

Ökonomische Pflicht statt altruistischer Kür

Operative Herausforderungen und gesellschaftlicher Nutzen - Corporate Social Responsibility bei der Daimler AG

VON
DR. WOLFRAM HEGER
SENIOR MANAGER
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY,
DAIMLER AG
POLITIK UND AUßENBEZIEHUNGEN

Der CSR-Ansatz von Daimler stellt die verantwortungsbewussteste Gestaltung operativer Prozesse in den Vordergrund. Dies bedeutet, sich bewusst zu machen, wo das Unternehmen und seine Produkte die Umwelt und Gesellschaft signifikant beeinflussen. Konkret für Daimler sind dies z.B. Fragen zur umweltgerechten Produktion hochwertiger Fahrzeuge, der faire Umgang mit Mitarbeitern oder auch die Pflege guter nachbarschaftlicher Beziehungen überall dort, wo produziert wird oder Produkte vertrieben werden. Deshalb ist es auch erforderlich die Steuerung von CSR-Themen auf Topmanagement-Ebene anzusiedeln - bei Daimler im so genannten CSR und Nachhaltigkeits-Board. In diesem Sinne sind Nachhaltigkeit und CSR nicht altruistische "Kür", sondern ökonomische "Pflicht". Dies gilt insbesondere in Zeiten der Krise.

I. Einführung

Fest steht: Unternehmensführung zielt auf den Aktienkurs, auf Wertsteigerung. Wo soll hier - im Konzert aus Kostensenkungs-

Prozessoptimierungs- und Wachstumsprogrammen - noch Raum (und Geld) bleiben für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (englisch Corporate Social Responsibility - CSR)? Wer diese Frage stellt, um die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen zu verneinen, wird langfristig scheitern. Denn sowohl Finanzinvestoren als auch Kunden orientieren ihre Entscheidungen zunehmend auch anhand von CSR-Faktoren.

Wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung sind untrennbar miteinander verbunden. Damit ist CSR ein operatives Thema, eine alltägliche Herausforderung, der sich ein Konzern stellen muss. Allen einzelnen CSR-Aktivitäten liegen bei Daimler daher eine Strategie und eine operative Planung zugrunde. Deren Umsetzung wird fachlich begleitet, Prozesse werden ständig kontrolliert und optimiert.

Um dieses Verständnis von CSR bei der Daimler AG zu veranschaulichen, gliedert sich der nachfolgende Beitrag in vier Abschnitte: Nach dem einführenden Abschnitt I wird in Abschnitt II kurz auf die zunehmende Bedeutung von CSR eingegangen. Abschnitt III beschreibt die Daimler AG und arbeitet die gesellschaftliche Bedeutung des Konzerns heraus. Abschnitt IV erläutert dann, wie CSR bei Daimler umgesetzt wird, bevor in Abschnitt V exemplarische Dilemma-Situationen aufgezeigt werden.

Nachfolgende Ausführungen können hierbei nur einen kleinen Einblick in das

komplexe und vielschichtige Feld von Nachhaltigkeit und CSR geben. Ausführlich dokumentiert sind die Daimler-Aktivitäten in den jährlichen Fakten zur Nachhaltigkeit sowie dem dazugehörigen Internetauftritt unter www.daimler.com/nachhaltigkeit.

II. Corporate Social Responsibility - Warum?

Das berühmte Zitat Milton Friedmans "The business of business is business" wird häufig als Gegenargument unternehmerischen CSR-Engagements angeführt - zu unrecht. "The business of business" ist tatsächlich "business". Jedoch ist richtig verstandene CSR kein unkontrolliertes Verschwenken von Geld. Es geht nicht darum, mal hier mal dort Geld zu spenden oder eine karitative Einrichtung zu fördern. Vielmehr geht es darum, verantwortungsbewusst zu handeln, um überhaupt wirtschaftlich erfolgreich sein zu können. Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg sind also zwei Seiten der gleichen Medaille. Das wird insbesondere in der Abbildung 1 deutlich, die veranschaulicht, dass viele klassische CSR-Themen Einfluss auf das finanzielle Unternehmensergebnis haben - auch wenn dies nicht immer quantifiziert werden kann.

Auch der bekannte Harvard-Ökonom Michael E. Porter hat jüngst sein bekanntes Modell der finanziellen Wertschöpfungskette modifiziert; er hat gezeigt, dass in jedem unternehmerischen Kern- und Unterstüt-

zungsprozess gesellschaftliche Aspekte wichtige Gestaltungsfaktoren sind. (Harvard Business Review, Dez. 2006)

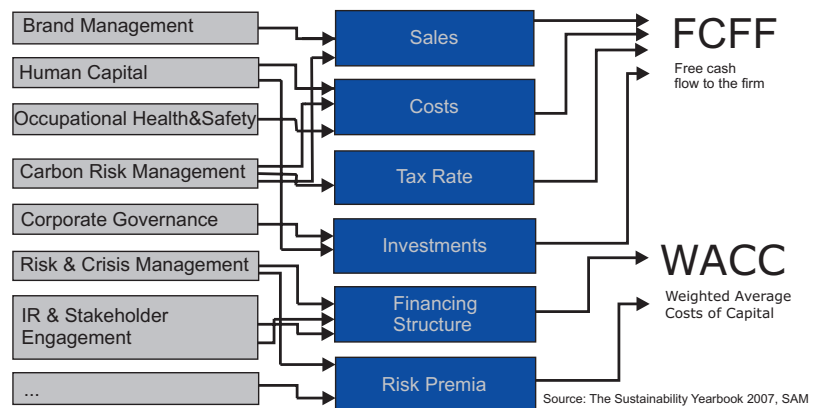
Unternehmen, die sich verantwortungsvoll in der Gesellschaft verhalten, haben ein gutes Image und verkaufen ihre Produkte erfolgreicher. Und auch am Kapitalmarkt ist festzustellen: Investoren - nicht nur in ethischen Fonds, sondern zunehmend auch in Pensionskassen oder großen Rückversicherern - belohnen Unternehmen, die Umwelt- und gesellschaftliche Risiken minimieren. Zunehmend mehr Anleger beziehen CSR und Nachhaltigkeit mit in die Investitionsentscheidung ein. In den USA sind diese bereits über zehn Prozent der institutionellen Investoren - Tendenz steigend. Messlatte für die Entscheidung sind dabei häufig CSR-Ratings oder Rankings die wiederum Grundlage zur Bestückung von Indizes sind. Prominentes Beispiel ist hier der "Dow Jones Sustainability Index (DJSI)", in den nur Unternehmen mit einer guten CSR- und Nachhaltigkeitsleistung aufgenommen werden. Auch Daimler gehört dem DJSI an.

CSR liefert also Reputationsgewinne und bildet eine Investitionsgrundlage: Es zahlt sich für Unternehmen aus, nachhaltig und verantwortlich zu handeln.

III. Daimler AG und Verantwortung

Daimler ist heute weltweit mit mehr als 274.000 Mitarbeitern präsent. Werden zusätzlich die über das Einkaufsvolumen bei Zulieferern gesicherten, bzw. geschaffenen Arbeitsplätze berücksichtigt, so ist jeder fünfte industrielle Arbeitsplatz in Baden-Württemberg mit Daimler verflochten. Das Werk Untertürkheim, das im Jahr 2004 sein 100-jähriges Jubiläum feierte, ist der größte industrielle Arbeitgeber in Stuttgart. Daimler betreibt mehrere Forschungseinrichtungen im Land und trägt damit wesentlich zum Technologiestandort Baden-Württemberg bei. Bereits diese Angaben verdeutlichen, dass Daimler mehr ist als nur ein Automobilunternehmen. Man kann auch sagen: Daimler ist eine gesellschaftliche Institution.

Doch auch über die Landesgrenzen und die wirtschaftliche Betrachtung hinaus kommt internationalen Konzernen eine umfassendere Rolle im Rahmen der Globalisierung zu. Daimler ist überall zu Hause - in



▲ Abb. 1: Einfluss von CSR-Themen auf das finanzielle Unternehmensergebnis

Stuttgart, Peking oder Delhi. So hat das Einhalten von Rechts- und Wertestandards (z.B. die des UN Global Compacts) an den weltweiten Unternehmens-Standorten Leuchtturmfunktion in Ländern, in denen noch nicht alle rechtsstaatlichen und menschenrechtlichen Standards verwirklicht

“Nachhaltigkeit ist ein ethisches Gebot, aber auch ein Grundsatz legitimen unternehmerischen Eigeninteresses.”

[DR. DIETER ZETSCHKE]

sind. Daher ist Daimler aufgefordert, nationale Regierungen und globale Institutionen wie die Vereinten Nationen dabei zu unterstützen, faire Rahmenbedingungen für die Weltwirtschaft zu gestalten. Und dies tun sie in ihrem eigenen Interesse, weil wirtschaftlicher Wohlstand Gesellschaften stabilisiert, politisch-sozialen Extremismus schwächt und sich somit stabile Absatzmärkte entwickeln.

Damit haben Unternehmen wie die Daimler AG neben ihrer ökonomischen Verantwortung zugleich immer auch eine politische und gesellschaftliche Verantwortung - auf lokaler wie auf internationaler Ebene. Nur so können Unternehmen langfristig Vertrauen in Märkten aufbauen.

IV. CSR Bei Daimler: Voraussetzungen und Schwerpunkte

Die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung und Nachhaltigkeit bei Daimler basiert auf einem Leitbild der Nachhaltigkeit mit drei Dimensionen:

- **Ökonomische Verantwortung.** Wir tragen Verantwortung für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und den dauerhaften ökonomischen Erfolg unseres Unternehmens.
- **Ökologische Verantwortung.** Wir stellen uns der Verantwortung für die Schonung der Ressourcen unseres Planeten und die Bewahrung einer intakten Umwelt für heutige wie für kommende Generationen.
- **Soziale und gesellschaftliche Verantwortung.** Wir nehmen unsere Verantwortung gegenüber den Menschen wahr, die an der Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens beteiligt oder von deren Auswirkungen betroffen sind, sowie gegenüber der Gesellschaft, als deren mitgestaltender Teil sich unser Unternehmen versteht. Unabhängig für die Umsetzung des Leitbildes, ist das klare Bekenntnis des Topmanagements zu CSR und Nachhaltigkeit. Dr. Dieter Zetsche, Vorstandsvorsitzender der Daimler AG, hat dieses Bekenntnis immer wieder bekräftigt. So zum Beispiel jüngst in einer Information an alle Mitarbeiter: "Wenn politische oder gesellschaftliche Entscheidungsträger nach industriellen Partnern suchen, die ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung nachhaltig gerecht werden, dann sollte ihnen sofort "Daimler" einfallen." Zur operativen Umsetzung von CSR-Initi-

ativen ist ein unterstützender organisatorischer Aufbau essentiell. Im Jahr 2008 hat Daimler sein Nachhaltigkeitsmanagement konzernübergreifend weiter systematisiert und optimiert. Dabei ist das CSR/Sustainability Board (CSB) als zentrales, auf Topmanagementebene angeordnetes Gremium entstanden, das in die bestehende Governance-Struktur des Unternehmens integriert ist. Das CSB untersteht direkt dem Daimler Vorstandsvorsitzenden.

Durch die Einbindung sowohl der Fachbereiche wie auch der operativen Einheiten sorgt Daimler für eine wirkungsvolle strategische und operative Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten vom Vorstand bis zur Arbeitsebene.

Die umfassenden Standards geschäftlichen Verhaltens (von der Daimler Verhaltensrichtlinie über die Grundsätze zur sozialen Verantwortung bis zu verschiedenen Konzernleit- und -richtlinien) bilden den regulatorischen Rahmen für die Umsetzung einer operativen CSR. Rechtsabteilung, Konzernrevisor und die neu aufgebaute Compliance (englisch für Einhaltung, Übereinstimmung Befolgung) Organisation wachen darüber, dass diese Vorgaben auch tatsächlich umgesetzt werden. Bei Verstößen sind angemessene Verfahren etabliert. Letztendlich ist die Umsetzung der Vorgaben jedoch die Verantwortung aller Be-

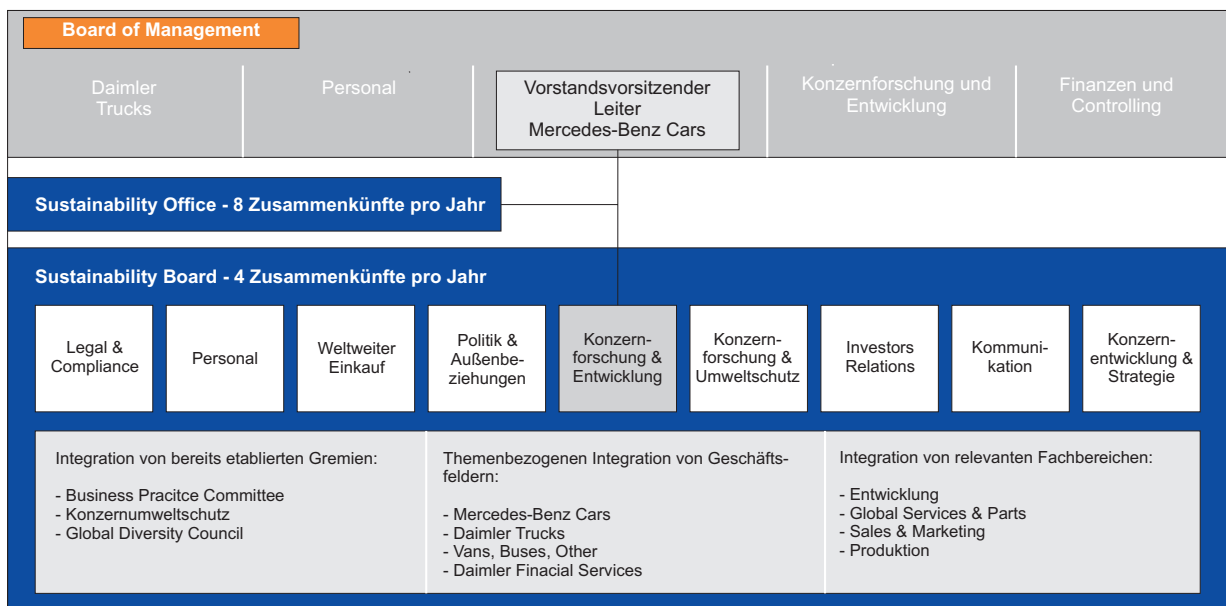
schäftigten bei Daimler, wobei sie das Unternehmen mit vielfältigen Angeboten und Instrumenten unterstützt.

Ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich verantwortliches Handeln wird damit fester Bestandteil des Kerngeschäfts. Dies bedeutet auch eine industriespezifische Definition relevanter Verantwortlichkeiten. Kurzum, ein Unternehmen muss sich bewusst machen, wo das Unternehmen und seine Produkte die Umwelt und Gesellschaft signifikant beeinflussen. Konkret für Daimler sind dies z.B. Fragen zur umweltgerechten Produktion hochwertiger Fahrzeuge, der faire Umgang mit Mitarbeitern, oder auch die Pflege guter nachbarschaftlicher Beziehungen überall dort, wo sie produzieren oder Produkte vertreiben - Aspekte, die nachfolgend vertiefend dargestellt werden.

Der Umweltschutz gehört zu den wesentlichen Zielen von Daimler. Er ist fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Mit den vom Vorstand verabschiedeten Umwelt-Leitlinien definiert das Unternehmen seine Umweltpolitik und bekennt sich zu einem integrierten Umweltschutz, der an den Ursachen für Umweltbeeinträchtigungen ansetzt und die Auswirkungen von Produktionsprozessen und Produkten auf die Umwelt bereits im Voraus beurteilt und in die unternehmerischen Entscheidungen einbe-

zieht. Die Reduktion von Kraftstoffverbrauch in Fahrzeugen und damit auch der CO2-Emissionen sind unabhängig von der besonderen öffentlichen Aufmerksamkeit, die der Klimaschutz um die Jahreswende 2006/2007 gewonnen hat, der zentrale Schwerpunkt ihrer Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für eine nachhaltige Mobilität. Für Daimler als Erfinder des Automobils ist dabei selbstverständlich: Wir wollen auch bei nachhaltiger Mobilität ganz vorne sein. 4,4 Mrd. Euro wurden allein in 2008 vom Konzern für Forschungs- und Entwicklungsleistungen aufgewendet, eine Steigerung um 7% Prozent im Vergleich zum Vorjahr.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter - um nun den gesellschaftlichen Bereich näher zu betrachten - sind der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg. Wesentliche CSR-Elemente eines verantwortungsvollen Umgangs mit ihnen sind daher unter anderem die Mitarbeiterzufriedenheit, eine wirkungsvolle und faire Gestaltung von Arbeits- und Managementbeziehungen (z.B. in Form des Vergütungsmodells, Aus- und Weiterbildung oder dem Arbeits- und Gesundheitsschutz). Daimler-Beispiel hierfür ist die Beschäftigung von weltweit rund 9.600 Auszubildenden im Jahr 2008. Trotz insgesamt sinkender Beschäftigung wurde dabei deren Anzahl in den Werken und der Zentrale im Jahr 2007



▲ Abb. 2: Einbindung sowohl der Fachbereiche wie auch der operativen Einheiten in die Steuerung der Nachhaltigkeitsaktivitäten

in Deutschland um drei Prozent erhöht. Für Hochschulabsolventen bietet der Konzern allein in Deutschland mit dem Programm "CAReer" im Jahr 2009 - Direkteinsteiger eingeschlossen - rund 500 Nachwuchskräften einen erstklassigen Einstieg in ihr Berufsleben. Ein weiterer Schwerpunkt des Jahres 2007 lag im Ausbau der betrieblichen Kleinkindbetreuung. Gemeinsam mit professionellen Partnern werden in Deutschland bis 2009 rund 350 Betreuungsplätze für die Kinder unserer Mitarbei-

"Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg sind also zwei Seiten der gleichen Medaille."

terinnen und Mitarbeiter angeboten.

Auch der faire Umgang mit den Zulieferern zählt zu den zentralen CSR-Aufgaben. Die Daimler Grundsätze zur gesellschaftlichen Verantwortung sowie in den 2008 eingeführte Lieferantenrichtlinie zur Nachhaltigkeit dokumentieren unsere klare Erwartungshaltung an unsere Zulieferer. In Theorie und Praxis ist dabei immer noch heftig umstritten, wie weit die Verantwortung eines Unternehmens reicht - umfasst dies nur die erste Zuliefererebene oder geht diese Verantwortung auch darüber hinaus? Auch in diesem Kontext ist der stetige Austausch im Rahmen unseres Stakeholder Dialoges von Bedeutung.

CSR bei Daimler geht jedoch auch über die Werkstore des Unternehmens hinaus. "Corporate Citizenship" bedeutet nach unserem Verständnis im Schwerpunkt, dass wir unsere gesellschaftliche Verantwortung auch im unmittelbaren Umfeld wahrnehmen, dass wir uns an Standorten bürgerschaftlich engagieren, nicht nur als Arbeitgeber und Steuerzahler. Das Spektrum reicht dabei von firmeneigenen Stiftungen über Spenden für gemeinnützige Zwecke bis hin zur Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeitern. Auch die Beteiligung am demokratischen Prozess wird hierbei als gutes Recht, aber auch als Pflicht betrachtet. Die klaren Vorgaben der Richtlinie zum Lobbying sollen sicherstellen, dass sich die hierfür zuständigen Kollegen im Rahmen von Recht und Gesetz sowie den ethischen Vorstellungen z.B. des Integrity Codes bewegen.

Neben den vorstehend genannten Beispielen gibt es bei Daimler eine ganze Reihe weiterer CSR-Aktivitäten. Als Beispiele seien hier genannt Innovationen für Fahrzeugsicherheit, das Customer Relationship Management, die Beziehungen zu Gewerkschaften, die Einhaltung von Menschenrechten weltweit, die Förderung karitativer Anliegen etc. In der jährlichen Dokumentation "Daimler FAKTEN zur Nachhaltigkeit", die sich an den Richtlinien der Global Reporting Initiative orientiert, machen wir diese

Aktivitäten transparent. Die Fakten verdeutlichen ebenso, dass CSR und Nachhaltigkeit bei Daimler operativ verstanden werden und kontinuierlich an Verbesserungen mit den beteiligten Bereichen gearbeitet wird.

V. CSR-Dilemata

Aus der Komplexität von Ansprüchen und Anforderungen entstehen industriespezifische Dilemma-Situationen, die sich nicht immer zur Zufriedenheit aller lösen lassen. Bei der Abwägung zwischen den drei Dimensionen - Ökonomie, Ökologie, Gesellschaft - sind Unternehmen manchmal gezwungen, harte und schwierige Entscheidungen zu treffen. Industriespezifische Dilemma-Situationen sind zu lösen. Dies können ein paar Beispiele illustrieren:

Daimler produziert und vertreibt seine Produkte und Dienstleistungen auf allen Kontinenten. Die Fahrzeuge des Konzerns befriedigen das Bedürfnis der Menschen nach Mobilität und bieten flexible Transportmöglichkeiten für Güter. Damit bilden sie einerseits die Grundlage für individuelle Beweglichkeit und Unabhängigkeit und stellen einen wichtigen Faktor moderner Gesellschaften dar. Andererseits beanspruchen die Herstellung und die Nutzung der Fahrzeuge die natürlichen Ressourcen, und unsere Geschäftstätigkeit beeinflusst die Gesellschaft auf vielfältige Weise. Dies ist in Einklang zu bringen mit den wachsenden Umweltbelastungen aufgrund weltweit gestiegener Mobilitätsbedürfnisse. Experten gehen davon aus, dass der Bestand an

Automobilen wächst - fünfmal schneller als die Erdbevölkerung. Es ist unsere Verantwortung, auch zusammen mit anderen Industriezweigen, Lösungen für diese Herausforderungen zu entwickeln. Deshalb steht die Daimler-Roadmap für nachhaltige Mobilität und CO₂-Reduktion - von der konsequenten Optimierung von Verbrennungsmotoren (mit und ohne Hybridoption) bis hin zur Entwicklung der Brennstoffzellentechnologie.

Auch im gesellschaftlichen Bereich treten immer wieder Interessenskonflikte auf, beispielsweise in der Abwägung zwischen dem Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit und ggf. erforderlichen Personalanpassungen. Nur wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen können sichere Arbeitsplätze anbieten. Verantwortung würde dann bedeuten, Anpassungsprozesse fair, sozial verträglich und transparent zu gestalten. Gerade dieses Beispiel zeigt, dass zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitszielen nicht immer Harmonie herrscht und ggf. in gemeinsamen Prozessen zwischen Unternehmen

Zum Autor

Dr. Wolfram Heger

Dr. Wolfram Heger ist Senior Manager CSR bei der Daimler AG in Stuttgart, im Stabsbereich "Politik und Außenbeziehungen" des Vorstandsvorsitzenden. Er promovierte über "Wertorientierte interne Unternehmenskommunikation", war zuvor langjährig journalistisch tätig, studierte Volkswirtschaftslehre und Politik und absolvierte berufliche Stationen bei der Union Bank of Switzerland (UBS) und der Daimler Financial Services. Seine Arbeitsschwerpunkte bei der Daimler AG liegen in der Koordination zahlreicher CSR-Aktivitäten, dem Dialog und der Kommunikation mit Nachhaltigkeitsanalysten und gesellschaftlichen Stakeholdern sowie der Interessensvertretung des Unternehmens bei verschiedenen internationalen Institutionen wie z.B. dem UN Global Compact.

Kontakt: wolfram.heger@daimler.com

und den betroffenen Stakeholdern faire Lösungen gefunden werden müssen."

Schlussfolgerungen

Daimler hat sich - im Laufe der Jahre und Jahrzehnte - gut aufgestellt, hat seine Unternehmenstätigkeit verantwortungsbewusst ausgestaltet. Ziel bleibt es, eine Balance zwischen ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung zu finden. Grundsätzlich zeigen die Beispiele jedoch: gesellschaftliche Verantwortungsübernahme ist nicht altruistische "Kür", sondern ökonomische "Pflicht".

Naturgemäß sind sich Unternehmen und externe Interessengruppen nicht immer einig, wenn es um die Bewertung des bereits Erreichten geht - sei es, dass aus externer Sicht gefordert wird, weitergehende Aktivitäten zu entwickeln oder dass wir selbst weiter Verbesserungen anstreben. Deshalb wird die Daimler AG auch künftig den Dialog mit allen führen, die an konstruktiven Lösungen interessiert sind. Institutionalisiert hat Daimler diesen Austausch erstmals im November 2008 in Form des Sustainability Dialogues, bei dem das Unternehmen wichtige Impulse von ca. 60 Interessengruppen für eine verbesserte Nachhaltigkeitsleistung erhalten hat.

Dass Daimler auf einem guten Weg ist, beweist nicht zuletzt unsere Zugehörigkeit zum Dow Jones Sustainability Index. Denn hier werden die einzelnen Facetten unserer Nachhaltigkeits- und CSR-Aktivitäten bewertet und mit Benchmark Unternehmen aus der Automobilbranche verglichen. Das Ziel ist jedoch noch nicht erreicht. Deshalb muss kontinuierlich weiter daran gearbeitet werden, Daimler ein glaubwürdiges und verantwortungsbewusstes Profil zu geben - im eigenen Interesse, aber auch im Interesse von Umwelt und Gesellschaft. ■

Literatur und Quellen

Daimler AG, Fakten zur Nachhaltigkeit 2009

Daimler AG, Magazin zur Nachhaltigkeit 2009

Harvard Business Review, Dezember 2006