



# corporAID multilogue

Wolfram Heger  
20. November 2008

Think globally,  
Act globally

Wie CSR bei einem Weltkonzern funktioniert

in Kooperation mit



# Think globally, Act globally!

Dr. Wolfram Heger, Senior Manager Corporate Social Responsibility (CSR) im Stabsbereich „Politik und Außenbeziehungen“ des Vorstandsvorsitzenden bei Daimler, sprach am 20. November 2008 im corporAID multilogue darüber, wie CSR bei Daimler funktioniert.

## Globale Perspektive als Ausgangspunkt und Motor von CSR

Gedanken zu Corporate Social Responsibility (CSR) macht man sich auf universitärer Ebene schon seit ca. 20 Jahren. Bei Daimler hat Verantwortungsübernahme eine lange Tradition – unter dem Stichwort CSR – zunehmend seit der Jahrtausendwende. Vor allem die Globalisierungsdebatte gab Fragen nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen Auftrieb.

Die globale Perspektive von CSR sorgt auch heute noch bei Daimler für einen Gutteil der Dynamik eines Themas, das an Komplexität gewonnen hat: Neben Strategien zur Reputationswahrung spielt zunehmend die Schaffung von Mehrwert eine Rolle. CSR soll einen operativen Bezug haben und einen spürbaren Output generieren, für die Gesellschaft und für das Unternehmen.

CSR erhält zudem öffentliche Aufmerksamkeit. Berichte über CSR- und/oder Nachhaltigkeitsrankings finden sich immer öfter in einschlägigen Medien. Darüber hinaus wird das Thema auch politischer. Diskutiert wird u.a., ob die heute freiwilligen ISO Standards morgen zu „must-have“ Standards werden sollen und ob verantwortungsvoll agierende Unternehmen Gütesiegel von der Politik erhalten sollen.

## CSR-Verständnis von Daimler

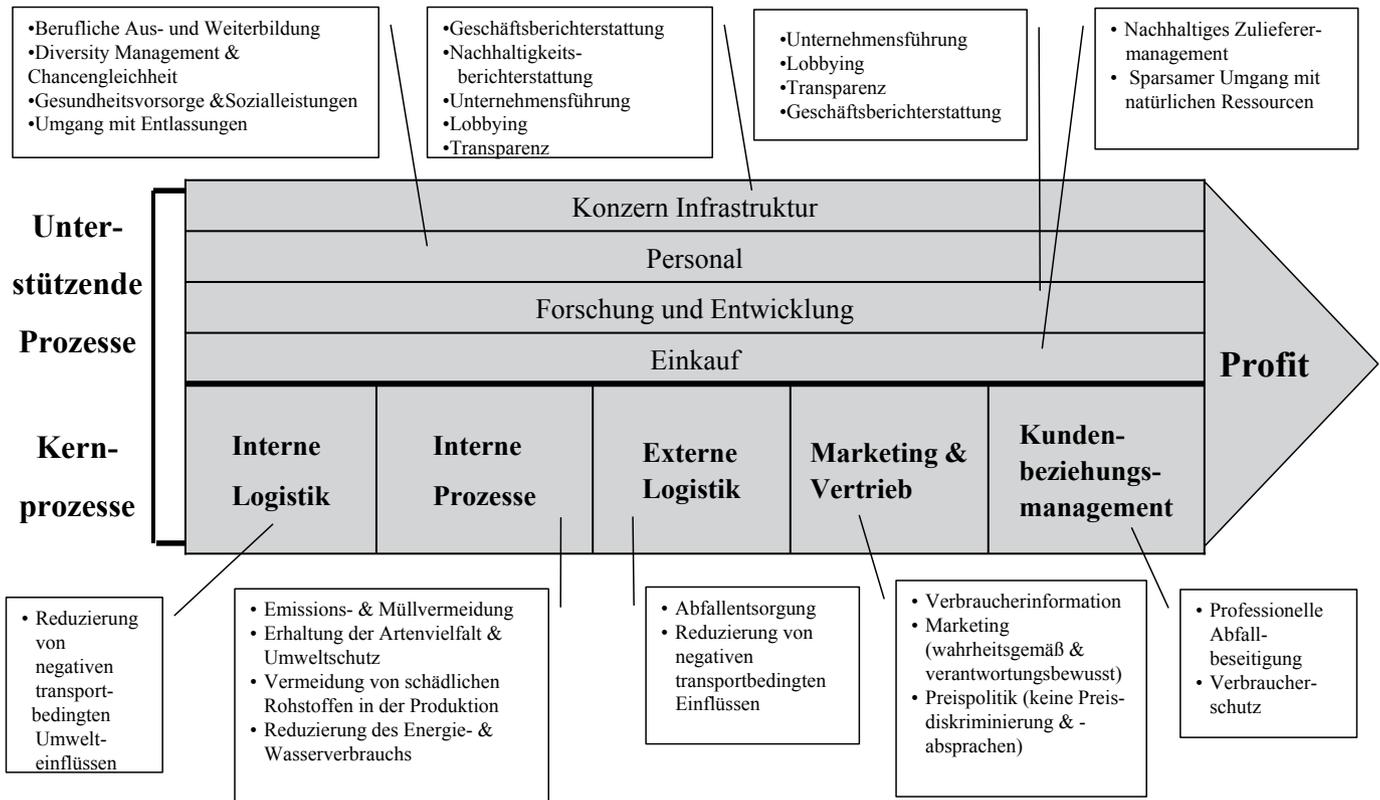
Für Daimler ist CSR nicht nur deswegen relevant, weil es von der Gesellschaft gewissermaßen von außen an das Unternehmen herangetragen wird. CSR wird auch für Kunden wichtiger. So bekommt beispielsweise der Aspekt der Umweltfreundlichkeit eines Fahrzeuges bei Kaufentscheidungen ein größeres Gewicht. CSR ist also mittlerweile ein Faktor, um am Markt zu bestehen. Insgesamt generiert CSR zwar oft keinen unmittelbar quantifizierbaren ökonomischen Mehrwert, das Thema spiegelt sich jedoch zusehends als wichtige Teilkomponente im gesamten Unternehmen wieder.

## CSR bei Daimler: Ein Element der Wertschöpfungskette

Schematische Darstellungen von Wertschöpfungsketten sind geläufig. Vor einigen Jahren hat Michael Porter – Professor an der Harvard Business School – gezeigt, dass jedes Glied der Wertschöpfungskette mit CSR-Themen sinnvoll in Bezug steht (siehe Abb., S. 2). Und dies in einer Weise, die sowohl ökonomischen, als auch gesellschaftlichen Mehrwert schafft. Vor diesem Hintergrund entwickelte sich bei Daimler ein operativer CSR-Ansatz, bei dem CSR-Fragestellungen entlang der Wertschöpfungskette des Konzerns definiert werden.

Ökologische und gesellschaftliche Fragestellungen werden also in die operative Geschäftstätigkeit integriert, um Mehrwert zu schaffen. Wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung sind für Daimler untrennbar miteinander verbunden. Deshalb ist bei Daimler CSR wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie und des operativen Geschäfts.

# CSR und die Wertschöpfungskette



Dr. Wolfram Heger / Politik und Außenbeziehungen / 20. November 2008

## CSR-Managementprozess

Um CSR in die operativen Tätigkeiten erfolgreich zu integrieren, bedarf es einer strategischen Ausrichtung (inklusive deren Verankerung in internen Richtlinien) sowie einer unternehmensweiten Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagements.

### Strategie

Verantwortungsübernahme und Nachhaltigkeit sind bei Daimler fester Bestandteil der Daimler Strategie, des Mission Statements sowie der hieraus abgeleiteten Richtlinien (wie z.B. die Daimler Grundsätze zu CSR). Hierin wird ausdrücklich auf die internationalen Referenzrahmen (z. B. dem Global Compact) Bezug genommen.

## Konzernweite Steuerung des Nachhaltigkeitsmanagements

Zentrales Managementgremium für Nachhaltigkeit bei Daimler ist das 2008 auf Basis eines Vorstandsbeschlusses gegründete Sustainability Board. Hier wurden alle nachhaltigkeitsrelevanten Managementprozesse erfolgreich gebündelt. Direkt dem Vorstandsvorsitzenden zugeordnet, koordiniert das Gremium unternehmensweit bedeutende Nachhaltigkeitsmaßnahmen und unterstützt die operativen Bereiche bei der Umsetzung. Eine konsequente Realisierung von Nachhaltigkeitsinitiativen wird durch die Einbindung relevanter Zentralbereiche sowie wichtiger Entscheidungsträger aus allen Geschäftsfeldern sichergestellt (siehe Abb., S. 4).

Mit der Schaffung eines Sustainability Boards auf Topmanagementebene und dem unterstützenden Sustainability Office hat Daimler sein Nachhaltigkeitsmanagement konzernübergreifend weiter systematisiert und optimiert. Das Sustainability Board ergänzt und vernetzt bereits etablierte Managementstrukturen und Gremien wie etwa im Bereich Konzern-Umweltschutz, im Bereich Legal & Compliance mit dem Business Practices Committee oder im Personalbereich mit dem Global Diversity Office. Durch diese Integration des Sustainability Boards in die bestehende Governance-Struktur des Unternehmens und 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.

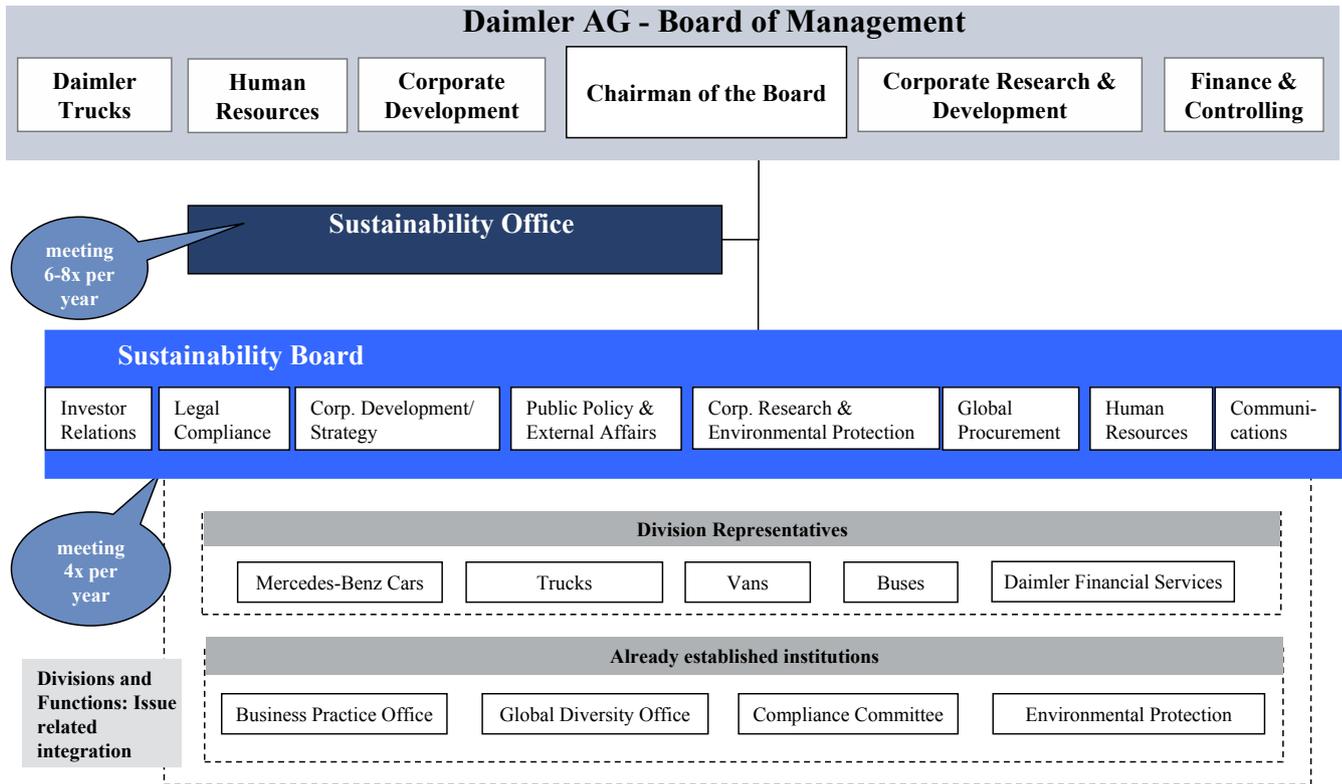
Zur Strukturierung der inhaltlichen Arbeit wurden im Sustainability Board neun Schwerpunktbereiche definiert. Dies erfolgte unter anderem auf Basis umfangreicher Benchmark-Untersuchungen sowie Stakeholder-Befragungen. Unter anderem gehören hierzu die Cluster Klima (CO<sub>2</sub>), Einkauf, Fahrzeugsicherheit, Mitarbeiter, Compliance, Stakeholder Dialog und Community Relations. Jedem dieser Bereiche hat das Sustainability Board ein umfassendes Arbeitsprogramm mit Zielen und Maßnahmen zugeordnet. Über diese bereichsspezifischen Aktivitäten hinaus hat das Board kommunikative Maßnahmen ergriffen, wie die Veröffentlichung der mehrmals im Jahr erscheinenden „Daimler Sustainability News“. Außerdem soll die Transparenz bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung weiter verbessert werden. Als neue, entscheidende Initiative ist der im November 2008 in Stuttgart erstmals durchgeführte „Sustainability Dialogue“ zu nennen, bei dem Daimler wichtige Impulse von rund 60 Interessengruppen für eine verbesserte Nachhaltigkeitsleistung erhalten hat.

Beispiele für verschiedene Aktivitäten aus den Performanceclustern:

- Performance Cluster Einkauf: Umsetzung der 2008 verabschiedeten Daimler Nachhaltigkeitsrichtlinie für Zulieferer
- Performance Cluster Fahrzeugsicherheit: Sicherstellung der führenden Rolle von Mercedes-Benz (z.B. durch wegweisende technische Entwicklungen oder die Durchführung von über nationale Anforderungen hinausgehende Crash-Tests)
- Performance Cluster Mitarbeiter: Weiterer Kampf gegen HIV/AIDS, Etablierung eines CSR Komitees im Personalbereich
- Performance Cluster Compliance: Konsolidierung des Daimler Verhaltenskodex, Kommunikation von Compliance-Themen
- Performance Cluster Community Relations: Beitrag zur Entwicklung von Gesellschaften und Ausweitung des Corporate Volunteering Programms, Daimler Automotive Academy (Afghanistan, Palästina, etc.)
- Performance Cluster Kommunikation: Um externe interessierte Stakeholder aktuell und transparent über CSR sowie Nachhaltigkeitsthemen zu informieren hat Daimler eine zielgruppenorientierte Berichterstattung mit drei wesentlichen Säulen aufgebaut:
  1. Die „FAKTEN zur Nachhaltigkeit“ informieren jährlich über die wichtigsten Zahlen, Daten und Fakten zum Thema. Zur Zielgruppe dieser Publikation zählen unter anderem CSR-Analysten und interessierte Stakeholder
  2. Im „MAGZIN zur Nachhaltigkeit“ werden jährlich einzelne Schwerpunktthemen journalistisch für ein breites Publikum aufbereitet.
  3. Vertiefende Informationen rund um CSR und Nachhaltigkeit finden sich zudem im Daimler Internetauftritt unter [www.daimler.com/nachhaltigkeit](http://www.daimler.com/nachhaltigkeit)

Über den Umsetzungsstand der Initiativen wird regelmäßig im CSR/Sustainability Board berichtet.

## CSR/Sustainability Governance Struktur



Dr. Wolfram Heger / Politik und Außenbeziehungen / 20. November 2008

### Fazit

Daimler hat sich – im Laufe der Jahre und Jahrzehnte – gut aufgestellt, hat seine Unternehmenstätigkeit verantwortungsbewusst ausgestaltet. Dies inkludiert zum einen eine klare CSR Strategie aber auch systematische Management- bzw. Kontrollprozesse. Ziel bleibt, eine Balance zwischen ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Verantwortung zu finden. Grundsätzlich zeigen die Beispiele jedoch: gesellschaftliche Verantwortungsübernahme ist nicht altruistische „Kür“, sondern ökonomische „Pflicht“. Dass Daimler hier auf einem guten Weg ist, beweist nicht zuletzt dessen 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 Interesse Daimlers, aber auch im Interesse von Umwelt und Gesellschaft.

# Think globally, Act globally



**Dr. Wolfram Heger ist Senior Manager Corporate Social Responsibility im Stabsbereich »Politik und Außenbeziehungen« der Daimler AG in Stuttgart. Zuvor war er bei der Union Bank of Switzerland sowie Daimler Financial Services tätig. Heger ist studierter Volkswirt, Master in Political Science und promovierte an der Universität Gießen.**

Die 270.000 Mitarbeiter des Daimler Konzerns produzierten weltweit Premiumfahrzeuge, LKWs, Vans und Busse. Im Leitbild des Unternehmens wird Nachhaltigkeit als wichtige Grundlage für den Geschäftserfolg genannt. Aber wie funktioniert CSR bei einem Weltkonzern wie Daimler?

Wie führt man beispielsweise einen Dialog mit Stakeholdern aus allen Teilen der Welt? Wie werden CSR Handlungsfelder und Ziele definiert und verfolgt? Was bedeutet es, Mitarbeiter- und Lieferantenbeziehungen weltweit verantwortlich zu gestalten? Wie begegnet ein Weltkonzern den spezifischen Herausforderungen in Entwicklungsländern wie Armut, schlechter Infrastruktur oder niedrigem Bildungsniveau? Kurz gesagt: Wie verankert man den Gedanken der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit in den operativen Abläufen eines Global Players?

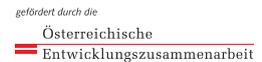
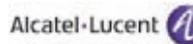
Wolfram Heger zeigt, wie er und sein Team bei Daimler CSR strategisch einsetzen, um weltweit unternehmerische und soziale Herausforderungen zu bewältigen, die Wettbewerbsfähigkeit seines Unternehmens zu stärken und langfristig in alten und neuen Märkten erfolgreich zu sein.

**corporAID multilogue ist das offene Learning Forum zu  
Wirtschaft, Entwicklung und globaler Verantwortung von Unternehmen.**

## corporAID Sponsoren:



## corporAID Partner:



corporAID ist eine Initiative von ICEP.



Die Entwicklungsorganisation ICEP ist 1996 als private, unabhängige Initiative entstanden, um von Österreich aus einen effektiven Beitrag zur globalen Armutsbekämpfung zu leisten. ICEP konzipiert und implementiert Ausbildungsprojekte in Zusammenarbeit mit lokalen Partnerorganisationen in Afrika, Mittelamerika und Zentralasien.

Darüber hinaus trägt ICEP zur Sensibilisierung der Gesellschaft für die Anliegen der Entwicklungsländer innerhalb Europas bei. Mit corporAID hat ICEP 2003 eine Plattform geschaffen, um globale Armutsbekämpfung auch als Nutzen für die Wirtschaft zu thematisieren und österreichische Unternehmen im Rahmen ihrer CSR Strategien zu motivieren, sich global zu engagieren. Sprachrohr dieser Initiative ist das corporAID Magazin, das 4 Mal im Jahr als Supplement im Wirtschaftsblatt sowie im Eigenversand erscheint und über Globalisierung, Wirtschaft und Entwicklung, globale CSR und Sustainability informiert.

Mehr Information unter [www.icep.at](http://www.icep.at) und [www.corporaid.at](http://www.corporaid.at)

Möhlwaldplatz 5 • A-1040 Wien • Austria  
Tel. +43-1-969 02 54 • Fax +43-1-969 02 54-5  
[office@corporaid.at](mailto:office@corporaid.at)