

# MAN – ein eigentümliches Verständnis von Nachhaltigkeit



**Eine Konzernstudie des Dachverbands  
der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre**

März 2010

In der vorliegenden Konzernstudie wird untersucht, wie die MAN SE ihre Aktivitäten bezüglich Nachhaltigkeit darstellt und inwieweit Anspruch und Wirklichkeit sich dabei decken.

Die beste Nachricht ist: „2009 beschloss der Vorstand der MAN Gruppe die Einführung eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements und die Bestellung einer Managers Corporate Responsibility. Die ersten Aufgaben werden die Definition einer unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie mit quantifizierbaren Zielen sein, davon abgeleitet eine Struktur zur Implementierung der Strategie. Erste Ergebnisse wird der Nachhaltigkeitsbericht 2009 veröffentlichen.“<sup>1</sup>

Bemerkenswert, dass die Leitung eines weltweit verkaufenden Unternehmens des Mobilitätssektors erst im Jahre 2009 die Bedeutung des Themas erkennt.

Vielleicht hat dazu beigetragen, dass der frühere Vorstand im Lastwagengeschäft wegen einer Korruptionsaffäre den Platz im September 2009 räumen musste. Verkäufer in den Niederlassungen zahlten gemäß den Ermittlungen des Staatsanwalts Bestechungsgelder an Mitarbeiter von MAN-Kunden, um den Verkauf anzukurbeln. Diese kriminellen Aktivitäten dürften die Erkenntnis vom Stellenwert der Corporate Responsibility im Vorstand beflügelt haben.

Der Nachhaltigkeitsbericht 2008 ist noch in der Epoche davor entstanden und zeigt die verschlafene Haltung an mehreren Stellen sehr deutlich:

- Die direkten CO<sub>2</sub> Emissionen sind von 152.000 Tonnen (2007) auf 235.000 Tonnen (2008) gestiegen.<sup>2</sup> Die Erklärung dazu lautet: Produktionssteigerung. Eine Steigerung um 50 %? Der Umsatz steigt von 14 Mrd. Euro auf 15 Mrd. Euro – also um 7 %. Die NO<sub>x</sub> Emissionen steigen gar um 240 % und werden mit der gleichen, wenig glaubwürdigen Erklärung belegt.
- MAN Nutzfahrzeuge berichtet steigende Unfälle je 1.000 Mitarbeiter (+1,4 %), mehr Unfälle je Million Arbeitsstunden (+9,1 %) und schwerere Unfälle (+11,2 %). Die ‚Erklärung‘ lautet: „das entspricht dem Durchschnitt der Metallindustrie“.<sup>3</sup> Das würde von anderen Firmen im Jahre 2008 nicht mehr so lapidar hingenommen.
- Es gibt offenbar keinen Dialog mit Stakeholder-Gruppen. Jedenfalls wird dazu nichts erwähnt. Man erkennt auch hier: eine Firma im Zustand der Ignoranz.

**Der Nachhaltigkeitsbericht und – so kann vermutet werden – die Nachhaltigkeitsaktivitäten sind zufällig, nicht transparent und nicht systematisch gemanagt.**

„Nachhaltiges Wirtschaften orientiert sich bei MAN am Unternehmensleitbild, dem Code of Conduct, dem Corporate Governance Kodex sowie internationalen Leitsätzen wie dem UN Global Compact und den OECD Leitsätzen für multinationale Unternehmen. Ein weiterer Bestandteil nachhaltigen Wirtschaftens ist Transparenz – MAN legt regelmäßig in Nachhaltigkeitsberichten Rechenschaft ab.“<sup>4</sup> Das Zitat aus dem Bericht 2008 lässt erkennen, dass eine **Vision und relevante Zielsetzungen fehlen**. Das soll der neue Nachhaltigkeitsmanager bis 2010 korrigiert haben. Möglich wird das nur, wenn der Vorstand mitspielt.

---

<sup>1</sup> Lagebericht zur Nachhaltigkeit 2008, S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Lagebericht 2008, S. 10ff.

<sup>3</sup> Lagebericht 2008, S. 5f.

<sup>4</sup> <http://www.man.de/MAN/de/Unternehmen/Nachhaltigkeit/>

**Macht Auch Nichts? MAN und sein Verständnis von Nachhaltigkeit**  
**Eine Konzernstudie des Dachverbands der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e.V.**



Der Stadtbus Lion's City von MAN verheißt „weniger Verbrauch, weniger Lärm, weniger Schadstoffausstoß“.

Man ist jedoch nicht gänzlich untätig bei MAN. Der Nachhaltigkeitsbericht 2008 nennt viele Beispiele aus der Forschung des Unternehmens, die Produkte nachhaltiger machen:

- Der Lion's City, das erfolgreichste Stadtbusmodell von MAN, wird auf Hybridtechnik umgerüstet, wodurch 20 bis 25 Prozent Kraftstoff und damit auch ebenso viel Kohlendioxid eingespart werden können.<sup>5</sup> Allerdings ist man spät dran: erst im Jahr 2010 will MAN Nutzfahrzeuge eine erste Kleinserie von Hybridbussen ausliefern.
- Bei den LKW-Baureihen im schweren Segment (TGX und TGS) wurde das Gewicht im Vergleich zum Vorgängermodell um rund 100 Kilogramm an der Vorder- und Hinterachse reduziert. Der Strömungswiderstandskoeffizient (der so genannte cW-Wert) konnte bis zu vier Prozent verbessert werden.<sup>6</sup> Wie viele von diesen LKW in 2008 verkauft wurden, wird nicht erwähnt.
- Mit seinem Profi-Drive-Programm schult MAN seit Jahren die Fahrer vieler Speditionen und gibt ihnen Tipps zum wirtschaftlichen Fahren. Dank diesen Trainings konnten Fahrer den Dieserverbrauch um bis zu zehn Prozent senken.<sup>7</sup> Wie viele Fahrer im Jahr 2008 teilgenommen haben, wird nicht berichtet.
- Schiffsmotoren werden vorwiegend mit Schweröl betrieben, das nur halb so teuer ist wie Diesel. Die Emissionen von Schwefeldioxid, Stickoxid und Partikeln sind allerdings wesentlich höher. MAN bietet Motoren an, die mit schadstoffärmerem Dieselfkraftstoff oder Biofuel betrieben werden können.<sup>8</sup> Über den Anteil dieser Motoren am gesamten Absatz von MAN Diesel wird nichts gesagt.
- MAN hat auch bei der zweiten Generation biogener Kraftstoffe, in Fachkreisen Biomass-to-Liquid(BTL)-Kraftstoffe genannt, den Fuß in der Tür – mehr nicht: Die MAN-Gruppe sieht in den BTL-Kraftstoffen ein zukunftssträchtiges Betätigungsfeld<sup>9</sup>: MAN Ferrostaal positioniert sich derzeit an dieser Stelle und übernimmt künftig als Generalunternehmer den Bau entsprechender Anlagen und MAN TURBO hat die wichtigsten Komponenten im Programm, ohne die eine BTL-Raffinerie nicht laufen kann.

<sup>5</sup> Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, S. 14-16.

<sup>6</sup> Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, S. 20.

<sup>7</sup> Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, S. 20.

<sup>8</sup> Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, S. 19.

<sup>9</sup> Vgl. Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, S. 21.



Sattelzug P TGX EOT: Der Weihnachtsmann fährt MAN.

Durch die rosarote Brille betrachtet ist MAN eine Firma in den Startlöchern zur Nachhaltigkeit. In kritischer Betrachtung wird erkennbar, dass die Unternehmensleitung diese Themen nicht angemessen priorisiert hat und die Chancen im Markt nur mit Zeitverzögerung nutzen kann.

**Bemerkenswerterweise liefert der Nachhaltigkeitsbericht Argumente für die Befürworter von Regulierung der Unternehmenstätigkeit.** Man findet die Aussage: „Neben unserer Verantwortung für die Umwelt ist die Umweltgesetzgebung mittlerweile der eigentliche Treiber für die Motorenentwicklung“<sup>10</sup>, so Otto Schnitzer, Abteilungsleiter Konstruktion V-Motoren im Nürnberger Werk der MAN Nutzfahrzeuge AG.

Auch die Umstellung der Lackierung im Augsburger Werk für Schiffsmotoren auf Ultra-High-Solid-Lacke und lösungsmittelfreie Reiniger, die 85 % weniger Emissionen, eine Verringerung der Durchlaufzeit von 5 auf 2 Tage und verbesserten Arbeitsschutz bringt<sup>11</sup>, ist letztlich veranlasst durch die neue europäische Lösungsmittelverordnung (VOC). Zwei Beispiele dafür, dass gesetzliche Regulierung einen Innovationsschub auslösen kann.

Im Lagebericht 2008 auf Seite 9 wird erklärt: „Der sonstige indirekte Energieverbrauch, der durch Reisen und Transporte sowie die Produktnutzung entsteht, wird nicht auf Konzernebene erfasst.“ In diesem beiläufigen Satz stellt MAN fest, dass die **Umweltbelastungen der Produktnutzung, der Millionen Kilometer, die MAN Lastwagen und Schiffsmotoren zurücklegen, nicht der Beachtung wert** sind und vor allem soll ausgedrückt werden, dass dies **nicht in den Verantwortungsbereich von MAN** fällt. Dies ist ein nicht hinnehmbarer Zustand von Tatsachen-Unterdrückung. Der MAN Konzern steht mit seinen vier Bereichen Nutzfahrzeuge, Diesel, Turbo und Renk<sup>12</sup> immerhin für 15 Mrd. Euro Umsatz (2008) und ein

<sup>10</sup> Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008, S. 18.

<sup>11</sup> Vgl. Lagebericht 2008, S. 12.

<sup>12</sup> Das Augsburger Unternehmen Renk ist eine Mehrheitsbeteiligung der MAN Gruppe. Es ist ein weltweit anerkannter Produzent von hochwertigen Spezialgetrieben, Komponenten der Antriebstechnik und Prüfsystemen. Vgl.

operatives Ergebnis von 1,7 Mrd. Euro oder 11% Umsatzrentabilität, das von ca. 50.000 Mitarbeitern erwirtschaftet wird.<sup>13</sup>

Eine Firma dieser Größenordnung muss einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Aufgaben leisten. Eine vordringliche Aufgabe ist die Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen – und die meisten CO<sub>2</sub>-Emissionen entstehen bei Fahrzeugen nun mal durch die Nutzung. Hier die Augen zu schließen vor den Konsequenzen der eigenen Tätigkeit, ist **Vogel-Strauß-Politik**.

Die Seite drei des Lageberichts bietet die Erklärung für dieses Vorgehen: „Für die Ertragskraft der MAN Gruppe steht der wirtschaftliche Erfolg im Vordergrund. Nachhaltig Erfolg zu haben heißt zugleich, dafür zu sorgen, auch in Zukunft die Bedingungen für profitables Wachstum zu gewährleisten.“<sup>14</sup> **MAN verbiegt das Konzept Nachhaltigkeit und interpretiert es eigenwillig als langfristigen wirtschaftlichen Erfolg.** Die geforderte Balance der drei Güter Umwelt, Gesellschaft, Profit, die die Grundlage der Nachhaltigkeit bilden, wird umgedeutet und es bleibt alles beim Alten. Profit hat die Priorität gegenüber den anderen Zielen. Das klingt dann so: „Es ist Ziel der nachhaltigen Unternehmensführung, die Anforderungen einer mobilen Gesellschaft und einer zunehmend globalen, transportorientierten Wirtschaft mit Umwelt- und Ressourcenschonung zu verbinden.“<sup>15</sup> Man muss Profi für Öffentlichkeitsarbeit sein, um solche Sätze zu texten; vielleicht hat Herr Lampersbach (Unternehmenskommunikation) künftig mehr Mut zu einer präzisen Sprache.

## Fazit

Die gesellschaftliche Verantwortung für MAN erfordert die öko-orientierte Verbesserung der Produkte, und das mit einer höheren Priorität als bisher und mehr Nachdruck auf Markteinführung. Das ist sozusagen die Pflicht. Was könnte die Kür sein? Nun, die größten Aufgaben der Menschheit sind die Beseitigung von Umweltschäden und die Überwindung der Kluft zwischen reichen und armen Ländern. Die armen Länder haben einen großen Bedarf an Transportkapazität. MAN könnten mit einer Mischung aus Geschenken, kreativen Finanzierungslösungen und mit der Produktion von robusten, einfach zu reparierenden LKWs und Bussen in Entwicklungsländern zwei Themen parallel angehen: Aufbau eines positiven Images in den Märkten der Zukunft und die Befriedigung der Nachfrage am Boden der Pyramide.

## Impressum

**Autoren der Studie:** Gerd Hofielen, Antje Kleine-Wiskott

**Fotos:** MAN SE Bilddatenbank

**Layout:** Markus Dufner

**Herausgeber:** Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e.V.

Postfach 130335, 50497 Köln, Ebertplatz 12, 50668 Köln

Tel. 0221 / 599 56 47, Fax: 0221 / 599 10 24

[dachverband@kritischeaktionaeere.de](mailto:dachverband@kritischeaktionaeere.de), [www.kritischeaktionaeere.de](http://www.kritischeaktionaeere.de)

---

[http://www.man.de/MAN/de/Unternehmen/Produkte\\_und\\_Maerkte/Unternehmensbereiche/Sonstige\\_Aktivitaeten/Renk/](http://www.man.de/MAN/de/Unternehmen/Produkte_und_Maerkte/Unternehmensbereiche/Sonstige_Aktivitaeten/Renk/)

<sup>13</sup> Lagebericht 2008, S. 2ff.

<sup>14</sup> Lagebericht 2008, S. 3.

<sup>15</sup> Lagebericht 2008, S. 3.