teil der Transformation des Konzerns.

Zurück zum Zellgehäuse. Bei der Montage des Zellgehäusedeckels werden die beiden Ableiter, wie die Grafik auf der linken Seite zeigt, durch mehrere Öffnungen hindurchgeführt und dann mit dem sog. Terminal verschweißt. Hierbei wird eine innovative Abdichtung mit Vergussmasse verwendet, dazu kommen signifikant vereinfachte Geometrien der Einzelteile. Auf diese Weise konnten die Entwickler:innen nicht nur teure und ressourcenintensive Komponenten einsparen, sondern auch die Anzahl der Schweißvorgänge am Zelldeckel um 75 Prozent reduzieren. Schon beim Schreiben des ersten Antrags waren sich die Projektbeteiligten sicher, dass das vergleichsweise kleine Teil durchaus Großes bewirken kann. Im Ergebnis lässt sich mit dem Design auch ein schlankeres Produktionskonzept mit deutlich weniger Prozessschritten realisieren.

Dabei muss ein Zellgehäusedeckel vielfältige Anforderungen im Lastenheft perfekt erfüllen: Isolieren und Verbinden sind zwei Hauptfunktionen, damit beispielsweise Luftfeuchtigkeit (außen) und Zellchemie (innen) nicht miteinander reagieren können. Gleichzeitig muss elektrische Energie über die Zellpole zu- und abgeleitet werden. Hier stehen die beiden Ableiter des Zelldeckels aus Aluminium und Kupfer in direkter Verbindung mit der Zellchemie, dem aktiven Teil der Zelle. Die Ableiter kontaktieren und fixieren die Zellchemie zudem im Inneren der Zelle. Aber auch andere sicherheitsrelevante Themen muss der Zelldeckel beherrschen. Neben der Abschirmung der Zellchemie gegenüber Umwelteinflüssen (z. B. Luft und Feuchtigkeit) muss auch der Schutz der Umwelt vor schädlichen Komponenten in der Zelle gewährleistet werden. Zudem ermöglicht die sog. Berstmembran einen Selbstschutz der Zelle, z. B. bei Überhitzung oder zu starker Ausdehnung.

Auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit bietet der innovative Zelldeckel von ElringKlinger positive Effekte. Zunächst können durch das Design des Zelldeckels bis zu 25 Prozent der verwendeten Kompo-

»Wir sparen bis zu einem Viertel der Komponenten ein. Ebenso wird aufgrund der geringeren Bauteilanzahl und eines effizienten Produktionskonzepts die Ausschussrate signifikant reduziert.«

Gunnar Deichmann, Vice President Battery Technology

nenten eingespart werden. Es werden dabei Bauteile eingespart, die nicht nur teuer sind, sondern auch material- und energieintensiv. Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck lässt sich insgesamt um ca. 40 Prozent verringern, was hauptsächlich durch den vereinfachten Produktionsprozess mit nur einem Viertel der Schweißvorgänge sowie durch das verbesserte Produktdesign ermöglicht wird. Auch auf übergeordneter, europäischer Ebene werden Fortschritte im Bereich der Nachhaltigkeit mit dem Förderprogramm verknüpft. Mit dem Aufbau einer Batterie-Wertschöpfungskette in Europa ist durchaus der Wunsch verbunden, dass in Europa weitere Arbeitsplätze in diesem hochattraktiven Bereich vom Rohmaterial über die Produktion bis hin zum Recycling geschaffen werden. Die über 40 beteiligten Unternehmen aus 12 EU-Mitgliedstaaten arbeiten in vier Arbeitsbereichen („Workstreams“) an der Zukunft der europäischen Batterie. Dabei wurde das **Recycling von Batterien** bewusst in den Rahmen dieses ganzheitlich gedachten Fördermittelprogramms integriert. Ein eigener Workstream mit dem Namen „Recycling and Sustainability“ widmet sich effizienten Recyclinglösungen. Ein ausgesprochenes Ziel ist es, einen zirkulären Materialfluss sicherzustellen und damit Batteriezellhersteller unabhängiger vom Zugang zu kritischen Rohstoffen zu machen. Darüber hinaus spielt Nachhaltigkeit im Kontext von Menschenrechten, etwa beim Abbau von Rohstoffen, eine Rolle.

In einem der vier Workstreams des Batterie-IPCEI-Vorhabens „EuBatIn“ liegt der Fokus auf „Recycling & Sustainability“.

Über die beiden Batterie-IPCEI-Vorhaben hinaus existieren fünf weitere IPCEI-Projekte, zum Beispiel zur Mikroelektronik, Brennstoffzellentechnologie oder auch zu Cloud-Infrastrukturen der nächsten Generation. Einige der insgesamt sieben IPCEI-Vorhaben sind bereits von der Europäischen Kommission bewilligt, andere befinden sich noch in Prüfung. Mit den IPCEIs hat die europäische Politik ein Werkzeug in ihrem Instrumentarium, das sie im globalen Wettbewerb um Investitionen im Bereich der Schlüsseltechnologien einsetzen kann und einsetzt.

# Challenge accepted!

ElringKlinger hat eine klare Vision für die Zukunft und seine Ziele fest im Blick. Doch auf dem Weg dorthin warten vielfältige Herausforderungen. Diesen begegnet das Unternehmen mit flexiblem und vorausschauendem Handeln. Im Folgenden sehen Sie, wie ElringKlinger auf Veränderungen der heutigen Zeit antwortet.

Das Jahr 2022 wurde schon vielerorts als „Multikrisenjahr“ bezeichnet. Eine Vielzahl von Konflikten und Umbrüchen bestimmen das aktuelle Weltgeschehen. Das stellt nicht nur die Politik, sondern auch Unternehmen vor große Herausforderungen. Von Unternehmen erfordern solch schwierige Rahmenbedingungen ein hohes Maß an Flexibilität und Resilienz, um gut durch das Umfeld zu steuern. Als drei der größten Herausforderungen der Automobilindustrie im letzten Jahr stellen sich erstens explodierende Materialpreise, zweitens die Liquidität entlang der Lieferkette und drittens zahlreiche Engpässe von Komponenten und Rohstoffen dar.

Wie antwortet ElringKlinger auf diese Herausforderungen? Dazu äußern sich Vorstände und leitende Personen aus dem Konzern zu den Themen Materialpreise, Supply Chain Finance sowie Energie und Transport. In Interviews geben sie konkrete Einblicke, wie ElringKlinger den Herausforderungen mit umsichtiger Planung und Organisation begegnet. Dabei werfen sie Schlaglichter auf gelungene Maßnahmen, blicken aber auch kritisch auf komplexe Vorgänge, die das Unternehmen in Zukunft beschäftigen werden. Erfahren Sie aus erster Hand, wie sich ElringKlinger den vielfältigen Herausforderungen stellt und sie schlussendlich überwindet.

Über das Thema Materialpreise haben wir mit Pascal Stoll, Vice President Purchasing, gesprochen. Mit ihm blicken wir auf die teils extremen Preisentwicklungen und wie diesen einkaufsseitig bei ElringKlinger entgegengewirkt wird.

Thomas Jessulat, Chief Financial Officer (CFO) von ElringKlinger, erklärt in seinem Interview, wie ein Reverse-Factoring-Programm funktioniert, der Konzern mithilfe eines solchen Programms die Liquidität in der Lieferkette verbessert und damit Mehrwert für ElringKlinger und seine Lieferanten schafft.

Hinsichtlich der Herausforderungen beim Bezug von Energie und Transportleistungen spricht Bernd Weckenmann, Vice President Procurement & Supply Chain Management, über die wichtigsten Entwicklungen und zeigt auf, wie ElringKlinger den Marktentwicklungen begegnet.

Pascal Stoll,  
Vice President  
Purchasing,  
ElringKlinger AG



# 01

## Materialpreise

### Bei den hohen und immer wieder schwankenden Materialpreisen – wie würden Sie das Jahr 2022 beschreiben?

**Stoll:** Herausfordernd und stürmisch wäre eine gute Beschreibung für 2022. Im letzten Jahr hatten wir eine noch nie dagewesene Marktsituation, die sich in den Rohmaterialpreisen widerspiegelt hat. Das hält bis heute an. Ein anspruchsvolles Thema in der Branche stellten dabei die Abrufe der Hersteller dar, die sich nachfragebedingt stark veränderten und damit in der gesamten Lieferkette für Unsicherheiten sorgten.

### Was spielte noch eine Rolle?

**Stoll:** Hinzu kam die noch teilweise aus Covid-Zeiten resultierende Materialknappheit, die sich durch die Ukraine-Krise weiter zuspitzte. Die Aufrechterhaltung der Lieferversorgung war eine der größten Herausforderungen, die wir erfolgreich gemeistert haben. Allerdings spiegelten sich die Rekordpreissteigerungen bei wichtigen Materialkategorien, wie zum Beispiel Aluminium, Nickel oder Kunststoffen, auch bei uns kostenseitig wider. Aluminium und Stahl erlebten beispielsweise Mitte des Jahres ein Allzeithoch beim Marktpreis. Bei Kunststoffen und Elastomeren wurde dagegen die Verfügbarkeit im Jahresverlauf immer kritischer, mit anhaltenden Engpässen bis ins vierte Quartal und kontinuierlichen Preissteigerungen. Und dann sind da noch die hohen Energiepreise, die sich zusätzlich auf die verschiedenen Materialkategorien auswirken.

### Wie sind Sie diesen Widrigkeiten einkaufsseitig begegnet?

**Stoll:** Wir haben mehrere Handlungsfelder identifiziert, um ElringKlinger in eine bessere Kostensituation zu bringen, und setzen die beschlossenen Maßnahmen konsequent um. Beispielsweise führen wir regelmäßige indexbasierte Preisanalysen durch, um gegenläufige Marktentwicklungen frühzeitig zu erkennen und Preis senkungen zur richtigen Zeit einfordern zu können. Bereits während der Preisverhandlungen haben wir eine hohe Preistransparenz erreicht. Diese ermöglicht es, potenzielle Kostensenkungen zu identifizieren und umzusetzen. Auch haben wir uns immer wieder gefragt, ob bestimmte Single-Sourcing-Situationen nach wie vor optimal für ElringKlinger sind und wir unsere Dual-Sourcing-Strategie intensivieren müssen. Aus strategischer Sicht ist es wichtig, dass wir gemeinsam mit unseren Lieferanten Lösungen entwickeln, die für beide Seiten einen Nutzen haben und damit zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit beitragen.

## 02

Supply Chain  
Finance**Herr Jessulat, welches Problem löst Reverse Factoring und wie funktioniert ein solches Programm?**

**Jessulat:** Im vergangenen Jahr hat ElringKlinger ein Reverse-Factoring-Programm gestartet, mit dem teilnehmende Lieferanten ihre Forderungen gegen ElringKlinger-Konzerngesellschaften an die finanzierende Bank gegen einen Diskont abtreten können und so frühzeitig den diskontierten Rechnungsbetrag erhalten. Im Rahmen des Programms begleicht ElringKlinger den Rechnungsbetrag zum vereinbarten Fälligkeitstermin nicht an den Lieferanten, sondern an die finanzierende Bank.

**Liquidität ist für Unternehmen wichtig. Haben denn beide etwas von einem solchen Programm?**

**Jessulat:** Ja, ein solches Programm hat die Verbesserung der Liquidität beider beteiligten Unternehmen – sowohl von ElringKlinger als auch seinen Lieferanten – im Auge. Das ist gerade in unsicheren Zeiten wie diesen wichtig. Jedes Unternehmen schaut auf eine gefüllte Kasse und eine solide Finanzierung seines Betriebs.

**Welche Vorteile ergeben sich daraus konkret für ElringKlinger und die Lieferanten?**

**Jessulat:** Im Zentrum des Reverse-Factoring-Programms steht der Mehrwert für den Konzern und seine Lieferanten. Für Lieferanten bieten sich teils günstigere Konditionen als im Rahmen eigener Finanzierungsalternativen. Die frühzeitige Begleichung der Forderungen kann hier zu Konditionen für ElringKlinger finanziert werden. Zudem wird die Flexibilität für Lieferanten erhöht.

**Also ein Programm für den Lieferanten?**

**Jessulat:** Nein, nicht nur. Auch ElringKlinger kann im Rahmen des Reverse-Factoring-Programms seine Liquidität optimieren. Wir können vereinbarte Zahlungsziele voll nutzen, um unser eigenes Working Capital zu verbessern. Im Ergebnis trägt das Reverse-Factoring-Programm durch seine Vorteile zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und ElringKlinger bei.

**» Das Reverse-Factoring-Programm trägt zu einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Lieferanten und ElringKlinger bei.«**



## Ein Blick auf die Charts der Energie- und Transportpreise verrät, dass die letzten 24 Monate ihre Tücken hatten. Was steckt dahinter?

**Weckenmann:** Ja, auf diesen Märkten prallten mehrere Knappheiten und Krisen direkt aufeinander. Anders als in den beiden Vorjahren, die unter anderem von Halbleiter- und Containermangel geprägt waren, sahen wir teils extreme Preissteigerungen – auch bei Transport und Energie. Mitunter angeheizt durch den Krieg in der Ukraine, hat sich zum Beispiel der Preis für Erdgas im Vergleich zu vor der Corona-Pandemie zeitweise vervierfacht. Wir alle spüren die Folgen der Energiekrise in unserem Alltag. Für einen Konzern wie ElringKlinger bedeutet die neue Situation einmal mehr: Je weniger Energie wir verbrauchen, desto weniger Energie müssen wir auch einkaufen. Wir profitieren als Konzern davon, dass wir an einigen Standorten einen bedeutenden Anteil der benötigten Energie selbst produzieren – und zwar durch erneuerbare Energien.

## Wie sind Sie der Situation begegnet?

**Weckenmann:** Einkaufsseitig zählte vor allem eine vorausschauende, langfristige Beschaffung, durch die wir einen Großteil unseres Energiebedarfs bereits vor der Krise sichern konnten. Dadurch wurden wesentliche Anteile trotz Krise zu Konditionen bezogen, die deutlich besser waren als der Markt. Dennoch standen wir als produzierendes Unternehmen letztes Jahr vor einem insgesamt spürbar erhöhten Kostenniveau bei Energie.

## Welche Lage zeigte sich in den Lieferketten beim Transport?

**Weckenmann:** Bei den Frachtpreisen ergab sich ein etwas anderes Bild. Erfreulicherweise erholten sich die Frachtpreise im Jahresverlauf und sanken auf ein Niveau, das es zuletzt vor der Havarie der ‚Ever Given‘ im Suez-Kanal im März 2021 gab. Inzwischen sind Container im Schiffsverkehr sogar wieder günstiger als vor der Corona-Pandemie. Dennoch darf man die zahlreichen Engpässe nicht vergessen, mit denen die Lieferketten teils nach wie vor zu kämpfen haben, z. B. bei Halbleitern blieb die Knappheit durchaus angespannt. Zusätzlich verschärfte der Krieg in der Ukraine Engpässe bei Produkten, die in der Ukraine oder Russland hergestellt werden.

## Wie geht es bezüglich der Beschaffung von Energie und Transportleistungen nun weiter?

**Weckenmann:** Prognosen sind in diesem Bereich natürlich schwierig. Das letzte Jahr hat gezeigt, wie schnell manche Gewissheiten infrage gestellt werden können. In der Branche wird Energie auch ein zentrales Thema bleiben. Bei aller Unsicherheit haben wir aber ein gutes Verständnis für die aktuelle Marktsituation. Wir wissen, wie wir reagieren und unsere Einkaufs- und Supply-Chain-Situation immer wieder neu zum Positiven beeinflussen können.

» Bei aller Unsicherheit haben wir ein gutes Verständnis für die aktuelle Marktsituation. «

Bernd Weckenmann, Vice President  
Procurement & Supply Chain  
Management, ElringKlinger AG

03

Energie und  
Transport



# VIBRANT



Ein agiles Unternehmen braucht agile Menschen. Dies gilt insbesondere für Branchen, die tiefgreifende Transformationsprozesse durchschreiten, wie beispielsweise die Automobilindustrie. Im Rahmen unserer Portraitreihe stellen wir Mitarbeitende von ElringKlinger vor, die nun in anderen Bereichen arbeiten als zu Beginn ihrer Tätigkeit. Sie haben spannende Veränderungen erlebt, denn sie waren offen für Neues und bereit, sich weiterzuentwickeln. Indem wir ihre Karrieren nachzeichnen, geben wir einen Einblick in unsere Arbeitswelten, deren Dynamik immer beide Seiten betreffen: Technologie und Mensch.



# PEOPLE





» Während meiner Tätigkeit hat sich der Brennstoffzellenbereich stark weiterentwickelt. Dadurch konnte ich einiges mitgestalten, auch meine Haupttätigkeiten haben sich sehr gewandelt.«

**Yvonne Fink, EKPO,  
Dettingen/Erms, Deutschland**

Die berufliche Laufbahn von Yvonne Fink ist ein Beispiel dafür, dass die technologische Transformation eng mit Veränderungen im Berufsleben der Menschen verbunden ist. Yvonne begegnete dem Wandel mit Offenheit und Interesse und hat dabei nicht nur viel dazugelernt, sondern auch Chancen wahrgenommen.

Im Jahr 2015 begann Yvonne eine Ausbildung zur Werkzeugmechanikerin bei ElringKlinger. „Obwohl ich in einer Männerdomäne arbeitete, habe ich mich immer sehr wohlfühlt“, erinnert sie sich. Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung waren in den Bereichen Batterie und Brennstoffzelle technisch ausgebildete Mitarbeiter:innen sehr gefragt – klassische Werkzeugmechaniker:innen dagegen weniger. Daher wechselte Yvonne in die Batteriefertigung. Bei einem nur zum Kennenlernen gedachten Durchlauf in der Lager-

logistik fand sie unerwartet großen Gefallen an den einzulagernden Bauteilen. Sie entwickelte Ideen für verbesserte Abläufe bei der Kommissionierung von Teilen, die sie dann auch umsetzte. Dieses Engagement war auch im Bereich Brennstoffzelle gefragt, erneut wechselte sie. Während ihrer Tätigkeit veränderte sich der Brennstoffzellenbereich bei ElringKlinger stark. Es folgten ein Hallenneubau und die Gründung der EKPO Fuel Cell Technologies. Aufgrund der wachsenden Organisation waren auch in Yvones Arbeitsbereich ständig neue Lösungen gefragt, die sie zusammen mit Kolleginnen und Kollegen aus den Bereichen Disposition und Arbeitsvorbereitung auch fand. Aktuell macht sie eine Weiterbildung zur staatlich geprüften Technikerin in Maschinenbautechnik und freut sich auf neue Herausforderungen. „Und das am liebsten bei der EKPO!“, betont sie.

» Die Visionen und Werte des Unternehmens mit meinen eigenen in Einklang zu bringen, ermöglicht mir, sowohl auf persönlicher als auch organisatorischer Ebene erfolgreich zu sein. «



**Wasim Shaikh, ElringKlinger,  
Ranjangaon, Indien**

Wasim Shaikh begann seine Karriere bei ElringKlinger in Indien als Instandhaltungsmechaniker. Heute ist er als Wirtschaftsingenieur im Geschäftsbereich Lightweighting/Elastomer Technology tätig und tüftelt an Produktivitätssteigerungen. Zwei Charaktereigenschaften haben seine Laufbahn stark beeinflusst: seine persönliche Neugier sowie großes Interesse am stetigen Lernen.

Wie sich seine früheren Aufgaben von den heutigen unterscheiden? Wasim formuliert das so: „Früher kümmernte ich mich um die Instandhaltung von Maschinen, heute um die Instandhaltung von Prozessen“. Prozessoptimierungen sind ein Dauerbrenner in einem Unternehmen, das wächst und nach kontinuierlichem Fortschritt strebt. Entsprechend verändern sich die Aufgabenprofile oder es entstehen neue. Wasim gestaltete Veränderungsprozesse aktiv mit – auch wenn es nicht immer einfach gewesen sei, die Komfortzone zu verlassen, wie er heute sagt. Dazu gehörten der Wechsel in ein anderes Team ebenso wie fachliches Umlernen und das Aneignen neuer Fertigkeiten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist für ihn, die persönlichen und unternehmensseitigen Ziele in Einklang bringen zu können. Von Erfahrung Gebrauch zu machen und sich gleichzeitig stetig weiterzuentwickeln werden auch weiterhin die Treiber für sein berufliches Wirken sein, wie er unterstreicht.

» Humor und Hingabe sind meiner Erfahrung nach zwei hilfreiche Eigenschaften, um die Arbeit mit noch mehr Freude gestalten zu können. Für mich war es außerdem immer wichtig Neues zu lernen. «



## Daniel Fowlds, ElringKlinger, Redcar, Großbritannien

Daniel Fowlds kam 2011 zu ElringKlinger am britischen Standort in Redcar. Zu Beginn war er in der Fertigung von Hitzeschilden und Dichtungssystemen tätig. Heute gehört er zum Senior Management Team des Werks und verantwortet den Bereich Supply Chain Management. Betrachtet man seine berufliche Laufbahn, so fallen vor allem zwei persönliche Überzeugungen auf: zum einen, dass durch funktionierende Teams enormes Potenzial freigesetzt wird und zum anderen sein Streben nach höchster Qualität.

Seine Erfahrungen sind vielseitig. Als Qualitätsingenieur führte Daniel ein Programm zur kontinuierlichen Verbesserung ein, mit Hilfe dessen das Werk ein wichtiges Zertifizierungsverfahren mühelos bestand. Während eines mehrmonatigen Einsatzes an einem anderen ElringKlinger-Standort war er mit der Aufgabe betraut, Qualitätssysteme für eine neue Produktgruppe und für spezifische Fertigungsmethoden mit den ElringKlinger-Standards zu harmonisieren. Als leitender Ingenieur baute Daniel später ein Team auf, das Produkte und Prozesse von der Entwicklungsphase bis hin zur Produktion aufeinander abstimmt.

Nachdem Daniel sich anfangs intensiv seiner beruflichen Qualifizierung gewidmet hatte, liegt sein Fokus jetzt auf der Entwicklung seines Teams. Ob Technologie oder Mensch – kontinuierliche Verbesserung scheint überhaupt sein Thema zu sein. Mit Anfang dreißig bleibt er seiner Linie treu: „Seit Januar 2023 nehme ich an einem internen Förderprogramm für junge Führungskräfte teil. Ich freue mich sehr auf neue Gestaltungsmöglichkeiten, die sich daraus ergeben werden“.



→ Teams zu motivieren und sie zu einem gemeinsamen, wenn auch schwierigen Ziel zu führen, ist eine der besten Erfahrungen, die man machen kann! ←

## Nicole Martin, ElringKlinger, Southfield, Michigan/USA

Stillstand sucht man in Nicole Martins beruflicher Laufbahn vergebens. Als sie 2019 am Standort Southfield, Michigan/USA, bei ElringKlinger ihre neue Tätigkeit aufnahm, brachte sie Berufserfahrung aus unterschiedlichen Bereichen mit. Seither war sie stets dort zur Stelle, wo ihr Know-how gefragt und besonders wertvoll war.

Nicole startete bei ElringKlinger als Supply Chain Project Managerin. Nach verschiedenen Zwischenstationen im Product Engineering, das zur Fertigungsplanung gehört, ist sie heute als Teamleiterin für das MRP-Controlling verantwortlich. Immer wenn die Situation es erforderte, war sie bereit für eine innerbetriebliche Veränderung. Dass sie keine Scheu vor einem Teamwechsel hatte und gewillt war, sich in neue Themen wie beispielsweise die Vorkalkulation einzuarbeiten,

spielten dabei eine wichtige Rolle. Nicole nennt es Hürden, die es zu überwinden galt. Und dieser Einsatz hat in dreierlei Hinsicht Früchte getragen: für den Erfolg des Unternehmens, für die eigene Weiterentwicklung, und für den Fortschritt – sowohl aus betrieblicher als auch beruflicher Perspektive. Auch Nicole kennt den Punkt in ihrer Laufbahn, ab dem es ihr wichtiger wurde, Erfahrung an Kolleginnen und Kollegen weitergeben zu können. Auf ihre Pläne angesprochen, blickt sie mit Vorfreude auf das was kommt: „Momentan strebe ich eine fachliche Weiterbildung für eine ASICS-Zertifizierung<sup>1</sup> an und im Übrigen bin ich mir sicher, dass auch die Zukunft mit spannenden Gelegenheiten aufwartet. Wir werden sehen!“

<sup>1</sup> Weltweiter Qualifikationsstandard, hier für Supply Chain Management

# NACHHALTIG- KEIT BEI ELRINGKLINGER



ElringKlinger ist sich seiner unternehmerischen Verantwortung gegenüber den Mitarbeiter:innen, Kunden, Geschäftspartnern, Aktionär:innen sowie gegenüber dem gesellschaftlichen Umfeld stets bewusst – denn Nachhaltigkeit bedeutet Zukunftsfähigkeit.



# 5

**HANDLUNGSFELDER**  
definieren die Nachhaltigkeit im Unternehmen, denn für ElringKlinger ist das eigene Handeln mit ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung verbunden. Der

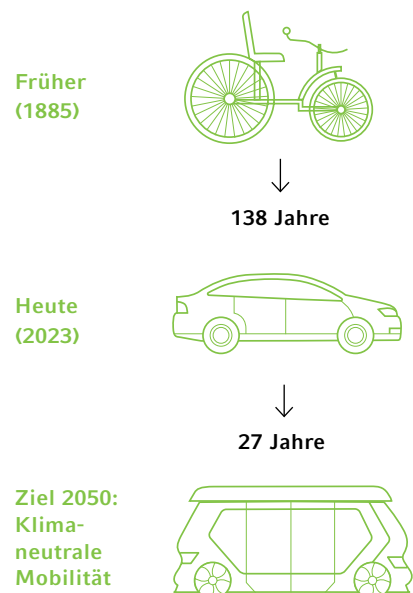
Konzern versteht Nachhaltigkeit als große Chance, den Planeten durch technologische Entwicklungen in seinem Wirkungskreis lebenswert zu halten und gleichzeitig den gesellschaftlichen Fortschritt sowie den Wohlstand zu fördern.

**1 | PRODUKTE UND INNOVATIONEN** Wie die Mobilität von übermorgen aussehen wird, ist heute noch ungewiss. Und doch ist eines sicher: Sie wird weitestgehend emissionsneutral sein. Die Treiber dahinter sind einerseits strengere Gesetze von vielen Staaten, andererseits aber auch die gesellschaftliche Überzeugung, den Klimawandel abzumildern und die Umwelt zu schonen. Immer mehr Menschen achten darauf, ihren persönlichen Fußabdruck zu verringern und sind bereit für neue Technologien. Das zeigt nicht zuletzt die starke Nachfrage bei emissionsfreien Fahrzeugen. Die Geschwindigkeit des Transformationsprozesses innerhalb der Automobilindustrie nimmt rasant zu und die Branche arbeitet mit Hochdruck daran, die bestehenden Produktionen und Prozesse auf die neuen Anforderungen auszurichten.

Inmitten dieses großen Wandels agiert auch ElringKlinger. Als Automobilzulieferer arbeitet der Konzern seit über zwei Jahrzehnten an seiner Vision, die emissionsfreie Mobilität in großen Stückzahlen zu ermöglichen und unabhängig von verbrennungsmotorbezogenen Fahrzeugen zu werden. Es entstand daraus eine breite Produktpalette im Bereich der neuen Antriebstechnologien entlang der Kernkompetenzen des Konzerns: Beschichten, Stanzen, Prägen, Formen und Kunststoffspritzguss, die in Teilen bereits in Serie produziert wird. Vor allem aber hat sich der Konzern durch Kooperationen eine wichtige Vorreiterrolle in der Elektromobilität erarbeitet. Auf dieser Grundlage entstehen fruchtbare Entwicklungskooperationen, die z. B. auch andere Mobilitätsformen, wie die Luftfahrt, emissionsneutral gestalten werden. Als Wegbereiter für die klimaneutrale Zukunft hat ElringKlinger immer auch einen Blick auf die Umweltauswirkungen seiner einzelnen Produkte, denn es gilt auch diese im Sinne der Kreislaufwirtschaft so gering wie möglich zu halten.

Der Verkehrssektor muss seinen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck in den kommenden Jahren deutlich senken. In Europa ist er für rund ein Viertel der gesamten Treibhausgasemissionen verantwortlich. Um das europäische Ziel der Klimaneutralität bis 2050 zu erreichen, muss der Sektor sich weiterhin enorm verändern – eine Mammutaufgabe.

## EVOLUTION DER FAHRZEUGE – VOM ERSTEN BIS ZUM ZUKUNFTSFAHRZEUG



**2 | UMWELT UND QUALITÄT** So klein und doch so folgenreich: Kohlenstoffdioxid ist nur ein Molekül. Doch in seiner Wirkung beeinflusst es den Treibhauseffekt, ermöglicht das Leben auf der Erde und ist zugleich eine der Ursachen für die größte Herausforderung im 21. Jahrhundert: die Klimakrise. Über tausend Jahre lang sorgte es dafür, dass die globale, bodennahe Mitteltemperatur auf der Erde bei knapp 15 Grad Celsius lag, zusammen mit weiteren natürlichen Treibhausgasen. Doch mit Beginn der Industrialisierung änderte sich diese Konstanz. Die Verbrennung fossiler Energieträger wie Kohle, Erdöl und Erdgas ebenso wie die Ausweitung der industriellen Produktion und der Änderungen bei der Landnutzung führen dazu, dass der veränderte Stoffhaushalt in der Atmosphäre den natürlichen Treibhauseffekt verstärkt und sich die Erde kontinuierlich erwärmt – mit spürbaren Folgen: Flirrende Hitze, ausgedehnte Dürrephasen, Wirbelstürme und unbeherrschbare Fluten als Folge von Starkregen oder Erdbeben treten immer häufiger auf.

Zwar wurden in den letzten Jahren überall Maßnahmen zum Umweltschutz getroffen. Aber das reicht nicht aus, die Gesellschaft stößt weiterhin Unmengen an schädlichen Emissionen aus – zu viel, um die Erderwärmung aufzuhalten. Es ist nicht kurz vor, sondern bereits fünf nach zwölf. Viele Veränderungen – insbesondere des Ozeans, von Eisschilden und des globalen Meeresspiegels – sind infolge vergangener und künftiger Treibhausgasemissionen bereits über einen sehr langen Zeitraum unumkehrbar. Umso wichtiger ist es daher, als Gesellschaft nun schnell und überlegt zu handeln, um die Folgen des Klimawandels langfristig begrenzen zu können.

ElringKlinger nimmt seine Verantwortung für den Klimaschutz aktiv wahr und hat ein konzernweites Ziel zur Reduzierung von Treibhausgasen definiert. Bis 2030 strebt die Unternehmensgruppe die Erreichung der bilanziellen CO<sub>2</sub>-Neutralität bezogen auf die eigene Geschäftstätigkeit (Scope 1- und Scope 2-Emissionen) an. Hierfür wurden vier Handlungsfelder definiert. Dazu gehören (1) die Steigerung der Energieeffizienz an den Unternehmensstandorten um 2,5 % pro Jahr (Basisjahr: 2019) durch die Optimierung bestehender Fertigungsprozesse und die Verbesserung der Energieeffizienz bestehender Anlagen und Gebäude sowie (2) die Forcierung der Eigenstromerzeugung durch z. B. die stärkere Nutzung von Abwärme oder den Aufbau von PV-Anlagen. Im dritten Handlungsfeld stellt der Konzern alle Stromlieferverträge bis 2030 von Grau- auf Grünstrom um. Lediglich absolut unvermeidbare Emissionen werden durch Investitionen in unternehmensexterne CO<sub>2</sub>-reduzierende Projekte abgedeckt.

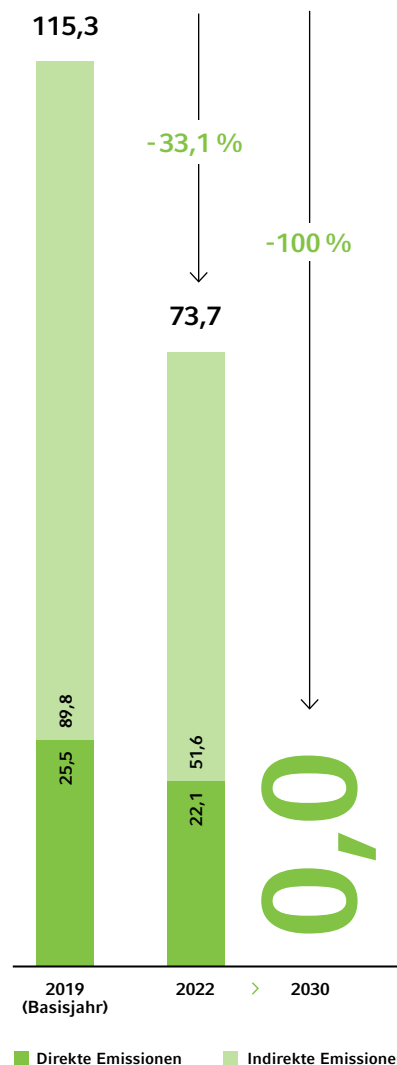
Es ist das klare Ziel, das Bewusstsein für ein umweltgerechtes Verhalten im Konzern zu schärfen. Denn gemeinsam mit allen Mitarbeiter:innen sollen die Umweltauswirkungen von ElringKlinger auf ein Minimum reduziert werden.

Damit nicht genug, denn Nachhaltigkeit beginnt und endet bei ElringKlinger nicht an den Werkstoren. Der Konzern fordert und fördert auch das volle Engagement seiner Lieferanten, sowohl in der Umsetzung von Nachhaltigkeitsprogrammen als auch in der Schaffung von Transparenz. Denn Nachhaltigkeit ist eine wichtige Voraussetzung für den gemeinsamen langfristigen Erfolg.

Weltweit werden jährlich mehr Ressourcen verbraucht, als auf natürliche Weise reproduziert werden können. Rechnerisch verbrauchte die Menschheit 2022 1,75 Erden. Die Konsequenzen dieser Übernutzung werden vor allem die nachfolgenden Generationen erleben.

#### UNSER ZIEL: 0,0 EMISSIONEN IN 2030

(Direkte und indirekte Emissionen von ElringKlinger in Tsd. Tonnen)





**3 | MITARBEITER:INNEN** Genau 9.540 Menschen gestalten den ElringKlinger-Konzern und halten ihn in Bewegung. Sie alle haben unterschiedliche Aufgaben im Konzern. Doch egal, ob Entwicklungsingenieur:in, Vertriebs- oder Produktionsmitarbeiter:in, gemeinsam verfolgen sie – gestern wie heute – ein gemeinsames Ziel: mit Pioniergeist und Begeisterung das Unternehmen in die Zukunft führen, so wie es die vergangenen gut 140 Jahre belegen.

Die Fähigkeiten der ElringKlinger-Mitarbeiter:innen sind geprägt von unterschiedlicher Herkunft, Kultur und Erfahrung. In einer globalisierten Welt stellen interkulturelle Vielfalt und Toleranz wichtige Unternehmenswerte dar. Daher gehören Diversität, Chancengleichheit und Gleichbehandlung am Arbeitsplatz zu den wichtigsten Werten, die das tägliche Handeln bestimmen. So können alle Mitarbeiter:innen ihre fachlichen und persönlichen Stärken optimal einbringen und die Transformation hin zur emissionsneutralen Mobilität mitgestalten.

Den Weg in eine digitale, vernetzte und globale Arbeitswelt setzt ElringKlinger mit Agilität und Offenheit fort. ElringKlinger setzt alles daran, seine Mitarbeiter:innen nachhaltig an das Unternehmen zu binden, um gemeinsam die Mobilität der Zukunft weiterzuentwickeln. Deshalb hat der Konzern den klaren Anspruch, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, der den Beschäftigten bestmögliche Bedingungen mit vielfältigen Karrierechancen, flexiblen Arbeitszeitmodellen, fairen Löhnen und zukunftsgerichteten Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten kann.

Die Menschen bei ElringKlinger sind echte Teamplayer und motiviert, die Mobilität umweltgerechter zu gestalten.

9.540

Genau 9.540 Menschen prägen den ElringKlinger-Konzern und halten ihn in Bewegung.

## VIELFALT LEBEN

Rund 70 Nationen arbeiten im ElringKlinger-Konzern.

## WISSEN VERGRÖßERN

Rund 150 junge Menschen bildet ElringKlinger jährlich aus.

## PIONIERGEIST ERHALTEN

Über 600 Mitarbeiter:innen im Forschungs- und Entwicklungsbereich gestalten täglich Produkte der Zukunft mit.



**4 | GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT** Unternehmerische Entscheidungen beeinflussen immer auch die Gesellschaft und die Umwelt – insbesondere wirken sie sich auf die Regionen aus, in denen ElringKlinger Produktions- und Vertriebsstätten hat. Die unternehmerische Verantwortung geht daher über Unternehmensgrenzen hinaus, sie bezieht sich nicht mehr ausschließlich auf die Entwicklung und Produktion von technologisch fortschrittlichen Produkten, den Erhalt von Arbeitsplätzen und die Steigerung von Unternehmensgewinnen, sondern auch auf die sozial- und umweltgerechte Entwicklung von Regionen. Aus diesem Grund trägt ElringKlinger aktiv zum Wohl und Fortschritt der Gesellschaft bei, insbesondere dort, wo der Konzern vertreten ist. Mit gezielten Projekten baut ElringKlinger lokal Strukturen auf, die nachhaltig wirken – ob durch Sachspenden, Geldspenden oder freiwillige Mitarbeit bei sozialen Projekten.

Soziales Engagement übt ElringKlinger indirekt über die Lechler Stiftung aus, die zugleich Hauptaktionär der ElringKlinger AG ist. So fließt jährlich ein Teil des Unternehmensgewinns in die Stiftung ein, die ausschließlich gemeinnützige Vereine und Einrichtungen aus der Kinder- und Jugendhilfe, Behinderten- und Altenhilfe, Gesundheitspflege und Bildung unterstützt.

#### SACHSPENDEN UND FREIWILLIGE MITARBEIT IN EUROPA

Die Coronavirus-Pandemie hat lokale Organisationen und Vereine in wirtschaftliche Schwierigkeiten gebracht. Die Nachwuchsführungskräfte in Europa errichteten daher eine Online-Plattform, auf der Betroffene ihre persönliche Geschichte in Bezug auf die Pandemie-Auswirkungen und ihren Unterstützungsbedarf erzählen durften. Daraus resultierten zum einen Sachspenden für die umliegenden Kindergärten in Dettingen/Erms, Deutschland. Zum anderen renovierten Mitarbeiter:innen Klassenräume der örtlichen Grundschule am türkischen Unternehmensstandort in Bursa.

#### KLIMASCHUTZ IN NORD- UND SÜDAMERIKA

Angehende Führungskräfte setzten sich im Rahmen eines Führungskräfteprogramms 2022 für Naturschutz ein und sammelten Spenden für Baumpatenschaften. Dadurch können nun 13.765 Bäume gepflanzt werden.

#### INKLUSION IN ASIEN/PAZIFIK

Die angehenden Führungskräfte in der Region Asien/Pazifik stellten das Thema Inklusion in den Mittelpunkt ihres Sozialprojektes. Sie halfen körperlich beeinträchtigten Menschen bei der Herstellung von Kunsthandwerk sowie beim Verkauf der Waren. Der dadurch erzielte Erlös in Höhe von 37.000 EUR wurde an Behindertenwerkstätten gespendet, wodurch die Einrichtungen verschiedene Produkte weiterhin selbstständig herstellen können.

Vertreter der Behindertenwerkstätten wurden zur feierlichen Scheckübergabe in das chinesische Werk in Changchun eingeladen.



# 3

## Werte

**5 | CORPORATE GOVERNANCE** Eine gute, auf langfristige Wertsteigerung ausgerichtete, verantwortungsvolle Unternehmensführung ist eine Gemeinschaftsaufgabe des Aufsichtsrats, des Vorstands, der Führungskräfte und der gesamten Belegschaft, die auf den Werten Transparenz, Vertrauen und Integrität basiert.

**DREI WERTE**, die bei ElringKlinger fest in der Unternehmenskultur verankert sind, die allen Führungskräften und Mitarbeiter:innen Orientierung geben und die das Fundament der guten Corporate Governance im Konzern bilden.

**DREI WERTE**, die sicherstellen, dass über alle Hierarchieebenen hinweg transparente Entscheidungen getroffen werden, verantwortungsbewusst geführt wird und ethische Grundsätze sowie rechtliche Vorschriften eingehalten werden.

**DREI WERTE**, die einer Welt voller Veränderungen, wie z. B. dem Klimawandel, der Globalisierung und der Digitalisierung, Stabilität geben und die gemeinsame Haltung im Unternehmen fördern.

**DREI WERTE**, die gemeinsam mit einer klaren strategischen Ausrichtung den Unternehmenserfolg in den vergangenen gut 140 Jahren Unternehmensgeschichte begleitet haben.

Und es sind auch die **DREI WERTE**, die es ermöglichen, die aktuellen Veränderungen im Markt mitzugestalten.

Basierend auf dieser starken Unternehmenskultur geht Corporate Governance im ElringKlinger-Konzern über die 20-jährige Berichterstattungspflicht des Corporate-Governance-Kodex hinaus. Denn der Konzern legt schon seit jeher Wert auf eine transparente Kommunikation, um als Arbeitgeber, börsennotierte Aktiengesellschaft und Akteur im öffentlichen Raum Einblick in die Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, die Risikobewertung und das Risikomanagement, die Beziehungen zu Anteilseigner:innen und Stakeholder:innen sowie die Umsetzung von ethischen Standards zu geben. Darüber stärkt ElringKlinger die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in den Konzern gegenüber all seinen Stakeholder:innen.

Transparenz  
Vertrauen  
Integrität

# Globale Präsenz

46 Standorte

Europa (ohne  
Deutschland)

29%

UMSATZANTEIL

1.709

MITARBEITENDE

12

STANDORTE



Nordamerika

26%

UMSATZANTEIL

1.666

MITARBEITENDE

8

STANDORTE



Südamerika  
und Übrige

5%

UMSATZANTEIL

431

MITARBEITENDE

2

STANDORTE

Asien-  
Pazifik

20%

UMSATZANTEIL

1.665

MITARBEITENDE

11

STANDORTE

Deutschland

20 %

UMSATZANTEIL

4.069

MITARBEITENDE

13

STANDORTE



## Impressum

pulse

Das Magazin der ElringKlinger AG  
Ausgabe 2023

### Herausgeber

ElringKlinger AG  
Max-Eyth-Straße 2  
D-72581 Dettingen/Erms  
Fon +49 7123 724 – 0  
[www.elringklinger.de](http://www.elringklinger.de)

### Redaktion

Dr. Jens Winter (V.i.S.d.P.),  
Kathrin Graf, Jannik Lorenz,  
Heiderose Mall, Dr. Philipp Ottenstein,  
André Boße

### Konzeption & Gestaltung

3st kommunikation, Mainz

### Bildnachweis

ElringKlinger, EKPO Fuel Cell  
Technologies, GettyImages,  
iStockphoto, Matthias W. Dietrich,  
Matthias Schmiedel, Shutterstock

### Kontakt zur Redaktion

[info@ir.elringklinger.com](mailto:info@ir.elringklinger.com)

### Erscheinungsweise

„pulse“ erscheint jährlich in Verbindung mit  
dem Geschäftsbericht der ElringKlinger AG.

Der Inhalt des Magazins ist urheberrechtlich  
geschützt. Nachdruck oder die Übernahme von  
Inhalten – auch auszugsweise – dürfen nur nach  
schriftlicher Zustimmung der Redaktion erfolgen.

Grundsätzlich verwendet ElringKlinger eine gender-  
gerechte Sprachform. Aus Gründen der Lesbarkeit  
wurde vereinzelt darauf verzichtet. Allgemeine Personen-  
bezeichnungen beziehen sich auf alle Menschen  
ungeachtet ihres Geschlechts.

Für Zahlen und Statistiken aus Veröffentlichungen Dritter  
übernimmt die ElringKlinger AG keine Verantwortung.



**ElringKlinger AG**  
Max-Eyth-Straße 2  
D-72581 Dettingen/Erms