

Bernhard Simon wurde 1960 in Kempten im Allgäu geboren und war ab 2005 in dritter Generation CEO des international aktiven Logistikdienstleisters Dachser. Zum Jahresende 2020 zog er sich aus der Geschäftsführung zurück und ist seitdem als Verwaltungsratsvorsitzender tätig. Vor seinem Eintritt in das Familienunternehmen engagierte sich Simon in der Entwicklungsarbeit, unter anderem in einem Projekt in Brasilien. Als Vorstandsvorsitzender von Dachser hat er die Zusammenarbeit mit der Kinderhilfsorganisation Terre des Hommes zu einem Fokus des sozialen Unternehmensengagements gemacht, der bis heute besteht.



Quelle: Dachser Group SE & Co. KG

„Wir bauen auf das Entwickeln von Persönlichkeiten“

BERNHARD SIMON, DACHSER im Interview

Sie feiern dieses Jahr ein besonderes Jubiläum. Seit 20 Jahren ist Dachser mit Terre des Hommes in Entwicklungsprojekten weltweit aktiv. Was war der ursprüngliche Impuls für die Partnerschaft?

Bernhard Simon: Die Partnerschaft zwischen Dachser und Terre des Hommes entstand im Jahr 2005, unmittelbar nach dem Tsunami in Asien Ende 2004. Damals gab es eine Welle an Spenden, die jedoch zweckgebunden direkt in die Küstenregionen flossen. Gleichzeitig hatte der starke Fokus auf diese Regionen eine negative Nebenwirkung: Die Unterstützung für andere benachteiligte Gebiete, die sonst kontinuierlich Unterstützung bekamen, wurde gestoppt. Die Spenden in die Küstenregionen konnten Unternehmen in ihrer Kommunikation nutzen, aber dann waren die Budgets eben auch aufgebraucht.

Ich habe damals gesagt: Wenn wir uns engagieren, dann machen wir es langfristig und stellen dort Mittel zur Verfügung, wo

Unternehmen aktuell nicht spenden. Das bedeutet auch, Projekte zu fördern, die weniger greifbar sind und eben nicht schnell medienwirksame Bilder liefern. Genau deshalb haben wir uns für Indien, speziell für Uttar Pradesh, entschieden. Gemeinsam mit Terre des Hommes und den lokalen NGOs konnten wir über die Jahre viel bewirken. Der Erfolg bestätigt, dass es richtig war, den schwereren Weg zu gehen und dorthin zu gehen, wo sonst niemand hinschaut.

Seitdem haben Sie über 20 Projekte gestartet, die sich über verschiedene Regionen wie Südostasien, Lateinamerika, das südliche Afrika, die Ukraine und die Türkei erstrecken. Wie entscheiden Sie, in welchen neuen Regionen oder Bereichen Sie neue Projekte initiieren?

Bernhard Simon: Mir war immer wichtig, nicht nach dem Gießkannenprinzip vorzugehen, sondern unser Engagement gezielt,

strukturiert und strategisch auszurichten.

Ein Aspekt für die Auswahl von Regionen sind die vorhandenen Grundstrukturen. In Ländern ohne jegliche funktionierenden Strukturen, sogenannten Failed States, ist es sehr schwierig, nachhaltige Projekte aufzubauen. Für uns im Unternehmen ist es zudem wichtig, über Deutschland hinaus mit unseren Kolleginnen und Kollegen in den Auslandsgesellschaften im engen Austausch zu stehen, um ein Bewusstsein für das große Ganze zu schaffen. Vernetzung ist ein Kernelement unseres Geschäftsmodells. Deshalb engagieren wir uns auch sozial in den Ländern, in denen Dachser aktiv ist, um eine Identifikation mit dem Land zu schaffen. Auch in diesen Ländern sehen wir oft Probleme, die sonst wenig Beachtung finden. Und das sind oft Probleme, an denen man wirklich sichtbar etwas ändern kann.

Terre des Hommes übernimmt bei der Auswahl der Projekte eine beratende Rolle. Sie identifizieren geeignete lokale NGOs und

helfen ihnen, sich weiterzuentwickeln. Wir legen Wert darauf, dass gewisse Strukturen funktionieren, um unsere Ziele zu verfolgen. Dabei geht es zum Beispiel um professionelle Finanzverwaltung, Sozialstandards im Umgang mit den Mitarbeitenden oder transparente Rechenschaftsberichte. Für die Projekte haben wir gemeinsam über die Jahre hinweg eine sogenannte strategische Klammer geschaffen, die unsere inhaltliche Ausrichtung vorgibt. Sie beginnt mit grundlegenden Menschenrechten, Kinderrechten und Frauenrechten, setzt sich fort mit Themen wie Gendergerechtigkeit, Freiheitsrechten und dem Recht auf Bildung und mündet schließlich in der Frage: Was passiert nach der Bildung?

*Der Erfolg bestätigt,
dass es richtig war,
den schwereren Weg
zu gehen und dorthin
zu gehen, wo sonst
niemand hinschaut.*

Sie bauen die Projekte zeitgebunden auf. Wie beurteilen Sie deren Erfolg und wie geht es nach dieser Zeitspanne für die Projekte weiter?

Bernhard Simon: Auf der einen Seite betrachten wir die Projekte nach klassischen, faktenbasierten, quantitativen Kriterien, wie der Anzahl der eingeschulten Kinder, der Dropout-Rate oder dem Anteil der Jugendlichen, die nach dem Schulabschluss eine Anstellung finden. Auf der anderen Seite sind wir der Überzeugung: Wenn eine Gesellschaft stolz auf die Dinge sein soll, die sie geschaffen hat, müssen sie diese auch selbst betreiben können. Für die Projekte heißt das, wir legen von vornherein den Keim, damit all diejenigen, die es betreiben, selbstständig damit umge-

hen können. Entwicklungsarbeit darf keine dauerhafte Abhängigkeit schaffen, sondern muss langfristig Eigenverantwortung fördern. Für Strukturen, die staatlicher Regelung obliegen, wie Schulen, konzentrieren wir uns daher darauf, bestehende Defizite auszugleichen. Das kann zum Beispiel heißen, Weiterbildungen für Lehrkräfte zu ermöglichen. In der Regel dauert ein Projekt heutzutage etwa drei Jahre. Wenn es sich bewährt, kann die Laufzeit auf bis zu sechs Jahre verlängert werden. Für die Anschlussfinanzierung gibt es dann drei Möglichkeiten: Im besten Fall trägt die lokale Bevölkerung das Projekt selbst weiter, da sie den Nutzen klar erkennt. Alternativ übernehmen lokale Behörden oder größere NGOs die Finanzierung.

Bei einem so umfangreichen und langen Engagement ist es realistisch anzunehmen, dass nicht immer alles nach Plan verläuft. Wie gehen Sie mit Rückschlägen in den Projekten um?

Bernhard Simon: Ich glaube, Rückschläge sind zwingend notwendig, um zu verstehen, dass man etwas Anspruchsvolles macht und das auch bedeutet, ein Risiko einzugehen. Zu solchen Projekten gehört daher das Wissen, dass es nicht immer funktioniert. Dafür ist robustes Denken notwendig, und auch bei Problemen eben nicht direkt zu denken: Das funktioniert nicht, habe ich von vornherein gewusst.

Was aber allgemein immer funktioniert, an der Basis, den sogenannten Graswurzeln der Zivilgesellschaft Projekte zu machen, dann ist die Möglichkeit da, Begeisterung zu wecken, Stolz zu ernten und damit Bilder zu erzeugen, mit denen andere Menschen wieder begeistert werden können. Wir bauen keine Staudämme, wir bauen keine Bürotürme, wir bauen auf das Entwickeln von Persönlichkeiten, und das geht und rentiert sich immer.



Quelle: Dachser Group SE & Co. KG

Gab es in dieser Zeit Projekte, die für Sie besonders prägend waren?

Bernhard Simon: Zwei Projekte sind mir besonders in Erinnerung geblieben – eines, das schon einige Jahre zurückliegt, und ein aktuelles.

Das erste Projekt fand in Uttar Pradesh, Indien, statt. Wir kamen in ein Dorf, in dem die Menschen aus den untersten Kasten lebten und kaum noch Hoffnung auf eine bessere Zukunft hatten. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden eines sozialen Unternehmens begannen wir auf dem Dorfplatz, die zentralen Probleme zu identifizieren und Schritt für Schritt Lösungsansätze für die dörfliche Entwicklung zu erarbeiten. Eines der großen Themen war eine verfallene Schule, deren Wiederaufbau aufgrund nicht weitergeleiteter staatlicher Gelder blockiert war. Mit der Unterstützung eines Anwalts gelang es uns, die Situation aufzuklären, die Mittel freizugeben und den Schulbau zu vollenden. Zusätzlich konnten wir den Bau von Toiletten für Mädchen finanzieren. Als ich drei Jahre später zurückkehrte, war die Entwicklung deutlich spürbar. Besonders berührend war die Geschichte eines Mädchens, das sich dazu entschlossen hatte, Lehrerin zu werden – und tatsächlich später in genau diese Schule als Lehrkraft zurückkehrte. Zu sehen, wie jemand aus eigener Kraft diesen Weg geht und das Gelernte an die nächste Generation weitergibt, war ein beeindruckender Moment.

Das zweite Projekt fand vor Kurzem in Sambia statt und war ein großartiges Beispiel für Self-Employment. Eine Gruppe junger Menschen, etwa 20 Jahre alt, schaffte es, ihr eigenes Unternehmen im Bereich Müllmanagement aufzubauen – ein Projekt, das gleichzeitig Umweltfragen wie Klimawandel und lokale Sauberkeit berührt. Vor zwei Jahren haben wir sie noch mit der Finanzierung eines Lkws unterstützt, doch heute stehen sie auf eigenen Beinen. Sie haben nicht nur eine funktionierende Lösung für das Müllproblem ihrer Gemeinde geschaffen, sondern sich auch eine langfristige Einkommensquelle aufgebaut.

Self-Employment und Unternehmertum sind allgemein immer wieder Schwerpunkte Ihrer Projekte. Was macht diesen Ansatz in Ihren Augen so wertvoll?

Bernhard Simon: Mein Großvater begann mit nichts – außer der Fähigkeit, Menschen zusammenzubringen und in ihnen die Leidenschaft zu wecken, etwas zu gestalten. Genau diese Haltung prägt auch unsere Entwicklungsarbeit. Es geht nicht darum, auf externe Unterstützung aus Europa zu warten, sondern darum, Eigeninitiative zu fördern und den Menschen die Möglichkeit zu geben, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Unternehmertum und Entwicklungsarbeit lassen sich auf diese Weise hervorragend miteinander verbinden. Besonders im globalen Süden ist dieser Ansatz essenziell, denn in vielen Ländern wächst die junge Bevölkerung deutlich schneller als die Wirtschaft. Wo also soll überhaupt die Möglichkeit herkommen, dass die Jugendlichen ihr Leben selbst finanzieren können, wenn diese zwei Wachstumsgeschwindigkeiten auseinanderlaufen? Self-Employment und der Fokus auf den informellen Arbeitsmarkt sind Möglichkeiten, diese Geschwindigkeiten zusammenzubringen, sodass junge Menschen die Chance auf eine Zukunft haben.

Entwicklungsarbeit darf keine dauerhafte Abhängigkeit schaffen, sondern muss langfristig Eigenverantwortung fördern.



„Viel von dem, was Dachser ausmacht, ist persönliche Begegnung“ haben Sie in einem Interview für „Wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien“ gesagt. Welche Rolle spielen persönliche Begegnungen in Ihrem sozialen Engagement?

Bernhard Simon: Die Hauptsache der Projekte liegt in Ländern, in denen Dachser aktiv ist. Daher versuche ich immer, einen Besuch in der Region mit Besuchen in Projekten zu verbinden und dabei eine Verbindung zu unseren eigenen Mitarbeitenden und Führungskräften herzustellen. Es sind immer tolle Erlebnisse, wenn wir die lokalen Mitarbeitenden mitnehmen. Oft kommen diese so in Gegenden ihres Landes, in denen sie noch nie waren und auch nicht gewagt hätten, dorthin zu gehen. Dabei sehen sie, was in ihrem Land noch passiert, und dabei auch, wo man mit dem Engagement ansetzen kann. Und wenn man sich dann zusammensetzt, beim Essen auf einem offenen Platz, und über persönliche Themen redet, schafft das eine Verbindung, die oft dazu führt, dass die Mitarbeitenden selbst etwas bewegen möchten. Das erweitert den Horizont und gibt einen richtigen Esprit. Durch diese Begegnungen und Persönlichkeiten entsteht eine tolle Dynamik, und zeigt auch wofür Dachser eigentlich steht. Von jeder dieser Reisen nehme ich immer etwas mit, und das heißt bei mir immer aufs



Quelle: Dachser Group SE & Co. KG

Neue die Glut der Begeisterung an für das Engagement. Für mich ist es ein Highlight, wenn es gelingt, diese zwei Welten, globaler Süden und globaler Norden, zu verbinden.

Zwei Welten ist ein gutes Stichwort. Welche Voraussetzung müssen Sie bei den Mitarbeitenden schaffen, damit diese Verbindung gelingt?

Bernhard Simon: Was es braucht, ist ein grundlegendes Verständnis dafür, wie diese Gesellschaften funktionieren. Die Dörfer sind weit entfernt von dem, was wir kennen. Trotzdem muss man sehen, was die Besonderheiten sind. Wenn man in eine solche Wohnung kommt, in der keiner von uns wohnen würde, ist es wichtig, darin die Dinge zu sehen, die die Menschen stolz machen. Dinge, die sie angeschafft haben, die sie pflegen, mit denen sie ihr Leben gestalten – eben in den Möglichkeiten, die vor Ort gegeben sind. Es muss die Bereitschaft dafür geschaffen werden, sich voll und ganz darauf einzulassen, sich zusammzusetzen beim Essen und wirklich zu sehen, wie die Menschen eigentlich leben.

Sie haben selbst Erfahrung in der Entwicklungsarbeit. Welche Kompetenzen haben Sie persönlich durch das Engagement entwickelt?

Bernhard Simon: Mit diesen ganz unterschiedlichen Welten zusammen zu sein, hat mir unglaublich viel gegeben, als ich meine ersten Berufserfahrungen gesammelt habe. Auf der einen Seite mit Menschen zu arbeiten, die wenig haben, aber etwas erreichen wollen, und auf der anderen Seite mit denjenigen, die etwas geben können. Für beide Seiten muss ich die Fähigkeit haben, Menschen zu erreichen, ich muss die Sensibilität haben, zu sehen, was sie beschäftigt und wie ich ihnen Energie entlocken kann, um sie zu einem bestimmten Ziel hinzuführen. Hier bei uns ist immer viel übertüncht, bevor man an diesen Kern kommt, wie man Menschen bewegen kann. Wie bin ich angezogen? Welches Auto fahre ich? Wie sieht das Büro aus? Das sind Dinge, die hier vom Wesentlichen ablenken. In der Entwicklungsarbeit habe ich mich all dieser Symbolik entledigt. Hier ist es viel unmittelbarer und klarer, wer mir gegenüber sitzt und wie ich ihn erreichen kann. Dort vor Ort kann man echt etwas bewegen, wenn man das Ziel kennt und weiß, mit welchen Mitteln man es erreichen kann. So kann man Menschen hin zur Selbständigkeit und zu Selbstvertrauen führen. Daher habe ich durch diese Besuche unglaublich viel darüber gelernt, wie man mit Menschen umgehen kann, der Blick dafür wurde geschärft. Ich kann viel mehr erreichen, wenn ich an den eigentlichen Kern der Menschen komme, und in

den Projekten lerne ich das ständig. Doch dafür muss man auch bereit sein, die eigene Hülle abzuwerfen, damit andere Menschen auch an meinen Kern gelangen. Das hat etwas mit Mut und Ehrlichkeit zu tun, die Fähigkeit zu haben, authentisch auf andere Menschen zuzugehen und selbst nahbar sein zu können. So waren diese zwei Welten für mich auch ständig eine große Quelle für Energie und für gestaltende Ideen.

Dachser kommuniziert seine sozialen und gesellschaftlichen Aktivitäten unter dem Begriff „Corporate Citizen+“. Können Sie uns erläutern, was sich dahinter verbirgt und was es dafür im Unternehmen braucht?

Bernhard Simon: Bevor man in Aktivitäten investiert, die außerhalb des Unternehmens liegen, sollte man sich zuerst Gedanken dazu machen: Was ist der Purpose oder Zweck, für den das Unternehmen steht? Was möchte ich als Unternehmen erreichen, und wie erreiche ich das? Es ist wenig vernünftig, zu sagen, ich beute alle Möglichkeiten aus, indem ich mich an Stellen bewege, wo beispielsweise Umweltschutz nicht großgeschrieben wird, dabei entspannt Gewinne mache und einen Teil der Gewinne gebe ich dann für ein Naturschutzprojekt aus. Das ist unlogisch. Also müssen wir erst einmal als guter, verantwortungsvoll den-

kender Weltbürger überlegen, was eigentlich Normen sind, die wichtig sind, damit die Geschäfte, die ich mache, auch tragfähig für die Zukunft sind. Es muss mir auch bewusst sein, dass diese Normen nicht überall so weiterentwickelt sind, wie es vernünftigerweise wäre. Es braucht also ein Regelwerk, das ist meine Hausaufgabe als Corporate Citizen. Wenn es darüber hinaus Sinn ergibt, ebenfalls noch Aktivitäten und Projekte zu unterhalten, die über die reine Gewinnerzielungsabsicht hinausgehen, dann nennen wir das Corporate Citizen+. Aber wenn das Erste nicht gegeben ist, wenn ich intern nicht im Reinen bin mit dem, wie ich die Geschäfte betreiben möchte, dann wird es schwierig, alles darüber hinaus glaubwürdig zu betreiben und darzustellen.

Als langjähriger CEO und Mitglied der Eigentümerfamilie haben Sie Dachser maßgeblich geprägt. Welche persönlichen Werte sind Ihnen besonders wichtig, und wie prägen diese Werte die Unternehmenskultur von Dachser?

Bernhard Simon: Ein Wert, der mir persönlich besonders wichtig ist, ist das Eintreten füreinander im Sinne einer integrativen Verantwortung. Das Bewusstsein, dass einer allein nichts ist, aber alle zusammen wie ein Netz sind. Jemand, der individualistisch in dem Netz unterwegs ist, kann nur Löcher hineinreißen. Was wir brauchen, sind Leute, die immer wieder geneigt sind, die Löcher im Netz nicht entstehen zu lassen und, wenn sie da sind, sie auch wieder zusammenzufügen.

Schon seit Gründerzeiten durch meine Großeltern hat es uns als Unternehmensfamilie immer getragen, dass es uns wichtig ist, darauf zu achten, wie wir Dinge machen. Es geht darum, dass wir uns jeden Morgen auch noch mit einem Lächeln im Spiegel ins Gesicht schauen können. Dafür sagen wir, es gibt bestimmte Regeln und Voraussetzungen, in denen und wie Gewinn gemacht

wird. Nicht um jeden Preis soll Umsatzwachstum erzielt werden.

Wir können dabei nicht immer fehlerlos sein, aber wir stellen uns der Diskussion und sind kritikfähig, um immer wieder Dinge vernünftig weiterentwickeln zu können. So wie sich auch die Gesellschaft und gesellschaftlichen Normen weiterentwickeln. Wir sprechen im Unternehmen auch von einem Generationenvertrag. Jede neue Generation ist aufgerufen, diese Werte immer wieder neu zu interpretieren. Was ist eigentlich wirklich gewollt? Und was ist dabei wichtig? Daraus entsteht unsere Unternehmensstrategie. Über die Jahre ist aus diesen Gedanken eine starke Kultur entstanden und wir sind Anziehungspunkt für Menschen, denen das ebenfalls wichtig ist.

*In der
Entwicklungsarbeit
habe ich mich all dieser
Symbolik entledigt. Hier
ist es viel unmittelbarer
und klarer, wer mir
gegenübersitzt und wie
ich ihn erreichen kann.*

Sie haben zusammen mit Terre des Hommes ein langfristiges, strategisches Engagement aufgebaut. Was raten Sie Unternehmen, die noch nicht an diesem Punkt sind?

Bernhard Simon: Wenn ich ernsthaft in Aktivitäten investieren will, darf ich nicht das Erreichen eines schnellen Ziels sehen. Ich muss daran denken, dass der Weg zählt. Dabei immer mehr und mehr Stolz, Begeis-

terung und Selbstbewusstsein schaffen zu können, ist das, worum es geht – und nicht darum, das marketingfähige Bild zu erzeugen.

Wenn ich erfolgreich als Unternehmer arbeiten möchte, werde ich das nur dann tun können, wenn ich zutiefst die Seele der Kunden verstanden habe. Wenn ich über das Unternehmen hinaus etwas tun möchte, das die Gesellschaft bewegt, kann ich das im übertragenen Sinn auch nur dann tun, wenn ich verstanden habe, was eigentlich die Menschen vor Ort wirklich benötigen. Wenn ich Gesellschaften entwickeln möchte, dann muss ich das vom Grund auf aufbauen und dabei akzeptieren: Es dauert lange.

Außerdem braucht es das Wissen im Unternehmen. Wenn man in Entwicklungsbereiche investieren möchte, sollte man sich erst einmal grundsätzlich damit beschäftigen und Leute an Bord holen, die den Kern des Themas verstehen. Ich wäre nicht in der Lage gewesen, die Themen so voranzutreiben, wenn ich die Erfahrungen nicht gehabt hätte. Es gibt nicht viele CEOs, die vorher Entwicklungsarbeit gemacht haben. Das heißt, man muss sich das Wissen entsprechend ins Unternehmen holen. Das ist etwas Entscheidendes. ●

Die Fragen stellte Gregor Vischer