

Vertrauen verdienen

Dieselkrise. Fahrverbote. Klimawandel. Verkehrstote. Verkehrsinfarkt. Kann es eine verantwortliche, nachhaltige Produktentwicklung im Automobilbau eigentlich geben? Die Antwort ist eindeutig: Ja. Zentrale Voraussetzung dafür ist Vertrauen. Dieses Vertrauen der Kunden und der Gesellschaft muss sich eine nachhaltige Produktentwicklung immer wieder verdienen. Es muss immer wieder transparent belegt werden, dass die Entwicklung mit größter Sorgfalt erfolgt ist und alle komplexen Anforderungen vollständig berücksichtigt worden sind.

Die Sicherheit für Leib und Leben ist für uns alle das höchste Gut. Neben der Entwicklung

des Insassenschutzes bei Automobilen ist der Schutz Dritter wie Fußgänger und Radfahrer in den Vordergrund gerückt. Daher haben moderne Fahrzeuge wie der neue Ford Focus eine große Anzahl von Sensoren und automatisierte Assistenzsysteme, die das Fahrzeugumfeld ständig beobachten und gegebenenfalls eingreifen. Eine fortschreitende Automatisierung des Fahrens wird dabei zu einem weiteren Sicherheitsgewinn führen.

Diese Automatisierung geht mit einer zunehmenden Vernetzung des Fahrzeugs mit der Infrastruktur und einer zunehmenden Nutzung von Daten einher. Systeme wie Ford-Pass, das unter anderem bei der Suche nach Parkplätzen unterstützt, basieren auf einem datenschutzkompatiblen Einverständnis der

Kunden, ohne das keine privaten Daten ausgetauscht werden. Künftige Mobilitätsdienstleistungen sind ohne die Nutzung dieser Daten nicht denkbar, wobei der verantwortungsvolle Umgang damit entscheidend ist.

Das Automobil ist eines der komplexesten Konsumgüter überhaupt und hat je nach Zählweise Zehntausende Komponenten, die von Tausenden (Unter-)Lieferanten in der ganzen Welt hergestellt werden. Die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards bei diesen Zulieferern ist Gegenstand nicht nur verbindlicher Verträge, sondern auch regelmäßiger Audits. In einem spannenden Projekt im Bereich Blockchain in der Lieferkette wird gerade von Ford gemeinsam mit anderen Unternehmen untersucht, inwieweit auch die Gewinnung und Verwendung von sogenannten Konfliktmineralien kontrolliert und unter ethischen Gesichtspunkten optimiert werden

Das Modell Ford: Wie Nachhaltigkeitsaspekte in Produktentwicklung und Unternehmenskultur implementiert werden

Von Dr. Wulf-Peter Schmidt

kann. Die Industrie arbeitet unter anderem auch in der Initiative „Drive Sustainability“ (www.drivesustainability.org) eng zusammen, um globale Standards und Prozesse für eine nachhaltige Lieferkette in der Automobilindustrie zu entwickeln.

In der Fahrzeugproduktion ist eine möglichst niedrige Umweltbelastung seit Jahrzehnten ein dringendes Anliegen. Die vollständige Vermeidung von zu deponierenden Abfällen in all unseren europäischen Werken ist hierfür ein Beispiel. Daneben sind hohe Sozialstandards und Arbeitssicherheit hierzulande schon lange selbstverständlich.

Eine niedrige Umweltbelastung bei der Nutzung ist hinsichtlich der Emissionsreduzierung im Realbetrieb aktuell in aller Munde. Fast alle Hersteller einschließlich Ford haben ehrgeizige Programme zur Elektromobilität. Dabei muss

allen bewusst sein, dass es kein Produkt ohne Emissionen gibt. Auch ein Elektroauto wird immer Emissionen haben – sei es indirekt durch die Stromerzeugung oder direkt durch Brems- oder Reifenabrieb und Geräusche. Wichtig ist aber, dass Fahrzeuge der neuesten Generation ein so niedriges Emissionsniveau haben, dass bei entsprechender Flottenerneuerung die Luftqualität flächendeckend und besonders in den Städten deutlich unter den gesundheitlich relevanten Werten liegen wird.

Hinzu kommen weitere Aspekte wie die Langlebigkeit, Servicefreundlichkeit und Recyclingfähigkeit der Fahrzeuge, die alle direkt oder indirekt die Nachhaltigkeit des Produkts mit beeinflussen. Zur gesellschaftlichen Akzeptanz gehören auch Themen, die bewusst nicht pro-

duktzentriert sind, sondern beispielsweise integrierte Mobilitätslösungen bis hin zur Entwicklung neuer Städteplanungs visionen umfassen. So gibt es bereits seit einiger Zeit das appunterstützte Ford-Car- und Bikesharing. Daneben arbeitet Ford intensiv mit Städten an der Entwicklung neuer Verkehrskonzepte, zum Beispiel bei Modellversuchen zur Elektrifizierung des innerstädtischen Lieferverkehrs.

Das Vertrauen der Kunden in die Nachhaltigkeit von Produkten und Unternehmen kann nur dann stabil wachsen, wenn dieser Aspekt selbst nachhaltig in die Prozesse und Strukturen der Produktentwicklung und Au-

tomobilproduktion etabliert worden ist. Die Herausforderung dabei ist, eine Compliance-Kultur im Unternehmen zu etablieren und gleichzeitig ein möglichst umfassendes Wissen zur aktuellen Gesetzeslage bei allen Akteuren sicherzustellen, um damit eine volle Konformität der Produkte und Prozesse zu gewährleisten. Um Nachhaltigkeit zu erzielen, muss gleichzeitig weit über reine Gesetzeskonformität hinaus gearbeitet werden. Bei Ford wird dies seit vielen Jahrzehnten durch eine Vielzahl von Maßnahmen angestrebt und umgesetzt, insbesondere durch:

// Umfangreiche und regelmäßige Schulungen: Seit Jahrzehnten gibt es verpflichten-

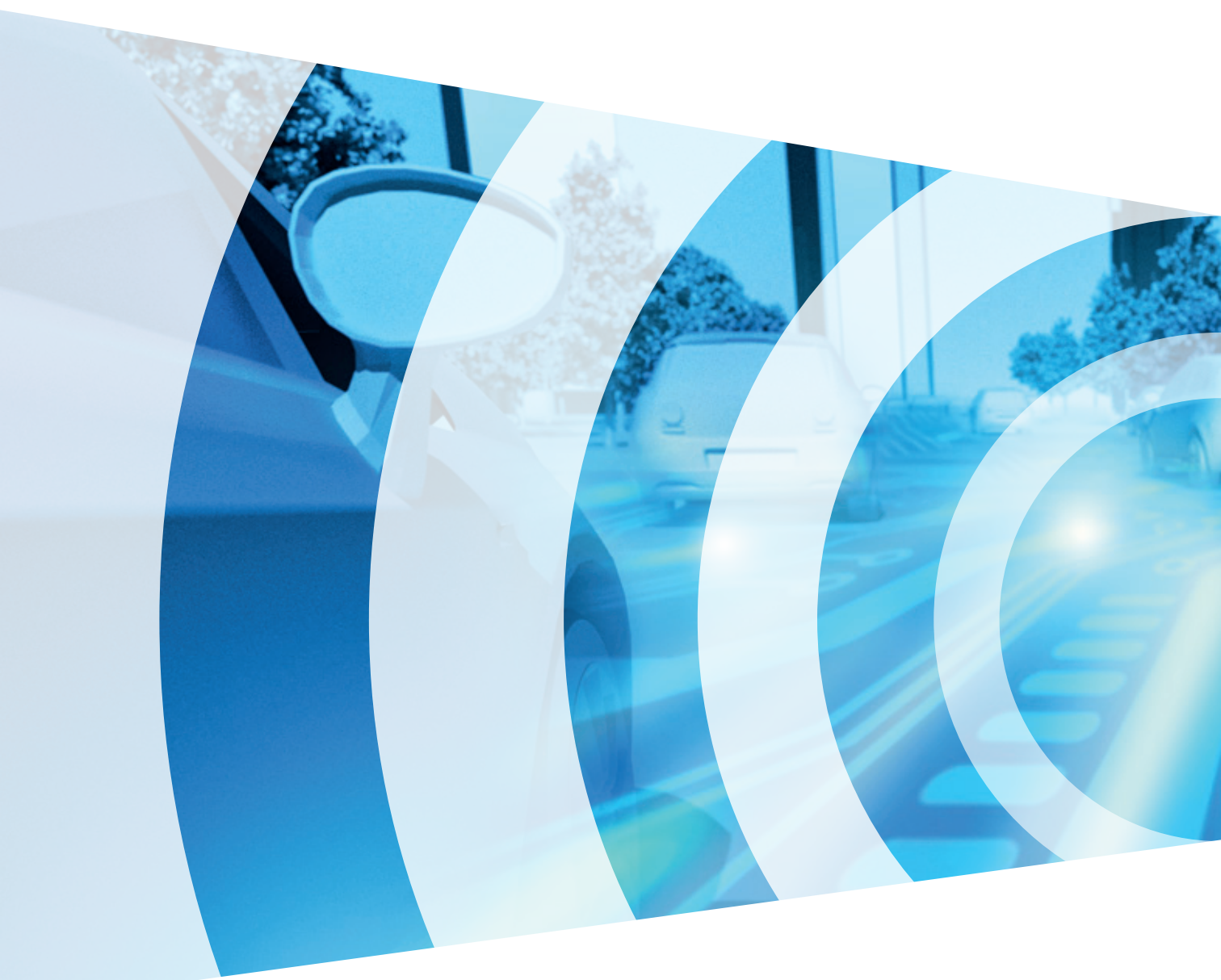
de Trainings zu wichtigen rechtlichen Themen. Dies umfasst zum Beispiel für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich der Motorenentwicklung und -kalibrierung ausdrücklich die Vermeidung von illegalen Abschaltvorrichtungen.

// Klare und sinnvolle Verantwortlichkeiten für die Einhaltung von Gesetzen: Es ist von überragender Bedeutung, dass diese Verantwortung nicht bei einer zentralen Stabsstelle zu dem Thema liegt – sondern bei den tatsächlichen Akteuren. Also zum Beispiel bei der Motorenentwicklung für Emissionsgrenzwerte oder beim Fahrzeugverkauf für die CO₂-Flottengrenzwerte oder beim Einkauf für die Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Die persönliche Verantwort-

lichkeit muss auch in Mitarbeiterzielvereinbarungen reflektiert sein.

// Trennung von Verantwortlichkeiten: Die genannten Stabsstellen sind dafür verantwortlich, die verbindlichen Unternehmensgrundsätze aufzustellen und deren Einhaltung zu überwachen. Gleichzeitig ist eine entsprechende Entscheidungsstruktur zu etablieren, bei der diese internen Kontrollinstanzen eine wichtige Funktion erfüllen.

// Prognose und Interpretation der gesetzlichen Rahmenbedingungen: Die sich ständig wandelnde Gesetzeslage muss inklusive entsprechender Interpretationen sowie Prognosen zu zukünftiger Gesetzgebung zeitnah und adressatengerecht kommuniziert werden – also nicht nur durch die Weitergabe von bloßen Gesetzestexten, sondern auch durch eine regelmäßige direkte Vermittlung und Erläuterung in inter-



nen Konferenzen mit den verantwortlichen Akteuren.

// Interne Transparenz und geeignete Tools: Die Entwicklungsziele müssen verpflichtend vereinbart, überprüft und berichtet werden (Design Verification and Reporting Tools).

// Unabhängige Audits: Prozesse und die Produkte müssen immer wieder überprüft und hinterfragt werden (unter anderem durch „Conformity of Production“- und In-Service-Tests sowie regelmäßige firmeneigene Marktüberwachung über Händler). Entscheidungen über reaktive Maßnahmen im Markt (wie zum Beispiel Serviceaktionen und Rückrufe) müssen dann durch eine ebenfalls intern unabhängige Organisation getroffen werden, die diese Entscheidung ausschließlich auf der Basis von Sicherheits-, Umwelt- und Gesetzesüberlegungen trifft.

// Compliance ist nur das Minimum, ein positiver Beitrag zur Nachhaltigkeit das Ziel: Anspruchsvolle, visionäre Ziele müssen die Leitlinie sein. Dabei hat es sich bewährt, auf wissenschaftlicher Grundlage Ziele über die Gesetzgebung hinaus zu entwickeln. So basieren die konzernweiten, globalen CO₂-Ziele bei Ford auf einer Analyse, wie der eigene notwendige Beitrag zur Stabilisierung des weltweiten Klimas im Sinne des Pariser Abkommens aussehen muss.

// Integrität und Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Alle diese Prozesse müssen mit Leben erfüllt werden, wobei die Führungskräfte dies durch vorbildliches Handeln und die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen unterstützen müssen. Nur so können diese Prozesse auch

integraler Bestandteil der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterzielvereinbarungen sein.

Es ist klar, dass ein solches Vorgehen oft unbequem und jeden Tag mit großen Anstrengungen verbunden ist – aber dies ist die solide Basis für ein nachhaltiges, vertrauenswürdigen Unternehmen, das nachhaltige und zuverlässige Produkte anbietet.

Dr. Wulf-Peter Schmidt ist Direktor für Nachhaltigkeit, Zukünftige Gesetzgebung und Produktkonformität bei der Ford-Werke GmbH in Köln.

