

Das gesellschaftliche
Engagement der
DAX-Unternehmen
im Check

Vergebene Chancen

Zu wenige DAX40-Konzerne nutzen
Corporate Citizenship zur Stärkung
ihrer Nachhaltigkeit



goetzpartners

STRATEGY | M&A | TRANSFORMATION



WIDER
SENSE

Vorwort

Spätestens seit der Bundestagswahl am 26. September 2021 ist klar: Die nächste Bundesregierung wird sich dem 1,5-Grad-Klima-Ziel verpflichtet fühlen. Ob ihre Vorhaben dafür dann auch wirklich ausreichen, ist die große Frage. Und nicht die einzige: Biodiversitätsverlust, Ungleichheit und Armut, die Bedrohung unserer Demokratie und nicht zuletzt die Überwindung der COVID-19-Pandemie sind globale Herausforderungen, die Deutschland nicht im Ansatz allein bewältigen kann. Wir sind davon überzeugt: Selbst Staat und Zivilgesellschaft zusammen werden das nicht schaffen. Unternehmen können und müssen ein Teil der Lösung sein. Denn sie sind seit jeher Orte, an denen technische und soziale Innovationen entwickelt, umgesetzt und skaliert werden. Deswegen braucht es allen voran auch Unternehmen, wenn der notwendige Wandel gelingen soll.

Als langjährige Partner setzen wir uns bei Wider Sense und goetzpartners dafür ein, Unternehmen genau dabei zu begleiten. Unser Anspruch: Unternehmen zukunftsfähig zu machen, sie nachhaltig aufzustellen und mit dem Wissen und den Instrumenten auszustatten, um gemeinsam mit anderen Stakeholder*innen positiv in Gesellschaften mitzuwirken. Glaubwürdigkeit, Partnerschaft und eine klare strategische Ausrichtung mit nachweisbarer Wirkung sind hierbei zentrale Handlungsprinzipien.

Die Erweiterung des DAX auf 40 Unternehmen schien uns ein passender Zeitpunkt, erneut herauszufinden, wie Corporate Citizenship deutscher Unternehmen derzeit aussieht. In unserer Vorgängerstudie hatten wir das bereits 2017 getan. Seitdem hat sich vieles verändert. Wir haben uns gefragt: Was braucht es, damit gesellschaftliches Engagement von Unternehmen wirkungsvoller wird? Die Ergebnisse unserer neuen Studie zeigen, dass Corporate Citizenship in Zeiten von ESG, Purpose und EU-Taxonomie ein fester Bestandteil unternehmerischen Handelns sein muss. Und die Studie beschreibt eine Vielzahl guter Unternehmenspraxen. Sie zeigt, dass Unternehmensengagement sehr ambitioniert sein kann: Merck hat sich zum Ziel gesetzt, eine ganze Krankheit auszurotten, Bayer will bis 2030 100 Millionen Frauen mit Verhütungsmitteln versorgen und SAP rüstet über 2 Millionen Menschen im Jahr mit digitalem Wissen und Programmierkenntnissen aus. Drei Beispiele von vielen, die zeigen, was möglich ist. Unsere Studie wirft aber auch Fragen auf zur Weiterentwicklung des Feldes. Noch werden zu viele große Chancen unnötig vergeben. Mit dieser Studie wollen wir einen Beitrag leisten, das zu ändern.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen teilnehmenden Unternehmen und ihren Repräsentant*innen bedanken, ohne die diese Studie in dieser Form nicht möglich gewesen wäre. Den befragten Expert*innen aus Wissenschaft und Zivilgesellschaft Dr. Holger Backhaus-Maul (Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Universität Halle-Wittenberg), Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons (Chair of Sustainable Business, Universität Mannheim), Nicolas Malmendier (Corporate Initiative Associate, European Venture Philanthropy Association); Jon Mertz (Purpose Entrepreneur; Gründer von Santa Fe Innovates), Conradin von Nicolai (Spezialist Unternehmenspartnerschaften, UNICEF), Maike Röttger (Beraterin für Sozialengagement; ehemals Geschäftsführerin von Plan International Deutschland) und Jessica Sommer (Director of Corporate Partnerships, Save the Children) möchten wir hier ebenfalls Danke sagen.

Herzliche Grüße

Michael Alberg-Seberich
Geschäftsführer
Wider Sense

Armin Raffalski
Partner
goetzpartners

Inhalt

4	Executive Summary
6	Zum Hintergrund
7	Neue Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Unternehmen
10	Warum diese Studie?
11	Was ist gutes Corporate Citizenship?
14	Studiendesign
16	Erkenntnisse
18	Erkenntnis 1: Seit 2017 hat sich wenig getan.
22	Erkenntnis 2: In der Pandemie wurden mehr Ressourcen mobilisiert.
24	Erkenntnis 3: Corporate Citizenship ist professioneller geworden, aber noch wenig digital.
26	Erkenntnis 4: Fehlender Fokus macht Engagement ineffizient und schwieriger zu vermitteln.
29	Erkenntnis 5: Konzerne engagieren sich stärker für ihre eigenen Nachhaltigkeitsthemen.
32	Erkenntnis 6: Unternehmen verknüpfen soziales Engagement und Kerngeschäft noch selten.
36	Erkenntnis 7: Corporate Volunteering setzt noch wenig auf Mitarbeitenden-Know-how.
38	Erkenntnis 8: Partnerschaften sind wichtig, ihre Qualität variiert.
40	Erkenntnis 9: Politische Positionierung bleibt eine Seltenheit.
42	Erkenntnis 10: Es mangelt an Wirkungsmessung.
46	Fazit
48	Quellen
49	Glossar
32	Wer wir sind
52	Impressum

Executive Summary



Seit wir, Wider Sense und goetzpartners, 2017 die erste Studie zum gesellschaftlichen Engagement der DAX-Unternehmen veröffentlicht haben, haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen fundamental verändert: In nur vier Jahren ist Nachhaltigkeit zum obligatorischen Thema für die Vorstandsebene geworden. Die sozialen und ökologischen Herausforderungen der Welt haben sich – nicht zuletzt durch die COVID-19-Pandemie – noch einmal dramatisch verschärft. **Staat, Finanzmärkte, Kund*innen und Mitarbeitende erwarten von Unternehmen mehr denn je die**

Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Ohne sofortigen aktiven Beitrag der Wirtschaft werden unsere Gesellschaften den großen Problemen unserer Zeit nicht begegnen können. Das große Vorhaben der Weltgemeinschaft – formuliert in den Sustainable Development Goals (SDGs) – droht zu scheitern.

Keine Entwarnung, aber wir sehen Bewegung: Angespornt durch neue Regulatorik wie die EU-Taxonomie oder das Lieferkettengesetz sowie steigende Nachfrage nach ESG-Investments und massiven Druck vonseiten der Konsument*innen hat die Transformation

des Kerngeschäfts zu mehr Nachhaltigkeit begonnen. **Allein Corporate Citizenship – also das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen – hat sich bisher noch wenig verändert.** Dabei kann Corporate Citizenship zu einem **Labor für nachhaltige Geschäftsentwicklung** werden. Es kann Impulse setzen, sinnstiftend wirken, Emotionen ansprechen oder in Kooperationen mit Wissenschaft und Zivilgesellschaft Themen adressieren, die im Kerngeschäft relevant sind: die Reduktion von Plastik, die Wiederaufforstung von Wäldern oder Menschenrechte entlang der Lieferkette.

Die vorliegende Studie **analysiert die Corporate-Citizenship-Aktivitäten der DAX40-Unternehmen.** Sie zeigt, dass Corporate-Citizenship-Praxis aktuell noch **viele Chancen vergibt.** Sie zeigt aber auch **inspirierende Entwicklungen und Beispiele** für strategisches Engagement, bei denen Synergien mit dem Kerngeschäft genutzt werden – zum Vorteil der Gesellschaft und des kommerziellen Erfolgs. Die Studie wendet dabei den **bewährten Ansatz von Wider Sense und goetzpartners** entlang der Dimensionen **Strategie, Ressourcen, Umsetzung und Ergebnis** an. Sie stützt sich dabei auf eine **umfangreiche Analyse öffentlich verfügbarer Informationen sowie qualitative Interviews mit Expert*innen und Vertreter*innen von 28 DAX-Unternehmen.**¹

Die Studie erbringt die folgenden zehn Erkenntnisse:

1. **Seit 2017 hat sich wenig getan.** Einige Unternehmen wie Bayer, Deutsche Post, Deutsche Telekom, Merck und SAP übernehmen eine Führungsrolle. Andere wie E.ON, Henkel, Munich RE und Siemens haben sich verbessert. Viele andere haben sich seit 2017 nur wenig weiterentwickelt.
2. **In der Pandemie wurden dennoch mehr Ressourcen mobilisiert.** DAX-Unternehmen gaben im Jahr 2020 über 860 Millionen Euro in Geld- und Sachspenden für gemeinnützige Zwecke – ein Großteil davon im Kontext der COVID-19-Pandemie.
3. **Corporate Citizenship ist professioneller geworden, aber noch wenig digital.** 77 Prozent der Unternehmen verfügen mittlerweile über globale Spendenrichtlinien, die allerdings meist intransparent bleiben. Nur 14 Unternehmen berichten über digitale Engagement-Plattformen.
4. **Fehlender Fokus macht Engagement nach wie vor ineffizient und schwieriger zu vermitteln.** 90 Prozent der Unternehmen engagieren sich in drei unterschiedlichen Themen oder mehr.
5. **Konzerne engagieren sich jedoch stärker für ihre eigenen Nachhaltigkeitsthemen.** 75 Prozent der Unternehmen fokussieren sich zumindest teilweise auf Themen, die für ihre eigene nachhaltige Entwicklung wesentlich sind.
6. **Unternehmen verknüpfen soziales Engagement und Kerngeschäft noch selten.** Damit fallen deutsche Konzerne im internationalen Vergleich zurück.
7. **Corporate Volunteering setzt noch wenig auf Mitarbeitenden-Know-how.** 36 Unternehmen unterstützen Mitarbeitenden-Engagement. Nur neun Unternehmen verfügen über langfristige Programme zum Skills-based Volunteering.
8. **Partnerschaften sind wichtig, ihre Qualität variiert.** Hierbei stehen vor allem die großen internationalen NGOs im Vordergrund – aber auch gezielte lokale Ansätze können viel leisten.
9. **Politische Positionierung bleibt eine Seltenheit.** Im Gegensatz zu anderen Ländern wie den USA fehlt deutschen Konzernen noch der Mut, sich zu gesellschaftlichen Themen zu positionieren.
10. **Es mangelt an Wirkungsmessung.** Nur 44 Prozent der Unternehmen berichten aggregiert auf der Ebene der geleisteten Aktivitäten (Output), nur 8 Prozent berichten über erreichte Wirkung (Outcomes).

Corporate Citizenship wird meist **nicht so professionell verfolgt** wie das Kerngeschäft: **Purpose** und **Strategie** entwickeln, **Ziele** setzen, **Synergien** und **Kompetenzen** im Unternehmen klären, **Maßnahmen** definieren, **Ressourcenbedarf** ableiten, **umsetzen**, Fortschritt **messen** und über die Ergebnisse **berichten**.

Dies zu ändern ist eine Leadership-Aufgabe. Sie sollte von der Unternehmensführung ebenso wahrgenommen werden wie von CSR-Abteilungen. So können sowohl große als auch kleine Unternehmen die Wirkung ihres gesellschaftlichen Engagements erhöhen, Stakeholder*innen-Beziehungen verbessern und zugleich die nachhaltige Transformation des Unternehmens effektiv und glaubwürdig vorantreiben. **Es entsteht eine Win-win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft.**

I Die übrigen DAX-Unternehmen haben entweder nicht auf unsere Anfrage reagiert oder standen für ein Gespräch zu ihrem Corporate Citizenship nicht zur Verfügung.

Zum Hintergrund



Neue Anforderungen an die Nachhaltigkeit von Unternehmen

Die COVID-19-Pandemie hat in den vergangenen eineinhalb Jahren drängendste gesellschaftliche Probleme verschärft. Der Weg zur Lösung dieser Jahrhundertherausforderungen scheint schwieriger denn je. Umso notwendiger ist es, dass dafür alle gesellschaftlichen Ressourcen mobilisiert werden. Unternehmen müssen jetzt ihren Beitrag leisten. Wollen sie langfristig in ihren Märkten bestehen, wird dies für sie zunehmend obligatorisch. Es bietet ihnen aber auch die Chance, sich aktiv zu positionieren.

Im Mai 2017 haben wir, Wider Sense und goetzpartners, die erste Studie zum gesellschaftlichen Engagement der DAX-Unternehmen veröffentlicht. Seitdem ist viel passiert: Me Too, Black Lives Matter, Fridays for Future – drei Stichwörter reichen, um die rasant gewachsenen gesellschaftlichen Herausforderungen zu verdeutlichen. Im Jahr 2015 wurden die **Nachhaltigen Entwicklungsziele** der Vereinten Nationen verabschiedet: 17 Ziele für eine nachhaltigere Welt, die bis 2030 erreicht werden sollen. Einhellige Auffassung ist, dass diese **verfehlt werden, wenn sich nicht vieles gravierend ändert**. Vor diesem Hintergrund sehen sich auch Unternehmen gestiegenen Erwartungen ihrer Stakeholder*innen ausgesetzt:

Erwartungen an Unternehmen

Gesetzgebung: In den vergangenen Jahren hat sich gezeigt, dass Legislativen Unternehmen zunehmend hinsichtlich ihrer nachhaltigen Entwicklung in die Pflicht nehmen. Beispielsweise hat die EU mit ihrer Direktive 2014/95/EU Konzerne zu bestimmten

Aspekten sozialer und ökologischer Berichterstattung verpflichtet. Am 4. Juni 2021 wurde zudem der EU Taxonomy Climate Delegated Act verabschiedet. Dieser definiert Kriterien für eine europaweit einheitliche Klassifikation von Wirtschaftsaktivitäten, die einen wesentlichen Beitrag zum Klimaschutz oder Anpassungen vor dem Hintergrund der Klimakrise leisten.¹ Die Kriterien sollen künftig Investitionen für den Klimaschutz mobilisieren. Erweiterungen zu sozialen sowie weiteren Umweltthemen sind bereits in Planung.

Auf nationaler Ebene hat sich mit der Verabschiedung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes 2021 ebenso die Regulatorik verschärft. Länder wie Frankreich, Südafrika und Indien haben verschiedene Aspekte des sozialen Engagements in den Bereichen Unternehmensspenden und Corporate Impact Investing mandatiert. Auch hierzulande könnte es künftig zu gesetzlichen Vorgaben im Bereich Corporate Citizenship kommen.

Rechtsprechung: 2021 hat gezeigt, dass Konzerne auch durch die Rechtsprechung gezwungen werden können, nachhaltiger zu werden. Ein Beispiel ist das Urteil des Bezirksgerichts von Den Haag, das Royal Dutch Shell vorschreibt, bis 2030 seine Treibhausgasemissionen um 45 Prozent zu reduzieren.² Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum Klimaschutzgesetz der Bundesregierung im April 2021 wirkt sich ebenso indirekt auf Unternehmen aus und schafft einen wichtigen Präzedenzfall für die Zukunft.³ So haben verschiedene Umweltverbände im September 2021 angekündigt, die Konzerne Volkswagen, Daimler, BMW und Wintershall Dea per Zivilklage zu weiteren Klimaschutzmaßnahmen zu zwingen.⁴ Greenpeace hat seine Klage gegen Volkswagen mittlerweile eingereicht.⁵ Was aus diesen Klagen wird, bleibt abzuwarten. Aber eines ist klar: Die Erwartungen steigen auch hier.

Finanzmärkte: Die Finanzmärkte beziehen zunehmend Kriterien in Bezug auf **Environment, Social und Governance (ESG)** in Investitionsentscheidungen ein. Allein von 2016 bis 2018 sind nachhaltig orientierte Assets in Europa und den USA um 25 Prozent auf mehr als 26 Billionen Dollar angewachsen.⁶ Bis 2025 könnten sie weltweit auf 53 Billionen Dollar und damit auf ein Drittel der globalen Assets unter Management steigen.⁷ Aussagen von Top-Entscheidungs-tragenden aus der Finanzwirtschaft wie Larry Fink⁸ (BlackRock) und Jamie Dimon⁹ (JP Morgan) bestätigen diese Entwicklung. Eine Studie von Chief Executives for Corporate Purpose (CECP), an der Wider Sense 2020 mitgewirkt hat, verdeutlicht, wie sich dies zunehmend in den Entscheidungen von großen Unternehmen niederschlägt.¹⁰ Noch hemmen fehlende Harmonisierung, schlechte Datenqualität und ein Mangel an verpflichtenden Standards die Effektivität von ESG.¹¹ Mit der EU-Taxonomie wird sich dies aber ändern.



Kund*innen: Immer mehr Kund*innen lassen sich bei Kaufentscheidungen von sozialen und ökologischen Faktoren beeinflussen. So sagen 70 Prozent der Deutschen, dass ethische Überlegungen für ihre Konsumentscheidungen wichtig sind – für 20 Prozent sind diese seit der COVID-19-Krise wichtiger geworden.¹² Eine Studie, die Wider Sense gemeinsam mit dem US-amerikanischen Beratungsunternehmen INFLUENCE|SG veröffentlicht hat, bestätigt diesen Trend: So erwartet etwa die Hälfte der darin befragten deutschen Konsument*innen, dass ein Unternehmen schon bei der Herstellung von neuen Produkten oder Dienstleistungen prüft, wie diese auf die Umwelt wirken.¹³

Mitarbeitende: Insbesondere hochqualifizierten Talenten ist immer wichtiger, dass sie ihre Arbeit als sinnerfüllt empfinden. 49 Prozent der 21- bis 34-Jährigen bevorzugen es, in einem nachhaltig handelnden Unternehmen zu arbeiten.¹⁴ Studien zeigen, dass sich überzeugende Unternehmensverantwortung positiv auf Mitarbeitendenbindung, -motivation und -produktivität auswirken.¹⁵ Bezüglich der „Employee Experience“ macht die COVID-19-Krise auch hierbei einen Unterschied: 57 Prozent und damit 11 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr geben an, dass die Aktivitäten im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR) ihres Unternehmens ein entscheidender Faktor für die Motivation am Arbeitsplatz sind.¹⁶



Warum diese Studie?

Wir wollen analysieren, wie umfangreich, professionell und wirkungsvoll das gesellschaftliche Engagement der DAX-Unternehmen derzeit ist. Wir wollen hierdurch Orientierung und Inspiration geben.

In unserer Arbeit bei goetzpartners und Wider Sense sehen wir täglich, dass sich das Handeln von Unternehmen verändert. Immer mehr unserer Kund*innen und Partner*innen denken darüber nach, wie sie Corporate Citizenship gezielt nutzen können, um die notwendige soziale und ökologische Transformation zu mehr Nachhaltigkeit voranzutreiben. Wir beobachten aber auch: Es bleiben noch viele Potenziale ungenutzt. Mit dieser Studie wollen wir unsere Beobachtungen detaillierter ergründen. Damit wollen wir im Wesentlichen folgende Beiträge leisten:

- ▶ **Analyse** des aktuellen Corporate Citizenship der 40 DAX-Unternehmen als prominentestes Beispiel der deutschen Wirtschaft. Antworten auf die Fragen:
 - Was ist der Status quo?
 - Was hat sich seit unserer letzten Studie verändert?
 - Wie engagieren sich die neu in den DAX aufgestiegenen Unternehmen?
- ▶ **Identifikation** nationaler und internationaler Trends sowie Good Practices in Corporate Citizenship. Wir wollen motivieren und gutes Corporate Citizenship vorantreiben. Antworten auf die Fragen:
 - Was ist gutes Corporate Citizenship?
 - Welche Unternehmen sind derzeit führend?
- ▶ **Ableitung** zentraler Handlungsempfehlungen für deutsche Konzerne. Antworten auf die Fragen:
 - Welche konkreten Schritte können Entscheidungstragende unternehmen, um ihr Corporate Citizenship strategischer aufzustellen?
 - Was wird dazu benötigt?

Was ist gutes Corporate Citizenship?

Corporate Citizenship ist das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen. Gutes Corporate Citizenship wird mit der gleichen Ernsthaftigkeit betrieben wie das Kerngeschäft. Es ist strategisch fokussiert, nutzt einen klugen Mix an Ressourcen, wird professionell gemanagt und an seinen Ergebnissen gemessen.

Corporate Citizenship bezeichnet das Engagement eines Unternehmens zum vorrangigen Nutzen von Umwelt und Gesellschaft. Unsere Definition von Corporate Citizenship schließt reine PR und marketingbezogenes Sponsoring, z. B. von kulturellen Veranstaltungen oder Profisport, daher aus. Alle anderen Aktivitäten sind in unserer Analyse enthalten. Konkret handelt es sich dabei zumeist um:

Corporate Giving

Finanzielle oder Sachspenden, z. B. an Vereine, Stiftungen und gGmbHs

Corporate Volunteering

Einbindung der Mitarbeitenden, um gesellschaftliche Wirkung zu erzielen und intern Werte zu vermitteln

Corporate Impact Investing

Investitionen in Geschäftsmodelle, die marktbasiert gesellschaftliche Probleme lösen

Corporate Activism

Einwirkung auf Öffentlichkeit und Entscheidungstragende, um regulatorische Veränderungen anzustoßen

Die primäre Motivation hinter Corporate Citizenship sollte stets das Erreichen positiver gesellschaftlicher Wirkung sein. Dabei sind die Wirkungsmöglichkeiten so divers wie die Unternehmen selbst. Im Angesicht der gestiegenen Erwartungen an Unternehmen kann das Engagement aber auch die Nachhaltigkeitstransformation des Kerngeschäfts auf drei Ebenen unterstützen:

1. **Corporate Citizenship hilft, Nachhaltigkeitsziele zu erreichen.** Corporate Citizenship trägt direkt zur Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen bei, die für Unternehmen wichtig sind. Dies gelingt vor allem durch Kooperationen mit NGOs, Staat und anderen Unternehmen, die sich für gemeinsame Nachhaltigkeitsziele einsetzen. Die Breite möglicher Engagements reicht dabei von der Finanzierung von Technologie-Folgen-Forschung über lokale NGO-Kooperationen für Menschenrechte in der Lieferkette bis zu internationalen Multi-Stakeholder-Initiativen für eine verbesserte Governance natürlicher Rohstoffe.
2. **Corporate Citizenship hilft, einen nachhaltigen Unternehmens-Purpose nach innen und außen zu kommunizieren und in der Organisationskultur zu verankern.** Management und Mitarbeitende werden so für die nachhaltige Transformation des Kerngeschäfts motiviert, gegenüber Stakeholder*innen wird sie legitimiert.
3. **Corporate Citizenship fördert nachhaltige Innovation in Prozessen, Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen.** Es gewährt Unternehmen Zugang zu neuen Fragestellungen, Zielgruppen und Märkten. Corporate Citizenship funktioniert hier wie ein Laboratorium, das neue Ideen aufnehmen, testen und ins Kerngeschäft übertragen kann. Beispielsweise kann es den Anstoß geben, Produkte für zunächst wirtschaftlich unattraktive Kundschaft zu entwickeln, die über die Zeit zahlungskräftiger wird.

Dafür muss Corporate Citizenship **fokussiert, nah am Kerngeschäft und gleichzeitig nah an den Nachhaltigkeitsbemühungen eines Unternehmens angesiedelt** sein. Dies ermöglicht, Nachhaltigkeitsziele auch auf einer anderen – philanthropischen oder hybriden – Ebene anzugehen. Darüber hinaus ermöglicht es, die Kernkompetenzen eines Unternehmens für eine bessere Gesellschaft einzusetzen, sei dies nun das IT-Know-how eines Software-Konzerns, die Reichweite eines Medienhauses oder seien es die Medikamente eines Pharmaunternehmens. Gutes Corporate Citizenship sollte außerdem mit **substanziellen und diversen Ressourcen** ausgestattet sein und professionell sowie ergebnisorientiert gemanagt werden.

Unsere vier Dimensionen für gutes Corporate Citizenship

Der von Wider Sense und goetzpartners entwickelte Ansatz zur Beurteilung des Corporate Citizenship analysiert die Performance anhand von zwölf Fragen in vier Dimensionen:

Strategie

- 1 Sind die Aktivitäten klar auf wenige Themen fokussiert?
- 2 Ist Corporate Citizenship inhaltlich mit dem Kerngeschäft verknüpft?
- 3 Wird Corporate Citizenship verwendet, um Probleme innerhalb der oder durch die Wertschöpfungskette anzugehen?

Umsetzung

- 7 Ist Corporate Citizenship nah am C-Level und der Nachhaltigkeitsabteilung aufgehängt?
- 8 Sind Prozesse und Verantwortlichkeiten klar definiert?
- 9 Gibt es ein regelmäßiges Reporting in Form klarer KPIs (gegen definierte Ziele)?

Ressourcen

- 4 Stellt das Unternehmen substanzielle finanzielle Mittel für Corporate Citizenship bereit?
- 5 Werden die Mitarbeitenden und ihre professionellen Fähigkeiten in die Aktivitäten eingebunden?
- 6 Stellt das Unternehmen substanzielle und wirkungsorientierte Sachspenden zur Verfügung?

Ergebnis

- 10 Positioniert sich das Unternehmen öffentlich zu seinen Fokusthemen?
- 11 Bringt sich das Unternehmen aktiv in relevanten Netzwerken und Kooperationen ein?
- 12 Wird nachweisbare Wirkung erreicht?

Wir sind uns bewusst, dass unsere Annahmen darüber, was eine gute Corporate-Citizenship-Strategie ausmacht, nicht einstimmig geteilt werden – weder unter Unternehmen noch in der Zivilgesellschaft. Er leitet sich vor allem aus der Praxis des Corporate-Citizenship-Managements her. Mit dieser Studie wollen wir einen **praxisrelevanten Beitrag zu einer dynamischen Debatte** leisten.

Bald könnte **strategisches Corporate Citizenship allerdings auch von offizieller Stelle eine deutliche Aufwertung** erfahren: Es gibt erste Anzeichen dafür, dass es auch in der künftigen **sozialen Taxonomie der EU** eine wichtige Rolle spielen könnte.¹⁷ Hierbei bleibt abzuwarten, ob die bestehenden gestalterischen Freiräume in Bezug auf Strategie, Ressourcen, Umsetzung und Ergebnis durch die Regulatorik künftig enger werden.

Studiendesign

Die Studie stützt sich auf öffentlich zugängliche Informationen sowie Interviews mit Verantwortlichen in den DAX-Unternehmen. Bewertet werden die Unternehmen nach dem von Wider Sense und goetzpartners entwickelten Framework.

In der Studie wird untersucht, wie strategisch und wirksam die Corporate-Citizenship-Aktivitäten der DAX-Unternehmen ausgerichtet sind. Um dabei ein möglichst vollständiges Bild zu generieren, stützt sie sich auf die folgenden Methoden:

- ▶ **Analyse öffentlich verfügbarer Informationen:** Wir haben zunächst die Daten analysiert, welche die DAX40-Unternehmen in ihren Jahres- und Nachhaltigkeitsberichten sowie auf ihren Websites veröffentlichen.
- ▶ **Interviews mit CSR-Verantwortlichen:** Für diese Studie haben wir Gespräche mit Vertreter*innen von 28 der 40 DAX-Unternehmen geführt.^{II}
- ▶ **Diskussionen mit Expert*innen** aus unserem Netzwerk haben die Ergebnisse kontextualisiert.

Auf Grundlage der Analyse wurden die Unternehmen, wie schon in der vorigen Studie, in die folgenden fünf Corporate-Citizenship-Typen eingeteilt:

II Die übrigen DAX-Unternehmen haben entweder nicht auf unsere Anfrage reagiert oder standen für ein Gespräch zu ihrem Corporate Citizenship nicht zur Verfügung.

Corporate-Citizenship-Typen

Spontan	Reaktiv	Engagiert	Strategisch	Integriert
 <p>Engagiert sich finanziell ohne strategische Vorgaben (z. B. spontane Spenden an lokale Vereine und NGOs)</p>	 <p>Leistet regelmäßig finanzielle Spenden, weitgehend ohne festgelegte Wirkungsabsicht (z. B. überwiegend lokales Engagement wird mit ersten langfristigeren Projekten kombiniert)</p>	 <p>Engagiert sich langfristig in ausgewählten Bereichen, teilweise mit Bezug zum Kerngeschäft, ist teilweise wirkungsorientiert, misst die Wirkung allerdings nicht „hart“</p>	 <p>Verfolgt eine fokussierte Strategie mit Synergien zwischen Engagement und Kerngeschäft und orientiert sein Engagement an Ergebnissen und Wirkung</p>	 <p>Integriert Corporate Citizenship in sein Kerngeschäft; Aktivitäten zielen auf langfristigen finanziellen Erfolg und nachweisbare gesellschaftliche Wirkung gleichermaßen</p>

Erkenntnisse





Erkenntnis 1: Seit 2017 hat sich wenig getan.

Die Erwartung an Unternehmen, nachhaltiger zu werden, steigt rasant – ihr Corporate Citizenship entwickelt sich aber nur langsam.

Mit dem gestiegenen gesellschaftlichen Anspruch an Unternehmen ist die Notwendigkeit für wohlüberlegtes Corporate Citizenship rapide gewachsen. Nach wie vor gehen aber nur wenige Unternehmen gezielt vor, um positive gesellschaftliche Wirkung zu entfalten. Unsere Studie zeigt: Die **meisten Unternehmen lassen viele Potenziale ungenutzt**.

Von den in der vorigen Studie untersuchten Konzernen sind derzeit noch 25 im DAX vertreten. 15 Unternehmen sind seit 2017 hinzugekommen, zehn davon seit September 2021: Airbus, Brenntag, Covestro, Delivery Hero, Deutsche Wohnen, HelloFresh, MTU Aero Engines, Siemens Energy, Siemens Healthineers, Puma, Qiagen, Sartorius, Symrise und Zalando, die an unterschiedlichen Positionen der Typisierung eingestiegen sind.^{III}

Viele Unternehmen haben sich seit 2017 weiterentwickelt. Aber: **Nur vier Unternehmen, die 2017 bereits im DAX vertreten waren, haben seitdem ausreichend große Veränderungen angestoßen, um den Schritt in die nächsthöhere Corporate-Citizenship-Kategorie zu gehen. Fünf Unternehmen, die auch 2017 bereits als „strategisch“ bewertet wurden, sind zudem auf einem guten Weg zu einer integrierten Form des Corporate Citizenship.**

III Die Porsche SE wurde aus der Untersuchung ausgeklammert, da es sich hierbei um eine Holdinggesellschaft ohne eigenes Engagement handelt. Außerdem hat Beiersdorf Ende Oktober 2021 Deutsche Wohnen im DAX ersetzt, jedoch erst nach Redaktionsschluss.

Scoring der DAX40 in die 5 Corporate-Citizenship-Typen



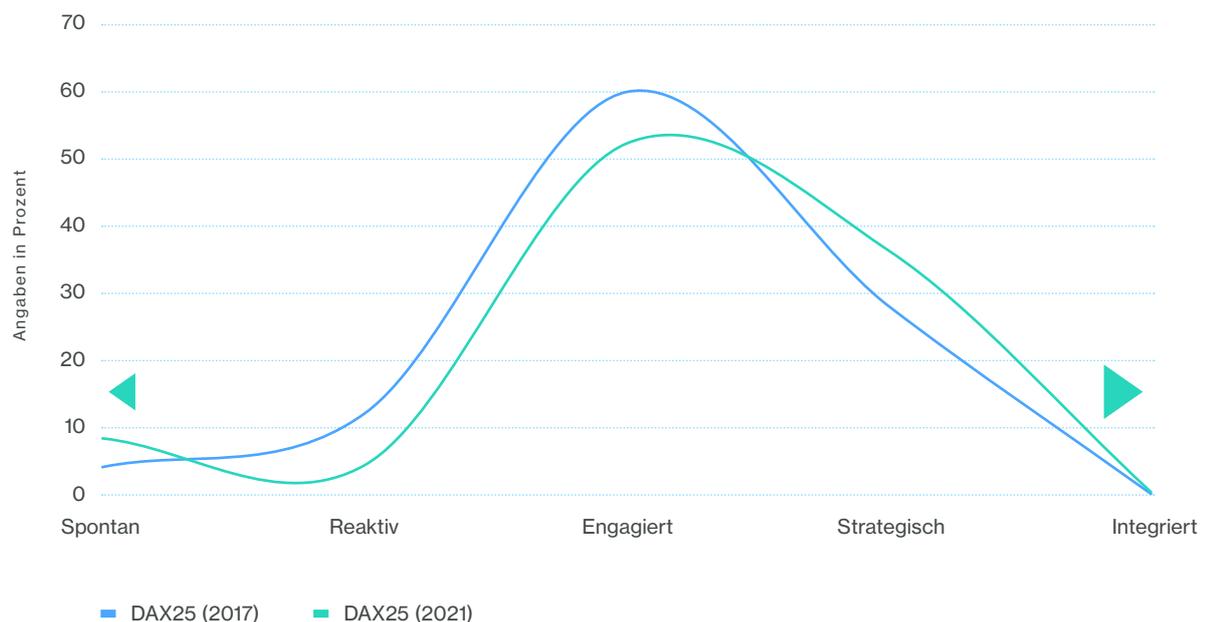
Ein Unternehmen, das sich seit der vorigen Studie deutlich weiterentwickelt hat, ist **Siemens**. Das Unternehmen hat seine drei Engagement-Schwerpunkte Zugang zu Technologie, Zugang zu Bildung sowie nachhaltige Unterstützung sozialer und kultureller Strukturen klarer definiert und in seiner Strategie-Vision 2020+ mit seinem Kerngeschäft und seinen Nachhaltigkeitsbestrebungen in Verbindung gesetzt. Einige Engagements, wie zum Beispiel diverse Stipendien- und Ausbildungsprogramme in verschiedenen Märkten, finden innerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens statt und erhöhen damit ihre Wirksamkeit.

E.ON hat sich ebenso verbessert: Mit einem gesteigerten Fokus auf „Strategic Involvement“ in den Bereichen Zugang zu Energie, Klimawandel und künftige Generationen. Zudem tragen ambitioniertere Programme in den Bereichen Energiearmut und Mieter*innenstrom sowie ein strukturell integrierter Ansatz zwischen Corporate Citizenship und Nachhaltigkeit zur Verbesserung bei.

Munich RE und **Henkel** überzeugen ebenfalls. So verfügt **Munich RE** über einen weitgehend integrierten Ansatz zwischen Nachhaltigkeit und Corporate Citizenship, der professionell und transparent umgesetzt wird. Positiv anzumerken sind auch die Corporate-Activism-Aktivitäten des Konzerns im Bereich Klimaschutz. Auch **Henkel** konzentriert sein Engagement zunehmend auf Nachhaltigkeitsthemen und hat zudem seine Spendensumme deutlich erhöht. Auch Mitarbeitendenengagement wird extensiv gefördert. Beide Unternehmen verfügen über verhältnismäßig fortgeschrittene Reporting-Praktiken.

Bayer, **Deutsche Post**, **Deutsche Telekom**, **Merck** und **SAP** haben ihre gute Performance der vorigen Studie gestärkt und gefestigt. Diese Unternehmen sind auf einem guten Weg, sich in den nächsten Jahren zu einem „integrierten“ Ansatz zu bewegen. Die Unternehmen haben dabei unterschiedliche Entwicklungen priorisiert,

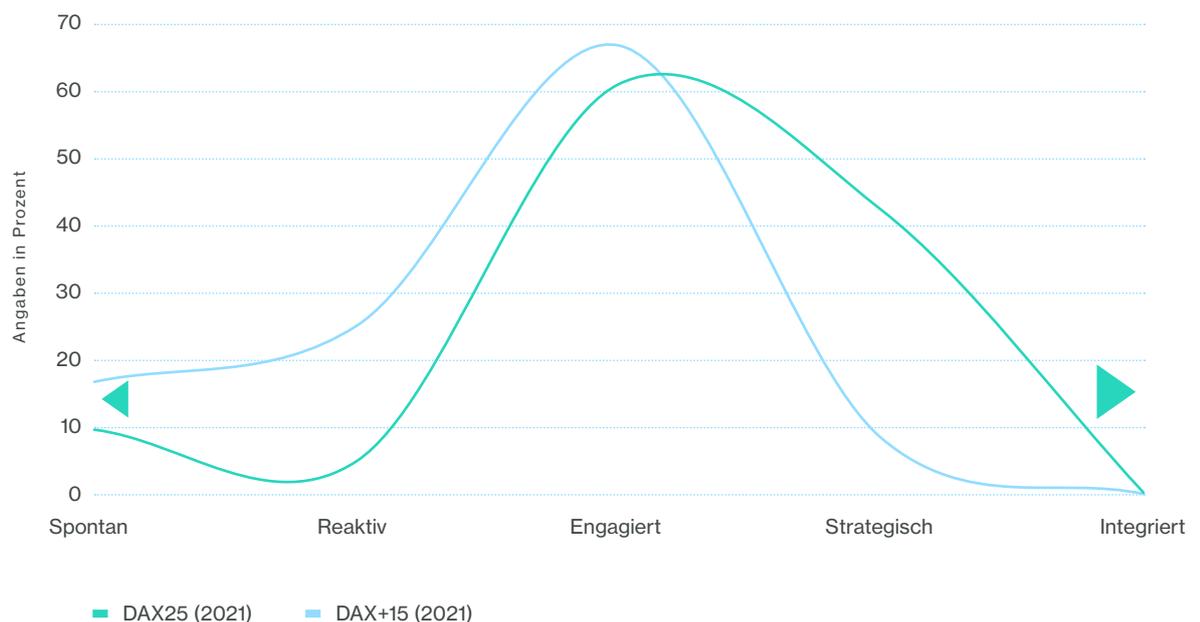
Corporate-Citizenship-Typ-Entwicklung der 25 „alten“ DAX-Unternehmen



z. B. ein deutlich ausgebautes Outcome-Reporting zu Corporate Citizenship als Teil einer Gesamt-ESG-Berichterstattung (Bayer), die weitere Institutionalisierung und Bündelung globaler Corporate-Citizenship-Programme in einer zentralen Abteilung (Deutsche Post) oder verstärkte Bemühungen zur Mobilisierung anderer durch Advocacy und Netzwerke (Deutsche Telekom, SAP). Alle genannten und einige weitere Unternehmen streben überdies zunehmend nach einer weiteren Etablierung von Wirkungsmessung. Bei den Unternehmen, die bereits 2017 Teil des DAX waren, stellen wir daher im Scoring eine leichte Verschiebung nach oben fest.

Der direkte Vergleich mit 2017 zeigt: Spontanes und reaktives Engagement ist im Verhältnis sogar etwas häufiger geworden. Gerade **die 15 DAX-Unternehmen, die seit 2017 hinzukamen, sind im Durchschnitt weniger strategisch aufgestellt** als die Konzerne mit einer längeren DAX-Zugehörigkeit. Eine mögliche Erklärung ist, dass mit der DAX-verbundenen Aufmerksamkeit eine erhöhte Erwartungshaltung verschiedener Stakeholder*innen einhergeht, welche die Unternehmen über Zeit zu strategischerem Engagement veranlasst. Ein Effekt größerer Kund*innennähe bei B2C-Unternehmen bzw. bekannteren Marken kann welche ebenfalls eine Rolle spielen. Insgesamt wird klar: Es ergibt sich eine breitere Streuung als noch in der vorigen Studie. Während eine Spitzengruppe ihr Engagement gezielt weiterentwickelt, bleiben andere zurück. Die meisten DAX-Unternehmen haben Corporate Citizenship jedoch in den vergangenen Jahren **nicht zu einem Hebel für mehr Nachhaltigkeit ausgebaut**. Die folgenden Abschnitte zeigen auf, welche Entwicklungen in den letzten Jahren im Detail stattgefunden haben.

Corporate-Citizenship-Typ der 25 „alten“ und der 15 „neuen“ DAX-Unternehmen



Erkenntnis 2: In der Pandemie wurden mehr Ressourcen mobilisiert.

Die von Unternehmen eingesetzten Ressourcen für Corporate Citizenship sind in der COVID-19-Krise deutlich gestiegen.

Auf Grundlage verfügbarer Zahlen von 26 DAX-Unternehmen ergeben sich für das Jahr 2020 **über 860 Millionen Euro** in Geld- und Sachspenden für gemeinnützige Zwecke. 2019 lag der Betrag noch bei etwa 515 Millionen Euro (von 23 Unternehmen) – allerdings haben einige Konzerne ihre Reporting-Praktiken seitdem verändert. Es ist weiterhin schwierig, eine Gesamtzahl der Spenden und anderen Ressourcen anzugeben, die DAX-Konzerne bereitstellen. Es gibt keine einheitlichen Regeln für das Berichtswesen von sozialem Engagement: So werden Spenden, Sponsoring, Sachspenden und weitere Ausgaben teils aggregiert, teils separat berichtet.

Der **Anstieg ist maßgeblich auf die Pandemie zurückzuführen**, denn während der Krise haben viele Unternehmen **insbesondere ihre Sachspenden** erhöht. Ein gutes Beispiel hierfür ist **Henkel**, die ihre Spenden von etwa 8 Millionen Euro 2019



auf etwa 30 Millionen Euro 2020 fast vervierfacht haben. Im Zuge der Pandemie hat das Unternehmen unter anderem 110.000 Liter Desinfektionsmittel und mehr als 5 Millionen Hygieneartikel gespendet. Ähnliche **COVID-19-bedingte Sachspenden** wie Tests, Masken oder medizinisches Equipment finden sich **bei etwa der Hälfte** der DAX-Konzerne.

Ob dieser Anstieg dauerhaft ist, bleibt abzuwarten, da **langfristig und wirkungsvoll ausgerichtete Sachspendenprogramme** bisher vor allem auf die **pharmazeutische Industrie** und wenige weitere Unternehmen beschränkt sind. Inwiefern die Sachspenden tatsächlich wirkungsvoll sind, ist von außen nicht immer ersichtlich. Im besten Fall können Sachspenden wichtige Güter bereitstellen, die für Bedürftige oder gemeinnützige Organisationen sonst nur zu höheren Kosten oder gar nicht verfügbar wären. Im ungünstigsten Fall verursachen die Logistik und Koordination von Sachspenden mehr Kosten als Nutzen oder die Gaben zerstören lokale Märkte.

Ein positives Beispiel ist **Merck**, das in einer Partnerschaft mit der Weltgesundheitsorganisation seit 2007 bereits 1,3 Milliarden Schistosomiasis-Tabletten für die Behandlung der tropischen Infektionskrankheit gespendet hat. **BASF**, **Bayer** und **Qiagen** verfügen ebenso über langfristige Partnerschaften, durch die medizinische Güter gespendet oder deutlich kostenreduziert zur Verfügung gestellt werden. Die **Deutsche Telekom** spendet in großem Maßstab den Zugang zu Produkten und Dienstleistungen. Sie hat bisher rund 22.000 Schulen in Deutschland mit kostenfreien

Breitbandanschlüssen ausgestattet. In der Pandemie wurden zudem z. B. Internetzugänge für den Fernunterricht in den USA und verschiedene Leistungen für Senior*innen und Gastronom*innen angeboten.

Die **Spendensumme** ist zwischen den **einzelnen Konzernen äußerst ungleich verteilt**. Die beiden größten Spender allein – **Deutsche Telekom** und **Bayer** – **spendeten 2020 mehr als 300 Millionen Euro**, über 200 Millionen Euro davon in Sachspenden. Auf der anderen Seite des Spektrums stellte **Infinion** 1,8 Millionen Euro für sein Engagement bereit. **Vonovia** und **Deutsche Wohnen** spendeten jeweils weniger als 2 Millionen Euro, allerdings zeigt sich hierbei auch die Unschärfe der berichteten Zahlen: Der Gegenwert von Dienstleistungen wie kostenlos oder kostenreduziert bereitgestellten wird von den Immobilienkonzernen nicht veröffentlicht.



Erkenntnis 3: Corporate Citizenship ist professioneller geworden, aber noch wenig digital.

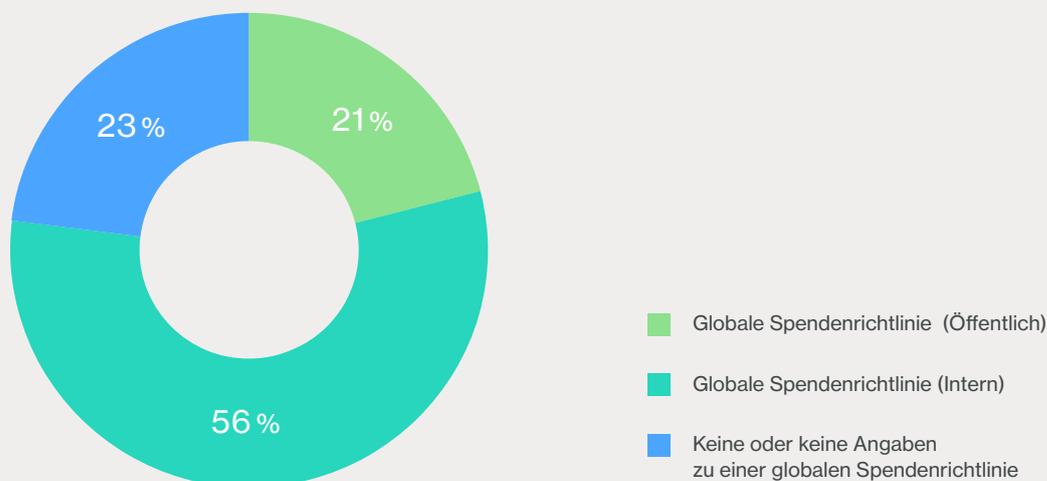
Viele DAX-Unternehmen haben das Management von Corporate Citizenship weiterhin professionalisiert – das Potenzial digitaler Optionen nutzen jedoch nur wenige.

Ein effektives Engagement ist nur möglich, wenn es mit der gleichen Stringenz umgesetzt wird wie andere Unternehmensfunktionen. Zentrale Vorgaben müssen entworfen und in Abstimmung mit den lokalen Organisationseinheiten implementiert werden. Wichtig ist hierbei, dass **Verantwortlichkeiten geklärt** und **Prozesse definiert** sind. Weitere Wirkungsvehikel wie Unternehmensstiftungen sollten ebenfalls – unter Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben – eng mit anderen Aktivitäten koordiniert werden, um Synergien zu erzielen.

Prozesse und Strukturen

77 Prozent der untersuchten Unternehmen verfügen mittlerweile über **globale Richtlinien zum Engagement**, allerdings werden dieses **von 56 Prozent der Unternehmen nicht veröffentlicht**. Das bedeutet, dass von außen nur schwierig eine Aussage über Inhalte und ihren Detailgrad getroffen werden kann. Gerade gemeinnützige Organisationen, die sich um eine Förderung bewerben, wissen somit oftmals nicht, ob sie dafür infrage kommen oder worauf sie bei ihrer Bewerbung achten müssen. Erhöhte Transparenz könnte der Zivilgesellschaft Ressourcen sparen, die für die programmatische Arbeit dringend benötigt werden. Trotzdem wird aus diesen Daten klar, dass in den vergangenen Jahren eine Professionalisierung stattgefunden hat.

Vorhandensein einer globalen Spendenrichtlinie



Ein weiteres wichtiges Tool des Unternehmensengagements bleiben **Unternehmensstiftungen**. Derzeit haben 17 von 40 DAX-Unternehmen eine oder mehrere Unternehmensstiftungen. 2017 waren es noch 20 von 30 DAX-Unternehmen. Während die Stiftungen in dieser Analyse nur teilweise berücksichtigt werden, sehen wir in unserer Arbeit auch bei ihnen den Trend, sich **stärker an der ESG-Strategie von Unternehmen zu orientieren**. Nicht zuletzt aufgrund des deutschen Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrechts müssen diese Stiftungen allerdings sowohl **inhaltlich als auch strukturell unabhängig** von ihren Mutterunternehmen bleiben.^{IV} Ein gutes Beispiel ist die **Munich RE Foundation**, die sich mit Fokusthemen wie Klimawandel, Inclusive Insurance und Disaster Risk nah sowohl an den Engagementbereichen als auch am Kerngeschäft des Konzerns positioniert hat. Auch die **E.ON Foundation** (früher mit innogy bzw. RWE verbunden) arbeitet mit Fokus auf die Energiewende in einem für den Konzern zentralen Thema. Auf diese Weise können die Stiftungen **von den Kernkompetenzen der Unternehmen profitieren und selbst unternehmensrelevante Expertise aufbauen**. Gleichzeitig wird durch ihre teilweise Autonomie und gemeinnützige Rechtsform eine gewisse **Flexibilität und Kontinuität des Engagements gewährleistet**, teilweise isoliert von den Erwartungen des Tagesgeschäfts. Damit können Unternehmensstiftungen insbesondere **gegenüber der Zivilgesellschaft als glaubwürdige, inhaltlich kompetente und legitime gesellschaftliche Akteur*innen** auftreten.

Digitalisierung

Bei der **Digitalisierung von Corporate Citizenship** haben **DAX-Konzerne aus unserer Sicht noch Nachholbedarf**. So gibt es mittlerweile eine **große Anzahl an Plattformen** von Providern wie Alaya, Benevity, Blackbaud, CyberGrants oder Optimy, über die Corporate Giving, Corporate Volunteering und andere Aspekte des Engagements zentral gesteuert werden können. Sie erleichtern Verantwortlichen das **Management** und das **Monitoring** von Corporate-Citizenship-Aktivitäten und gestalten damit **zahlreiche vormals zeitaufwändige Prozesse erheblich effizienter**. In unseren Gesprächen haben uns nur 14 Unternehmen berichtet, dass sie derartige Plattformen bereits nutzen oder derzeit aufbauen. Allerdings beschränken sich die Plattformen gerade häufig noch auf einzelne Aspekte des Engagements, z. B. die Spendenabwicklung oder

IV Ein längerer Exkurs zu Unternehmensstiftungen findet sich in unserer Studie von 2017.

Erkenntnis 4: Fehlender Fokus macht Engagement ineffizient und schwieriger zu vermitteln.

Dem Engagement der meisten Unternehmen fehlt der Fokus – und damit der Bezug zu einem übergeordneten Purpose.

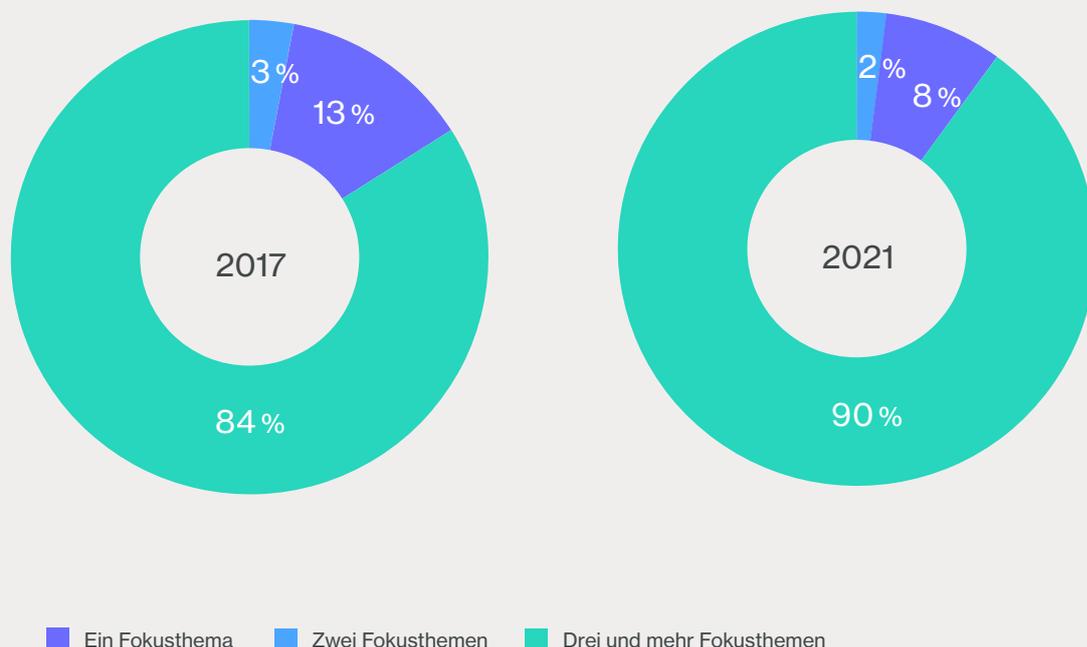
90 Prozent der DAX-Unternehmen haben keinen Fokus für ihr gesellschaftliches Engagement artikuliert oder fokussieren sich auf drei oder mehr Themen, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang miteinander stehen. Damit hat die Fokussierung des Engagements seit 2017 sogar abgenommen. Zwar ist der Fokus auf mehrere Themenfelder nicht notwendigerweise negativ zu bewerten, jedoch erschwert er es unserer Erfahrung nach, **klare Ziele** zu formulieren und riskiert, dass viele einzelne Bemühungen **wenig effektiv** bleiben.

Dabei bietet Corporate Citizenship die einzigartige Möglichkeit, einen gesellschaftlichen „**Purpose**“ voranzutreiben. Viele Unternehmen fragen sich: Was ist der gesellschaftliche Wert, den sie mit ihrem Produkt oder ihrer Dienstleistung schaffen? Gesellschaftliches Engagement wird zu einem Vehikel, diesen Wert zu steigern. Es

*„Ich kann von der Zentrale aus nicht abschätzen, was tatsächlich an den ganzen Standorten wichtig ist. Das können die lokal am besten abschätzen.“**

* Im Rahmen unserer Interviews haben wir besonders prägnante Aussagen von DAX-Corporate Citizenship-Verantwortlichen mitgeschrieben. Diese werden an relevanten Textstellen in anonymisierter Form angeführt.

Fokus des gesellschaftlichen Engagements



„Unser Engagement rückt immer näher ans Kerngeschäft heran. Gleichzeitig bleiben wir subsidiär. Wir wissen nicht alles. Wir lernen, indem wir uns auf lokaler Ebene auf Situationen anpassen.“

erlaubt, eine **Vision** zu kommunizieren, die Management, Angestellte, Investor*innen und Konsument*innen für nachhaltige Unternehmensentwicklung begeistert und damit positive Wirkung auf die Gesellschaft entfaltet. Glaubwürdigkeit und Legitimität werden gestärkt. Beispiele einer besonders klaren „Story“ in diesem Sinn sind **SAP** mit seinem Engagement-Fokus „Durch Digitale Inklusion Neue Chancen Schaffen“ und die **Deutsche Telekom**, die sich – in ähnlichem Wortlaut, aber anderen Herangehensweisen – „Digitale Teilhabe“ zum zentralen Ziel gesetzt hat.

Bei fast allen DAX-Unternehmen gibt es weiterhin das **lokale, ungerichtete Engagement im Sinne einer guten Nachbarschaft**, das grundsätzlich sinnvoll ist, aber bei den betrachteten Unternehmen unterschiedlich viel Raum einnimmt. In den Gesprächen wurde insbesondere darauf verwiesen, dass die lokalen Organisationseinheiten und Mitarbeitenden das beste Verständnis für die Probleme und Lösungen auf lokaler Ebene haben. Damit einher geht, dass die Organisationseinheiten **nach wie vor große Autonomie in der Wahl ihrer lokalen Projekte** haben. Dies kann sowohl die **Effektivität** als auch die **Legitimität** der Maßnahmen erhöhen. Allerdings wird damit auch die Chance eingeschränkt, sich in einem wesentlichen Engagementbereich echte Expertise, Netzwerke und Kompetenzen aufzubauen, durch Bündelung Synergien und somit mehr gesellschaftliche Wirkung zu erzielen.

Starke Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie über das Gesamtnarrativ und ihre Ziele **Leitlinien festlegen, innerhalb derer sich das Engagement an verschiedene Kontexte anpassen kann**. Ein Budget für unvorhergesehene Zwecke vor Ort kann sinnvoll sein – allerdings sollte es sich im Vergleich zu den Gesamtressourcen nicht zu groß ausnehmen.

„Wir setzen nicht voraus, was unsere Nachbarn brauchen. Als guter Nachbar fragen wir sie auch.“

Internationale Good Practice:

ESSILORLUXOTTICA

Der Augenoptikkonzern Essilor Luxottica hat sich „See more, be more and live life to its fullest“ als Mission gesetzt. Konsequenterweise engagiert er sich für verbessertes Sehvermögen: durch die Förderung von Augenkliniken, inklusive Geschäftsmodelle, Public-Private Partnerships, Mitarbeitenden-Engagement, Awareness-Kampagnen und Produktspenden. Kurzum: durch das ganze Instrumentarium des Corporate Citizenship. Seit 2013 hat das Unternehmen 420 Millionen Mitgliedern von benachteiligten Gemeinschaften im Globalen Süden Zugang zu Augenoptik-Dienstleistungen verschafft. Trotz der COVID-19-Krise ermöglichten es seine philanthropischen Programme im Jahr 2020, die Sehkraft von 1,3 Millionen Menschen zu korrigieren oder zu bewahren.¹⁸

Erkenntnis 5: Konzerne engagieren sich stärker für ihre eigenen Nachhaltigkeitsthemen.

Das Potenzial der Verknüpfung von Corporate Citizenship mit den eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen wird von Unternehmen zunehmend erkannt – aber nur in wenigen Fällen voll genutzt.

Lange war Corporate Citizenship **meist eher ungerichtet**. Es beschränkte sich auf die Unterstützung von Organisationen, z. B. weil diese von Entscheidungstragenden **aus persönlichen Gründen** als förderungswürdig betrachtet wurden. Aus den Ergebnissen der Studie und Gesprächen mit Kund*innen geht hervor, dass sich dies langsam ändert. **75 Prozent** der DAX-Unternehmen engagieren sich mittlerweile unter anderem in Bereichen, die **für die soziale und ökologische Nachhaltigkeit ihrer Geschäftstätigkeit wesentlich sind**.

Um diese Wesentlichkeit – oder „Materialität“ – in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen zu erfassen, sind zwei Fragen ausschlaggebend:

1. **Welche Auswirkungen hat das Unternehmen auf die Gesellschaft?** Dies können negative Auswirkungen sein, z. B. der Ausstoß von Schadstoffen. Dies können auch positive Auswirkungen sein, z. B. ein Zugewinn von Mobilität oder Gesundheit durch die Produkte eines Unternehmens.
2. **Welche Auswirkungen haben gesellschaftliche Herausforderungen auf das Unternehmen?** Ein schlechtes Bildungssystem beschränkt beispielsweise die Verfügbarkeit von Fachkräften und fehlende Rechtsstaatlichkeit bedroht die Sicherheit von Investitionen.

Oft **überschneiden sich die Antworten auf beide Fragen** – z. B. wenn Schadstoffausstoß Regulierung nach sich zieht oder wenn Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette die Kaufentscheidungen von Konsument*innen negativ beeinflussen. Beinahe alle DAX-Unternehmen führen mittlerweile Wesentlichkeitsanalysen durch, weil diese in allen wichtigen ESG-Standards (GRI, SASB, TCFD etc.) eine zentrale Rolle spielen.

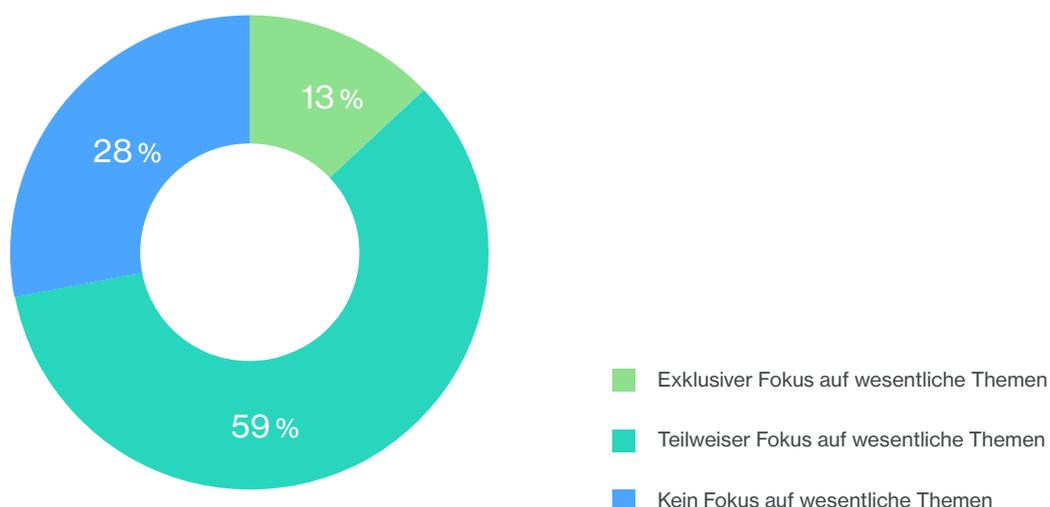
Ein Beispiel für ein Unternehmen, das sich in seinem gesellschaftlichen Engagement maßgeblich auf wesentliche **Environmental**-Themen fokussiert hat, ist **Covestro**. Von der Teilnahme an verschiedenen Foren über die Finanzierung universitärer und schulischer Programme bis hin zum Mitarbeitenden-Engagement findet ein großer Teil von Covestros Corporate Citizenship im Bereich der zirkulären Wirtschaft statt, die sich das Unternehmen in seinem Kerngeschäft wie seinen Nachhaltigkeitsbemühungen zum Ziel gesetzt hat.

Im Social-Bereich setzen manche DAX-Unternehmen ebenfalls zunehmend auf die Instrumente des Corporate Citizenship, um ihre Externalitäten abzufedern. Eine wichtige Rolle spielt dies vor allem in der Debatte um Menschenrechte und Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. Hierbei ist die Partnerschaft von **Daimler** mit der NGO Bon Pasteur ein Beispiel, die sich darauf fokussiert, die Lebensbedingungen, insbesondere von Frauen und Kindern, im Kontext des Kobaltabbaus in der Demokratischen Republik Kongo zu verbessern. Weitere materielle **S**-Fokussierungen sind beispielsweise der medizinische Fokus von **Bayer**, **Merck** und **Fresenius Medical Care**, der Fokus auf Risikobewusstsein und Gesundheitsversicherung der **Munich RE**, der Textillieferketten-Fokus von **Zalando** oder der Fokus auf Technologiezugang von **Siemens** und **Siemens Energy**.

Der Fokus auf wesentliche Themen schafft wesentliche Lösungen für eigene Nachhaltigkeitsprobleme. Er erhöht die Resilienz von Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodellen, verringert **Reputationsrisiken** durch Schadensfälle, verbessert **Stakeholder*innen-Beziehungen** und bringt Unternehmen gegenüber staatlicher **Ordnungspolitik** in Stellung. Als **Testlabor** kann Corporate Citizenship Unternehmen Expertise und Erkenntnisse in relevanten Nachhaltigkeitsfragen bringen. Der Fokus auf wesentliche Themen nützt auch der Gesellschaft: Er sichert die **langfristige**

„Ich stelle fest, dass Corporate Citizenship nicht mehr so philanthropisch getrieben ist, sondern eher von den Kernkompetenzen: Wir fragen uns häufig: Was ist unser Wert?“

Fokus auf wesentliche Themen



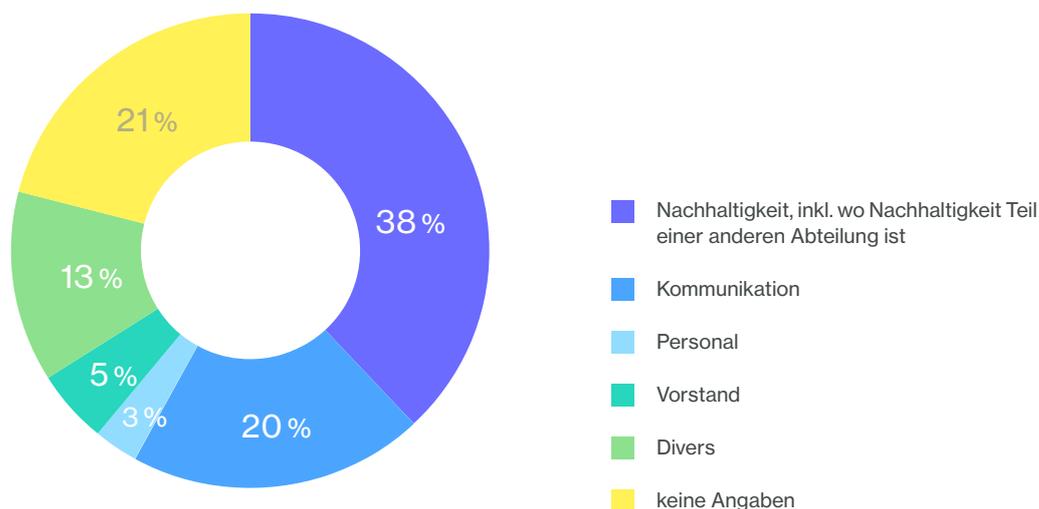
Finanzierung des Engagements, weil er die Argumentationsgrundlage für die interne Ressourcenverteilung stärkt. Er erlaubt es auch, die **Kernkompetenzen** des Unternehmens anzuwenden – und das Engagement somit effektiver zu machen. Unsere Analyse zeigt, dass **drei Viertel der Unternehmen einen Teil ihres Engagements auf Themen fokussieren, die sie selbst als wesentlich definieren**. Sie zeigt aber auch: Ein **exklusiver Fokus auf wesentliche Themen ist weiterhin selten**.

Organisationsstruktur

Eine engere Verknüpfung mit der Konzern-Nachhaltigkeit ist auch an der Organisationsstruktur von Corporate Citizenship abzulesen: Bei **38 Prozent der DAX-Unternehmen ist Corporate Citizenship auf globaler Ebene strukturell eng mit Nachhaltigkeit verknüpft**. Zum Zeitpunkt unserer vorigen Studie waren die meisten Corporate-Citizenship-Teams noch Teil der Personal- oder Kommunikationsabteilung. **Nur noch bei jedem vierten Unternehmen ist die globale Organisation auf mehrere Funktionen aufgeteilt oder gar nicht zu erkennen**. Im Detail gibt es bei der Organisation von Corporate Citizenship unterschiedliche Modelle: Bei **Bayer** wird der Großteil der strategischen Aktivitäten in den Bereichen Gesundheit und Landwirtschaft über die Bayer-Stiftungen abgewickelt, die eng mit der Konzern-Nachhaltigkeit verbunden sind. Die **Deutsche Post** organisiert Corporate Citizenship in der Abteilung Kommunikation, Nachhaltigkeit und Marke. Dort steuert ein eigenes Social-Impact-Team die vier zentralen Engagement-Programme des Konzerns (GoHelp, GoTeach, GoGreen und GoTrade) sowie das Mitarbeitenden-Engagement.

„Wo hat man eine Authentizität, weil wir die Kapazitäten in dem Bereich haben?“

Aufhängung von Corporate Citizenship nach Unternehmensabteilung



Erkenntnis 6: Unternehmen verknüpfen soziales Engagement und Kerngeschäft noch selten.

Eine Reihe von DAX-Unternehmen fördert soziales Unternehmertum – die Einbindung von sozialen Innovationen in die eigene Wertschöpfung geschieht bisher aber nur in wenigen Fällen.

Viele Entscheidungstragende fragen sich, wo die **Grenze zwischen Kerngeschäft und sozialem Engagement** verläuft und welche Bedeutung diese heute überhaupt noch hat. Im Rahmen von Nachhaltigkeitsstrategien werden ökologische und soziale Faktoren wie Schadstoffemissionen, Geschlechtergerechtigkeit oder Menschenrechte auch im Kerngeschäft wichtiger. Zudem setzt eine zunehmende Anzahl von Unternehmen auf „**Shared Value**“-Ansätze, welche „die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und gleichzeitig die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in den Gemeinschaften fördern, in denen es tätig ist.“⁴⁹ Beispiele für solche Geschäftsmodelle finden sich auch im DAX, z. B. bei sozial und ökologisch orientierten Versicherungsdienstleistungen von **Munich RE** und **Allianz**, die sich insbesondere an Kund*innen in Ländern des Globalen Südens richten. Diese sind allerdings **klar im Kerngeschäft verortet**.

„Gutes Engagement ist eigentlich kein Engagement mehr. Gutes Engagement findet direkt im Kerngeschäft statt.“

Darüber hinaus **nimmt die geschäftliche Zusammenarbeit mit Sozialunternehmen zu**. Dies geschieht einerseits im Sourcing: **Adidas** kooperiert mit Parley for the Oceans, um Sportartikel aus recyceltem Plastik herzustellen, das sonst in vielen Fällen im Meer gelandet wäre. **SAP** hat mit der „5 & 5 by '25“-Initiative eine Bewegung ins Leben gerufen, in der Organisationen sich bereiterklären, bis 2025 fünf Prozent ihres Procurements von Social Enterprises und diversen Unternehmen zu tätigen. **Zalando** hat gemeinsam mit anderen Akteur*innen in einen Fonds investiert, der technische und soziale Innovationen im Management von Textillieferketten fördert.²⁰

Auf der anderen Seite gibt es Programme, mit denen Konzerne durch die **Finanzierung sozialer Unternehmungen benachteiligte Gruppen ansprechen** – mit dem möglichen Vorteil, sie für die Zukunft als Kund*innen zu gewinnen. Beispielsweise wurde 2019 der Bayer Social Innovation Ecosystem Fund aufgelegt, um landwirtschaftliche und Gesundheitsdienstleistungen für afrikanische Kleinbäuer*innen zu finanzieren. Die Mittel werden Intermediärorganisationen bereitgestellt, die damit verschiedene lokale Dienstleistungen anbieten und unternehmerische Lösungen der Ackerbaubetreibenden selbst fördern können. **Covestro** arbeitet mit verschiedenen staatlichen Organisationen und NGOs im globalen Süden, um mithilfe seiner Produkte inklusive Geschäftsmodelle in den Bereichen Wohnen, Sanitär und Ernährungssicherheit zu verwirklichen.

Darüber hinaus bleiben vorrangig sozialorientierte Geschäftsmodelle in deutschen Konzernen die Ausnahme. Wenn sie sich nahe ihrer Wertschöpfungskette engagieren, liegt der Fokus in den meisten Fällen auf der Förderung potenzieller zukünftiger Fachkräfte oder dem Wohlergehen von Gemeinschaften an Geschäftsstandorten. Zuliefer*innen und potenzielle Kund*innen spielen bisher noch selten eine Rolle. Sozialunternehmen werden tendenziell eher unabhängig von der Wertschöpfungskette unterstützt, z. B. indem Mitarbeitende ihre Expertise bereitstellen wie bei der **Deutschen Bank** und **SAP** oder durch die Impact-Investing-/Venture-Philanthropy-Programme der **BMW Foundation**. Obwohl solche Initiativen aus unserer Sicht sinnvoll sind, wird das kreative Potenzial sozialer Innovationen für das Kerngeschäft bisher noch meist unterschätzt. Gerade im Vergleich zu französischen und niederländischen Großkonzernen, in denen Corporate Impact Investing schon deutlich verbreiteter ist, kann sich daraus mittelfristig ein Wettbewerbsnachteil für deutsche Unternehmen ergeben.

„Alle unsere Produkte können sozial sein, wenn sie richtig verwendet werden. Das müssen wir direkt bei der Entwicklung mitdenken.“

„Die Grenze, ob etwas soziales Engagement ist, wird über die Aufhängung gezogen: Hängt es in der Unternehmenskommunikation oder eben eher in der Geschäftsfeldentwicklung?“

Internationale Good Practice:

RABOBANK

Als bedeutender Finanzdienstleister in der Agrar- und Lebensmittelindustrie hat Rabobank die Förderung kleinbäuerlicher Landwirtschaft in eine soziale Wertschöpfungskette integriert: Die Rabo Foundation vergibt Zuschüsse und niedrig verzinste Kredite für frühphasige und lokale landwirtschaftliche Vereinigungen. Der Rabo Rural Fund stellt soziale Folgefinanzierungen in Form von wirkungsorientierten Krediten und Handelsfinanzierung bereit. Rabobank betreut Organisationen, welche die kommerzielle Reife erreicht haben. Alle drei Vehikel stellen ihre Expertise und Netzwerke zur Verfügung. Gemeinsam ermöglichen die Vehikel Kleinbäuer*innen den Zugang zu Märkten, Wissen und Finanzierung. Rabobank entwickelt durch die Intervention nicht nur ihre Expertise und Reputation in einem gesellschaftlichen Themenfeld, sondern sorgt auch für eine Pipeline investierbarer Projekte für ihr Kerngeschäft. Die von Rabo Foundation und Rabo Rural Fund gemeinsam bereitgestellten Mittel betragen mittlerweile annähernd 80 Millionen Euro im Jahr.²¹

Interview mit Nicolas Malmendier, EVPA

EVPA ist eine Community von rund 300 Mitgliedsorganisationen aus mehr als 30 Ländern, die eine gemeinsame Vision und ein gemeinsames Ziel verfolgen: die Schaffung positiver gesellschaftlicher Wirkung durch die Praxis wirkungsvollen Investierens. Die EVPA Corporate Initiative ist eine Gruppe von 70 Corporate Social Investors, die als Thought Leaders das Corporate Social Investing vorantreiben, Praktiker*innen miteinander vernetzt und den Bekanntheitsgrad von Corporate Social Investors als wichtige Akteur*innen im Impact-Bereich erhöht.

Was ist Corporate Social Investing (CSI)?

Corporate Social Investments sind langfristige Kapitalinvestitionen, die in erster Linie eine gesellschaftliche Wirkung erzielen sollen. Daneben können Sie auch finanzielle Erträge erbringen.

Sie bieten eine gute Möglichkeit, mit Sozialunternehmen zusammenzuarbeiten. Während Unternehmensstiftungen Sozialunternehmen in der Frühphase durch Zuschüsse unterstützen können, sind in späteren Entwicklungsstadien andere Finanzinstrumente wie Fremd- oder Eigenkapital erforderlich. Corporate Impact Funds sind gesetzlich nicht an Gemeinnützigkeits- und Stiftungsrecht gebunden und daher ideal positioniert, um auf die Bedürfnisse reiferer Sozialunternehmen einzugehen.

Warum sollten Unternehmen sich in CSI engagieren?

Corporate Impact Funds können ein Lernlabor für neue Märkte und Geschäftsmodelle sein. Das spanische Petrochemie-Unternehmen

Repsol hat sich beispielsweise verpflichtet, bis 2050 klimaneutral zu werden. Sein Impact Fund Repsol Social Impact unterstützt dieses Versprechen, indem er soziale Unternehmen unterstützt, die zur Energiewende beitragen, und gleichzeitig Berufschancen für benachteiligte Gruppen schafft.²² Impact-Fonds können es Unternehmen auch ermöglichen, soziale Innovationen durch ihre Wertschöpfungskette zu skalieren. IKEA Social Entrepreneurship zum Beispiel investiert in Sozialunternehmen, die später Zuliefer*innen des Möbelherstellers werden können. Wenn die Unternehmen wirtschaftlich tragfähig sind, zieht sich IKEA Social Entrepreneurship zurück und das Kerngeschäft übernimmt.²³

Was sind die größten Hindernisse und Herausforderungen?

Corporate Social Investing ist auf Unterstützung durch das C-Level angewiesen. Viele hochrangige Manager*innen sind jedoch entweder noch nicht mit diesem Instrument vertraut oder zu risikoavers, um es auszuprobieren. Eine weitere Herausforderung sind bestehende Silos zwischen dem Kerngeschäft – das nicht über die Kapazität oder Bereitschaft verfügt, sich auf soziale Fragen zu fokussieren – und Unternehmensstiftungen, die keine einkommensgenerierenden Aktivitäten für das entsprechende Unternehmen unterstützen dürfen. Corporate

Impact Funds befinden sich in der Mitte und können eine Brücke zwischen den Silos schlagen.

In welchen Ländern und Sektoren oder bei welchen Themen ist Corporate Social Investing bereits verbreitet?

Im Allgemeinen ist CSI noch nicht im Mainstream angekommen. Einige Länder in Europa sind jedoch weiter fortgeschritten als andere, insbesondere in Frankreich und den Niederlanden gibt es viele Beispiele für soziale Investitionen von Unternehmen. Die sogenannten 90/10-Solidaritätsfonds, die es französischen Unternehmen ermöglichen, die Ersparnisse ihrer Mitarbeitenden für soziale Investitionen zu nutzen, begünstigen diesen Trend. Der Hauptgrund ist jedoch, dass sich dieses Ökosystem schon vor einiger Zeit etabliert hat. Französische – und nun auch zunehmend niederländische – Top-Entscheidungsträger erkennen an der guten Praxis ihrer Peers, dass Corporate Social Investing eine praktikable Option ist, um sowohl die soziale Wirkung als auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen zu steigern.



Nicolas Malmendier,
Corporate Initiative Associate,
EVPA, Brüssel;
Foto: Yves Thomassen

Erkenntnis 7: Corporate Volunteering setzt noch wenig auf Mitarbeitenden- Know-how.

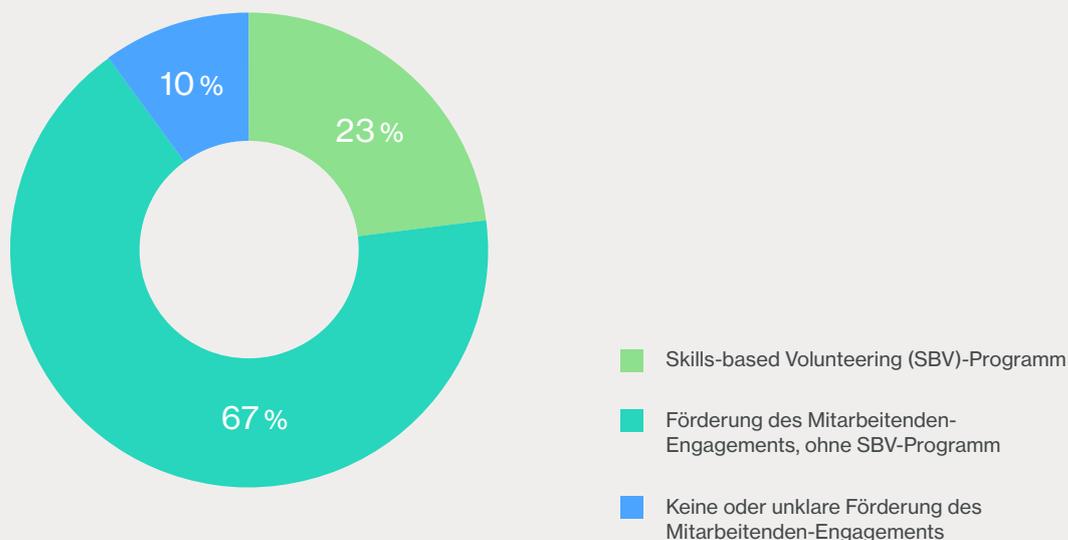
Mitarbeitende werden von fast allen DAX-Konzernen durch Corporate Volunteering in das Engagement eingebunden – ihre professionellen Fähigkeiten allerdings eher selten genutzt.

„Die Mitarbeitenden erwarten von ihrem Arbeitgeber nicht nur, dass er etwas tut, sondern sie sagen auch: Ihr müsst mir die Möglichkeit geben, meinen Beitrag zu leisten.“

Das **Mitarbeitenden-Engagement** ist während der COVID-19-Pandemie stark **eingebrochen**, da Kontaktbeschränkungen viele Formate unmöglich machten. Trotzdem schätzen alle Gesprächspartner*innen das Thema als wichtig ein. **36 von 40 Unternehmen unterstützen Corporate Volunteering** – allerdings in sehr unterschiedlichem Umfang und Professionalisierungsgrad. Besonders großzügig ist hierbei zum Beispiel **Henkel**: Das Unternehmen räumt seinen Mitarbeitenden fünf bezahlte Tage im Jahr für freiwilliges Engagement ein – wobei jeder in Anspruch genommene Tag durch Mitarbeitende durch einen eigenen Urlaubstag ergänzt werden muss. Dies verdeutlicht den Einsatz aller Beteiligten und maximiert die mögliche Wirkung für die Gesellschaft.

Im Vordergrund steht beim Volunteering häufig die Wirkung nach innen: Gesprächspartner*innen betonten, dass gerade **jüngere Mitarbeitende von ihrem Unternehmen zunehmend die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung** erwarten. Employee Engagement und Retention, insbesondere von hoch qualifizierten

Corporate Volunteering-Programme der DAX-Unternehmen



„Wirklich Rückenwind haben uns die Ergebnisse einer Mitarbeitendenbefragung gegeben: Wir waren überrascht, dass Corporate Citizenship global einer der wichtigsten Treiber für Employee Engagement ist.“

Talenten, steht bei vielen Engagement-Programmen klar im Vordergrund. Auf der anderen Seite verfügen nur **neun DAX-Unternehmen** über Programme oder langfristige Partnerschaften, um gezielt die **professionellen Fähigkeiten von Mitarbeitenden** für soziale Zwecke einzusetzen und somit die externe gesellschaftliche Wirkung des Engagements zu maximieren.

Wenn das Unternehmen einen klaren und mit dem Kerngeschäft verbundenen sozialen Purpose hat, für den es steht, **fällt es leichter, die Mitarbeitenden für gemeinsame Ziele zu begeistern**. Das erlaubt es, ihre berufliche Expertise stärker und langfristiger einzubinden.

Hier liefert der bereits erwähnte Fall **SAP** ein gutes Beispiel: Seit mehr als zehn Jahren steht das Unternehmen für digitale Inklusion. Das wissen – und schätzen – seine Mitarbeitenden. Engagement in diesem Themenfeld trifft beim Personal auf hohe Nachfrage. Die Konsequenz: 73 Prozent der Volunteering-Aktivitäten wurden 2020 in den Bereichen Vermittlung von digitalen Fähigkeiten und Unterstützung von Sozialunternehmen abgeleistet.²⁴ Dies ermöglicht den Einsatz der professionellen Kapazität von SAP-Mitarbeitenden.

„Ich habe meine Wirkung erreicht, wenn meine Mitarbeitenden sehen: Ich bin ein engagiertes Unternehmen.“

Erkenntnis 8: Partnerschaften sind wichtig, ihre Qualität variiert.

NGO-Partnerschaften werden von DAX-Konzernen häufig genutzt – hier stechen einige Akteur*innen hervor.

Corporate Citizenship bietet eine nichtkommerzielle **Plattform der Kooperation mit verschiedenen gesellschaftlichen Akteur*innen** – lokalen Gemeinschaften, NGOs, Forschungs- und Ausbildungsstätten, staatlichen Institutionen oder Peers. Somit schafft es die Möglichkeit, **Brücken zu bauen** und **gemeinsame Wege zu gemeinsamen Zielen** zu finden. Anstrengungen in der eigenen Wertschöpfungskette werden komplementiert und vereinfacht. Kooperationen ermöglichen es auch, **voneinander zu lernen**: Unternehmen hilft das externe Wissen, ihre externen Wirkungen zu analysieren und zu verändern. Öffentlichen Institutionen und der Zivilgesellschaft hilft es, Unternehmen und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen.

Der oft **breite Fokus erschwert die Positionierung von Unternehmen als Thought Leader**. Dennoch sind viele der DAX-Unternehmen auf vielfache Weise vernetzt und kooperieren in ihren Engagement-Projekten mit verschiedenen Akteur*innen. Hierbei zeigt sich: Nachhaltigkeit hat klar an Bedeutung gewonnen. Die meisten DAX-Unternehmen engagieren sich in allgemeinen CSR-Foren wie dem United Nations Global Compact (UNGC) und themenspezifischen Verbänden, die für ihre Branchen wichtig sind. So haben sich einige DAX-Konzerne federführend in Gemeinschaftsprojekten unter dem Dach der Vereinten Nationen eingebracht: Beispiele sind die **Allianz** in der Asset Owner Alliance, **PUMA** in der Fashion Industry Charter for Climate Action oder **BMW** mit dem Intercultural Innovation Award. Zwar sind Multi-Stakeholder*in-



nen-Initiativen nicht pauschal wirkungsvoll, sondern müssen nach der in ihnen abgestimmten Substanz beurteilt werden. Eine Bereitschaft vieler Unternehmen, sich aktiv einzubringen, ist aber zu beobachten.

In der zielgruppenbezogenen Projektarbeit kooperieren Unternehmen ebenso mit unterschiedlichen Akteur*innen. **Viele DAX-Unternehmen unterhalten langjährige Partnerschaften mit großen NGOs und multilateralen Organisationen wie Save the Children, SOS-Kinderdörfer, der Bill & Melinda Gates Foundation, Habitat for Humanity, UNICEF oder der WHO.** Diese haben, häufig anders als kleinere Organisationen, die Ressourcen und Erfahrungen, mit Konzernen zusammenzuarbeiten – auch wenn selbst hierbei kulturelle Unterschiede und unterschiedliche Erwartungen häufig für Differenzen sorgen. Positivbeispiele sind welche, die die Kernkompetenzen von NGOs und Unternehmen sowie ihren Mitarbeitenden gleichermaßen einbinden. Langfristig angelegte Programme ermöglichen es Unternehmen, Expertise und Strukturen aufzubauen, die Wissen in das Unternehmen zurücktransportieren und die teilnehmende NGOs entlasten können. Ein Good Practice Case ist das Programm GoHelp der **Deutschen Post DHL**, die seit 2005 die Katastrophenvorsorge und -hilfe der UN-Organisationen UNDP und OCHA unterstützt. Neben anderen Aktivitäten unterhält das Programm ein Netzwerk von 400 ausgebildeten Freiwilligen, die im Katastrophenfall binnen 72 Stunden auf relevanten Flughäfen eingesetzt werden können. Dort unterstützen sie den Transport von Hilfsgütern.²⁵

Auf lokaler Ebene fördern die DAX-Konzerne zahlreiche Organisationen, allerdings sind diese Partnerschaften **häufig eher einseitig und nicht auf klare gemeinsame Wirkungsziele ausgerichtet.** Auch hierbei gibt es aber positive

Ausnahmen, zum Beispiel das Experimento-Programm der **Siemens Stiftung**. Ein Schwerpunkt der Siemens Stiftung sind innovative Ansätze für die naturwissenschaftliche, technische Bildung und Mathematik (STEM) in Grund- und weiterführenden Schulen. In Zusammenarbeit mit Lehrer*innen, Schulen, Forscher*innen, Gemeinden und Regionen entwickelte die Stiftung den evidenzbasierten Lehrplan Experimento für erfahrungsbasiertes Lernen, das jetzt in Klassenzimmern in Deutschland, Lateinamerika und Afrika eingesetzt wird. Die Vorteile dieser Partnerschaft treten z. B. an einem Ort wie Medellín, Kolumbien, zutage. Die Fundación Siemens und ihre lokale Tochtergesellschaft, die Siemens Fundación, sind dort Teil eines Bündnisses aus Stadtverwaltung, Schulen, Zivilgesellschaft und Unternehmen namens Territorio STEM+H, dessen Ziel es ist, den Stand der menschlichen und sozialen Entwicklung in der lange vom Drogenhandel und Guerillakrieg gebeutelten Stadt voranzutreiben. So gelingt es, innovative Konzepte in die Breite des lokalen Bildungssystems zu bringen.²⁶

Erkenntnis 9: Politische Positionierung bleibt eine Seltenheit.

Bei der öffentlichen Positionierung zu gesellschaftlichen Themen sind DAX-Konzerne bisher noch vorsichtig – gerade im internationalen Vergleich.

„Für uns ist eine große Frage, wie wir mit politischen Problemen umgehen. Manche verbrennen sich die Finger – manche sollten sich die Finger vielleicht mal verbrennen.“

Im Vergleich zu anderen Ländern sind deutsche Unternehmen noch **vorsichtig, sich öffentlich zu gesellschaftlichen Themen zu positionieren**. Gerade in den USA sieht man mittlerweile einen starken Trend hin zu Corporate Activism. Unternehmen bringen sich immer lauter in öffentliche Debatten ein. Einen deutschen Good Practice Case liefert die **Deutsche Telekom** mit ihrer Kampagne *#gegenhassimnetz*. Gemeinsam mit einer breiten Koalition von Partner*innen aus der Zivilgesellschaft und durch verschiedene Formate wie Videos und einen Podcast positioniert sich das Unternehmen zu Problemen wie Cybermobbing und Hatespeech. Laut einer Studie, die Wider Sense gemeinsam mit INFLUENCE|SG durchgeführt hat, wünscht sich mehr als die Hälfte der befragten Deutschen, dass sich Unternehmen öffentlich zu Themen wie Klimawandel, sozialer Gerechtigkeit und Antidiskriminierung positionieren.²⁷ Gerade im Gegensatz zum umstrittenen und oft eher intransparenten Lobbying kann Corporate Activism Unternehmen zu **konstruktiven und als legitim empfundenen Akteur*innen** in der politischen Debatte machen.

Interview mit Jon Mertz, Purpose Entrepreneur

Jon Mertz ist der Gründer von Santa FE Innovates, einem Programm und einer Community für Sozialunternehmertum. Er ist außerdem Doctoral Candidate in Interdisciplinary Leadership mit einem Forschungsfokus auf sozialunternehmerischer Führung und moralischer Haltung.

Was ist Corporate Activism?

Corporate Activism steht in der Mitte zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. An dieser Schnittstelle sind Stakeholder*innen präsent und Corporate Activism bezieht sie ein, um die Probleme und Herausforderungen zu verstehen, mit denen Mitarbeitende, Kund*innen, Aktionär*innen, Bürger*innen und andere konfrontiert sind. Corporate Activism erarbeitet dann Lösungen und Policies, um Wirtschaft und Gesellschaft zu besseren Ergebnissen zu führen.

Warum engagieren sich insbesondere Unternehmen in den USA im Bereich Corporate Activism?

Die Führungskräfte von US-Unternehmen engagieren sich, weil Mitarbeitende und Bürger*innen dies erwarten. Laut dem Edelman Trust Barometer 2018 glauben 64 Prozent der Befragten daran, dass CEOs die Führung bei Veränderungen übernehmen sollten, anstatt auf Regierungshandlungen zu warten. Angesichts der Polarisierung unserer politischen Institutionen wissen viele Stakeholder*innen, dass die Gesellschaft vorankommen muss, um eine bessere Zukunft zu schaffen. Sie wissen, dass Entscheidungsträger in Unternehmen handeln und mit gutem Beispiel vorangehen

können.

Was sind die größten Hindernisse und Herausforderungen?

Durch die gegenwärtige Polarisierung in den USA riskieren CEOs den Verlust von Steueranreizen oder es gibt andere Manöver von politischen Entscheidungsträgern, die ihre Position angegriffen sehen. Einige Politiker*innen werden gegen Beispiele aktivistischer Unternehmensführung ins Feld ziehen, um bei ihrer Wählerschaft Punkte zu sammeln. CEOs laufen Gefahr, zu einfachen politischen Zielen zu werden und ihre Haltung zu wichtigen Themen aufweichen zu müssen.

In welchen Sektoren oder bei welchen Themen ist Corporate Activism bereits weitverbreitet?

Es gibt viele Beispiele für Corporate Activism. Dazu gehören die Themen Migration, Gender, Waffenkontrolle, Wahlrecht und Klimaschutz. Der Aktivismus von Mitarbeitenden regt zusätzliche Gespräche über die Rechenschaftspflicht in Bezug auf sexuelle Belästigung, die Rolle der künstlichen Intelligenz bei Militäraufträgen oder die Frage an, wie soziale Medienplattformen möglicherweise mehr Schaden als Nutzen anrichten.



Jon Mertz, Purpose Entrepreneur, Santa Fe, NM, USA;
Foto: Pixel Images, Inc.

Ein Praxisbeispiel: Nach dem Sturm auf das Kapitol in Washington am 6. Januar 2021 hat Microsoft politische Spenden bis zum Wahlzyklus 2022 ausgesetzt und der Investmentkonzern Charles Schwab stellte alle politischen Spenden ein. Während einige Unternehmen ähnliche Positionen verkündet und dann einen Rückzieher gemacht haben, bleiben andere ihren Erklärungen treu. In der neuen Welt des Corporate Activism wird Zivilcourage das Unterscheidungsmerkmal für Führungskräfte sein.

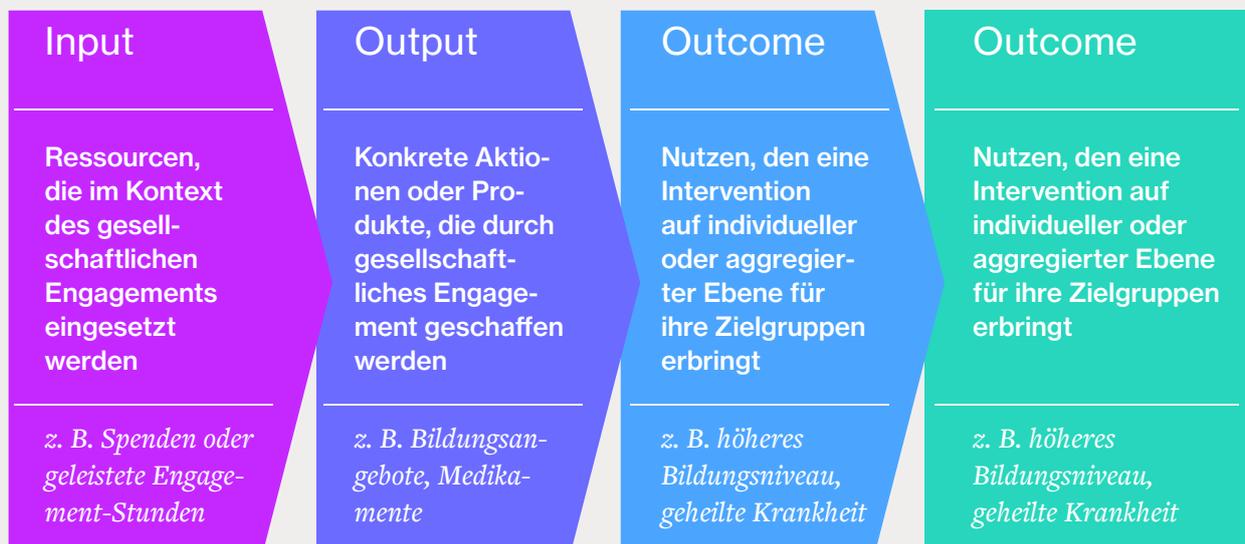
Erkenntnis 10: Es mangelt an Wirkungsmessung.

Die Wirkung des Engagements bleibt weitgehend unklar.

„Wenn ich der Überzeugung bin, hier einen Beitrag zu leisten, muss ich nicht alles mit einer Zahl hinterlegen. Die Zahlen, die es im Sektor so gibt, sind nicht immer belastbar.“

Corporate Citizenship verfolgt prioritär soziale und ökologische Ziele und dient nur sekundär dem Unternehmen selbst. Seine Qualität bemisst sich daher vor allem in seiner gesellschaftlichen Wirksamkeit. Die meisten DAX-Unternehmen **berichten jedoch nur rudimentär über ihr gesellschaftliches Engagement**. Die konsequente **Berichterstattung** über Engagement-Aktivitäten anhand von quantitativen Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators, KPIs) ist wichtig, um sicherzustellen, dass sie auf **messbare gesellschaftliche Wirkung** ausgerichtet sind. Getreu dem Motto: „What gets measured gets done“.²⁸ Zudem ist es unerlässlich, damit Corporate-Citizenship-Aktivitäten auf ESG-Bewertungen von Konzernen einzahlen können. Mögliche KPIs gliedern sich in vier Stufen: Input, Output, Outcome und Impact.

IOOI-Logik



Nur rund drei Viertel der DAX-Unternehmen berichten aggregiert über die von ihnen eingesetzten Ressourcen (Input). Die Input-KPIs, die von den DAX-Unternehmen am häufigsten berichtet werden, sind die **Spendensumme** (von 25 Unternehmen berichtet) und die Anzahl der **Stunden des Mitarbeitenden-Engagements** (von 13 Unternehmen berichtet). **Weniger als die Hälfte** berichtet einen KPI über die **realisierten Aktivitäten** (Output). Der prominenteste Output-Indikator ist die **Zahl der mit den Programmen eines Unternehmens erreichten Individuen**, der von zwölf Unternehmen berichtet wird. Hier werden in vielen Fällen nicht alle Projekte, sondern ein oder mehrere Flaggschiff-Projekte erfasst.

Ein Grund für das generell verbesserungswürdige Reporting ist, dass im sozialen Bereich – noch stärker als beim Thema Umwelt – allgemein anerkannte Indikatoren bisher noch kaum etabliert sind. Bis dies der Fall ist, ist es an Unternehmen selbst, diejenigen KPIs zu identifizieren, die geeignet sind, die Qualität ihres individuellen Engagements zu überprüfen.

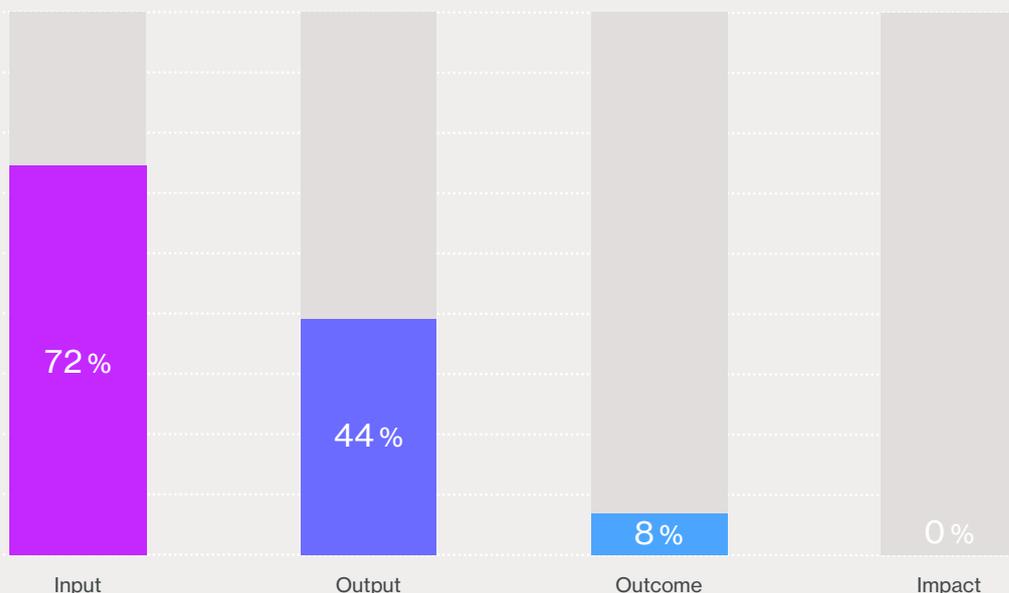
Bisher veröffentlichen **nur drei Unternehmen eine aggregierte Outcome-Messung für einen Großteil ihrer Programme**. Erst wenn ein Programm „erreichten Individuen“ zu einer **Verbesserung ihrer Lebensumstände** – einem Outcome – verholfen hat, kann von gesellschaftlicher Wirkung gesprochen werden. Es ist einfacher, Wirkung auf der Ebene einzelner Projekte zu belegen. Schwieriger – aber in Bezug auf die Wirksamkeit auch interessanter – ist die **aggregierte** Betrachtung verschiedener Programme im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel. Wirkungsmessung sollte zudem möglichst **transparent** sein, um zu externem Feedback einzuladen, Optimierung zu ermöglichen sowie zu seiner Legitimität und Strahlkraft beizutragen.

Ein gutes Beispiel für die Formulierung und Verfolgung zentraler Outcome-KPIs liefert **Bayer**. Wer den Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens aufschlägt, findet gleich auf den ersten Seiten drei klar definierte und langfristig angelegte Wirkungsziele in den Bereichen kleinbäuerliche Landwirtschaft und Gesundheit. Beispielsweise hat sich Bayer zum Ziel gesetzt bis 2030 100 Millionen Frauen in Ländern mit niedrigem

„Wir haben auf lokaler Ebene sehr viele unterschiedliche KPIs. Es ist schwierig, das in einem Gesamtreporting zu aggregieren.“

„Wirkungsmessung findet in den Regionen statt. Gerade ist die Debatte, wie das hochskaliert werden kann.“

Corporate Citizenship-KPIs der DAX40 nach Reporting-Ebene



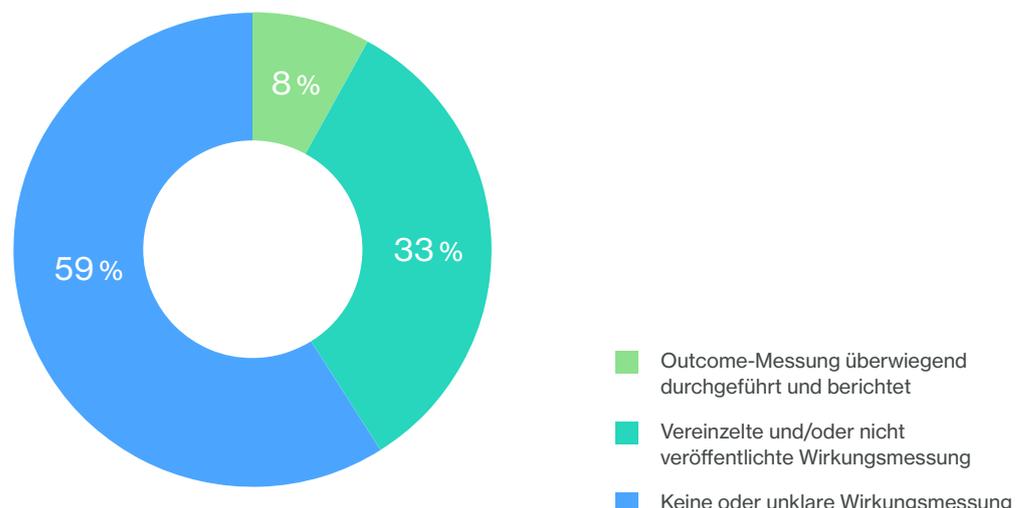
und mittlerem Einkommen Zugang zu modernen Verhütungsmitteln zu verschaffen. Das jährliche Reporting gegen diese drei KPIs steht als integraler Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung neben Bayers anderen Nachhaltigkeitszielen, z. B. im ökologischen Bereich.²⁹

Ein anderes Beispiel ist die **BMW Foundation**, deren Ziel es ist, verantwortliches und nachhaltiges Führungshandeln zu fördern. 2011 entschied die Foundation, auch Teile des Stiftungsvermögens in Impact Investments anzulegen. Seither hat die Stiftung 20 Millionen Euro in die Förderung sozial und ökologisch wertvoller Geschäftsmodelle investiert. Als Referenzrahmen dienen dabei die SDGs. Das IMP (Impact Management Project) von UNDP, OECD und anderen lieferte das Indikatoren-Set. Eine digitale Plattform hilft, die Vergleichbarkeit mit anderen Organisationen herzustellen. Das Ergebnis erlaubt es der BMW Foundation, datenbasierte Entscheidungen für mehr Wirksamkeit zu treffen. Im Hinblick auf das erste SDG-Ziel – Armut beenden – kann nun z. B. über Investee-Organisationen hinweg erhoben werden, wie viele Personen jährlich weltweit mit finanziellen Dienstleistungen unterstützt wurden und wie relevant die Unterstützung für sie war. Darüber hinaus wird erhoben, inwiefern die Stiftung selbst einen Beitrag dazu geleistet hat, die Empfängerorganisationen wirksamer zu machen.³⁰

Insgesamt gibt es aber auf allen drei Ebenen – der **Outcome-Messung, der Aggregation und der Transparenz** – noch großen Aufholbedarf bei DAX-Konzernen. Ziele werden meist nur auf der Output-Ebene definiert, bei der noch keine Wirkung nachgewiesen werden muss. Tiefergreifende Wirkberichte gibt es in den meisten Fällen nur auf Projektebene. Die Chancen der Betrachtung von Wirkungen auf der überregionalen, systemischen Ebene werden meist noch nicht genutzt. Allerdings ist davon auszugehen, dass kritische Konsument*innen, Medien und Regulatorik dieses Defizit zeitnah aufgreifen werden. Damit erginge es den Konzernen ähnlich wie den NGOs, die zunächst für ihre „guten Taten“ kritiklos gelobt und später immer mehr gefragt wurden, was sie denn nun wirklich zum Besseren verändert hätten.

„Es braucht eine Erdung, was möglich ist und was nicht möglich ist: Das Wirkungsthema findet kein internes Verständnis im Unternehmen. Es gibt null Zeitressourcen für das Thema Wirkung.“

Messung gesellschaftlicher Outcomes & Impacts bei den DAX-Konzernen



Internationale Good Practice:

IKEA SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

IKEA Social Entrepreneurship ist eines von IKEAs Flaggschiff-Projekten: Hier investiert IKEA in weltweite Partnerschaften mit Selbsthilfegruppen und (Frauen-)Kooperativen in strukturschwachen Gemeinden, um ihnen zu einer Einkommensquelle zu verhelfen und sie, sofern möglich, in die IKEA-Lieferkette zu integrieren. Um dieses Ziel zu erreichen, hat IKEA ein Wirkmodell (Theory of Change) erarbeitet, das nicht nur Ziele im Hinblick auf den Input (Ressourceneinsatz) und Output (z. B. die Anzahl erreichter Personen) enthält, sondern auch klare Outcome-Ziele wie nachweislich verbesserte Einkommen oder Zugänge zu Jobs für marginalisierte Gruppen. Über diese Ziele und den Stand ihrer Erreichung wird in einem eigenen Report jährlich kommuniziert. Im Jahr 2020 arbeiteten über 30.000 Menschen in IKEAs sozialunternehmerischen Programmen (das Ziel sind 95.000 im Jahr 2025). So konnte 150.000 Haushaltsmitgliedern Zugang zu einem Einkommen verschafft werden.³¹

Fazit

Die Welt hat sich seit 2017 verändert. Klimakrise, Ungleichheit, Armut, Pandemie – viele Konzerne haben sich auf den Weg gemacht, diesen Problemen mehr Aufmerksamkeit zu widmen und selbst nachhaltiger zu werden. Sie reduzieren ihren

CO₂-Ausstoß, erstellen Systeme zur Wahrung der Menschenrechte in Lieferketten und erhöhen die Diversität ihrer Belegschaften. Diese Arbeit steht **erst am Anfang** – zur Erreichung der Nachhaltigen Entwicklungsziele der Vereinten Nationen ist es noch ein langer Weg, der Unternehmen vieles abverlangen wird. Das **ganze Instrumentarium unternehmerischen Handelns wird gebraucht**, um diese Transformation zu fördern.

Damit erhält auch Corporate Citizenship – aktives gesellschaftliches Engagement – eine neue Bedeutung. Es kann von einer nebensächlichen Aktivität **zu einem Experimentierraum nachhaltiger Geschäftsentwicklung werden**. Anders als das Kerngeschäft, das oft an kurzfristigen Renditezielen ausgerichtet ist, erlaubt Corporate Citizenship den prioritären Fokus auf soziale und ökologische Ziele. Durch ihr Corporate Citizenship können Unternehmen deshalb ergänzende Netzwerke in Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Politik aufbauen. Sie können eigene Expertise und Glaubwürdigkeit in wichtigen Nachhaltigkeitsthemen entwickeln und nachhaltige Innovation in Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen vorantreiben. Sie können Erfolgsgeschichten produzieren, die den Wandel des Kerngeschäftes kommunikativ und emotional unterstützen. Im Detail zeigt dies das Buch *The Corporate Social Mind*, das die Erfahrungen von Wider Sense in der Arbeit mit Unternehmen und Zivilgesellschaft in einen strategischen Handlungsrahmen überführt.^V

Wir haben gesehen, dass **nachhaltiges Wirtschaften** auch beim Corporate Citizenship der DAX-Unternehmen eine größere Rolle spielt als

noch vor wenigen Jahren. Wir haben eine **weitere Professionalisierung** festgestellt. Trotzdem haben wir auch herausgefunden, dass **nur wenige Unternehmen ihr Engagement gezielt nutzen**, um damit nach innen und außen Wirkung zu erzielen. Unternehmen wie Bayer, Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, Merck oder SAP haben sich auf den Weg gemacht, gesellschaftliches Engagement mit ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen zu integrieren und an ihr Kerngeschäft heranzuführen. **Die meisten aber vergeben derzeit noch unnötig viele Chancen!**

Unternehmen müssen sich verändern: Kaufverhalten, Gesetzgebung und Finanzmärkte lassen ihnen keine andere Wahl. Eine große Bandbreite von einzelnen Resultaten durch das gesellschaftliche Engagement der DAX40 macht Mut. Wirkungsvolle Initiativen sind dabei vor allem auf einen Faktor zurückzuführen: **Leadership**. Engagierte Entscheidungstragende – ob auf dem C-Level oder in CSR-Teams – müssen vorweggehen und **als „Intrapreneurs“ Veränderungen anstoßen**. Corporate Citizenship kann dafür ein wichtiges Instrument sein, wenn es nach den gleichen professionellen Maßstäben betrieben wird wie das Kerngeschäft. Im Sinne unserer Dimensionen

^V Feldmann, Derrick, Michael Alberg-Seberich (2020) *The Corporate Social Mind*, Fast Company Press, New York. Das Buch erscheint im Frühjahr bei redline auf Deutsch.

möchten wir diesen engagierten und kreativen Entscheidungstragenden die folgenden vier Handlungsempfehlungen mit auf den Weg geben:

1. Fokussieren Sie Ihr Engagement auf **gesellschaftliche Herausforderungen, die für Ihr Unternehmen wichtig sind**. Entfalten Sie mehr Wirkung durch die **Fokussierung Ihres Engagements** auf **klar formulierte und ambitionierte Ziele**, die sich an Ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit orientieren.
2. Engagieren Sie sich nicht nur finanziell, sondern binden sie **alle Ressourcen** ein, über die Ihr Unternehmen verfügt: Ihre Produkte und Dienstleistungen, Ihre Netzwerke und Zugänge, Ihre Technologien und Kompetenzen der Mitarbeitenden. Kurz: Ihr **finanzielles, intellektuelles und soziales Kapital**.
3. Reißen Sie alte Silos ein. Arbeiten Sie auf eine **zentrale und interdisziplinäre** Steuerung von Corporate Citizenship hin, gemeinsam mit den Abteilungen für Nachhaltigkeit, Kommunikation, Personal und Innovation. Installieren Sie **effiziente und digitale Systeme**, durch die Engagement organisiert und seine **Wirkung erhoben und abgebildet** wird.
4. Binden Sie **weitere gesellschaftliche Akteur*innen** ein, die bei der Lösung der von Ihnen gewählten Herausforderungen eine zentrale Rolle spielen können. Bilden Sie somit **Allianzen** und treten Sie für die gemeinsame Sache **auch öffentlich** ein.

So machen Unternehmen aus vergebenen Chancen – durch ein strategisch ausgerichtetes Corporate Citizenship – Chancen, die vergeben werden: an die Gesellschaft, ihre Mitarbeitenden, Zuliefer*innen oder Kund*innen. Man kann nur spekulieren, was 40 Unternehmen mit über einer Billion Euro Umsatz und mehreren Millionen Mitarbeitenden bewirken könnten, wenn sie alle „strategisch“ oder „integriert“ wären. Mit Strategien, die ihr eigenes Kerngeschäft in Richtung der Nachhaltigen Entwicklungsziele transformieren. Mit dem Einsatz, mit ihren Produkten und Dienstleistungen, mit ihrem finanziellen, intellektuellen und sozialen Kapital. Mit klaren Zielen, über die sie gegenüber ihren Stakeholder*innen mit der gleichen Ernsthaftigkeit Rechenschaft ablegen wie über ihre Quartalszahlen. Sie **könnten Gesellschaften nachhaltig zum Besseren verändern**. Ob in Mobilität, Gesundheit oder Energie; ob in Kommunikation, Finanzwesen, Logistik oder anderen Bereichen – Potenzial gibt es überall.

Belohnt werden ambitionierte Unternehmen durch eine Vorreiterrolle, die sie gegenüber verschiedenen Stakeholder*innen in eine vorteilhafte Position bringt. Mit treueren Kund*innen, engagierteren Mitarbeitenden, produktiveren Lieferant*innen sowie staatlichen Akteur*innen und einer Zivilgesellschaft, die partnerschaftlich mit ihnen zusammenarbeitet.

Strategisches Corporate Citizenship kann auch für Sie den Weg in eine Zukunft ebnen, in der Ihr Unternehmen noch lange Jahre erfolgreich am Markt agiert und dabei **die Welt mit jedem Tag ein Stück besser macht**. Wir wünschen Ihnen dabei von Herzen viel Erfolg!



Quellen

- 1 Europäische Kommission (2021): Fragen und Antworten: Delegierter Rechtsakt zur EU-Klimataxonomie und Änderungen delegierter Rechtsakte über treuhänderische Pflichten und Anlage- und Versicherungsberatung. Verfügbar auf https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/qanda_21_1805.
- 2 Baazil, D. und Lombrana, L. M. (2021): What a Dutch Court Ruling Means for Shell and Big Oil. Bloomberg. Verfügbar auf <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-06-04/what-a-dutch-court-ruling-means-for-shell-and-big-oil-quicktake>.
- 3 Kersting, S. und Neuerer, D. (2021): Lob von der Wirtschaft, Streit in der Koalition: Was bedeutet das Urteil zum Klimaschutzgesetz?. Handelsblatt, 29. April 2021. Verfügbar auf <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/erderwaermung-lob-von-der-wirtschaft-streit-in-der-koalition-was-bedeutet-das-urteil-zum-klimaschutzgesetz/27142752.html?ticket=ST-8053447-UNx0CC9GAb-3nex0gzhDq-ap4>.
- 4 ZEIT Online (2021): Umweltverbände wollen gegen Öl- und Autokonzerne klagen. 3. September 2021. Verfügbar auf <https://www.zeit.de/politik/deutschland/2021-09/klimaschutz-umweltverbaende-greenpeace-deutsche-umwelthilfe-klage-wintershall>.
- 5 Frankfurter Allgemeine (2021): Greenpeace reicht Klage gegen Volkswagen ein. 09.11.2021. Verfügbar auf <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/klima-nachhaltigkeit/greenpeace-reicht-klage-gegen-volkswagen-ein-17625359.html>.
- 6 Global Sustainable Investment Alliance (2019): 2018 Sustainable Investment Review. Verfügbar auf http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/03/GSIR_Review2018.3.28.pdf.
- 7 Bloomberg (2021): ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM. Verfügbar auf <https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/>.
- 8 Fink, L. (2020): A Fundamental Reshaping of Finance. BlackRock.
- 9 Business Roundtable (2019): Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote, "An Economy That Serves All Americans".
- 10 Chief Executives for Corporate Purpose (CECP) (2020): Global Impact at Scale: Corporate Action on ESG Issues and Social Investments. Verfügbar auf <https://widersense.org/content/uploads/2021/01/global-impact-at-scale-cecp-studie-zu-nachhaltigkeit-von-unternehmen.pdf?x75178>.
- 11 Kotsantonis, S. and Serafeim, G. (2019): Four Things No One Will Tell You About ESG Data. Journal of Applied Corporate Finance 31 (2), Spring 2019: 50-58.
- 12 Otto Group (2021): Otto Group Trendstudie 2020 – 5. Trendstudie zum ethischen Konsum. Verfügbar auf <https://static-ottogroup.com/media/docs/de/trendstudie/Otto-Group-Trendstudie-zum-ethischen-Konsum-2020.pdf>.
- 13 Influence SG & Wider Sense (2020): The Corporate Social Mind. Der Forschungsbericht. September 2020. Verfügbar auf <https://www.thecorporatesocialmind.com/csmgermanystudyde>.
- 14 Nielsen (2014): Global Corporate Social Responsibility Report. Verfügbar auf <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/apac/docs/reports/2014/Nielsen-Global-Corporate-Social-Responsibility-Report-June-2014.pdf>.
- 15 Pelzeter, A.; Bustamante, S.; Deckmann, A. et al. (2015): Mitarbeiterrekrutierung und -bindung durch CSR: Erkenntnisse aus sechs Fallstudien. In: Working Papers of the Institute of Management Berlin at the Berlin School of Economics and Law.
- 16 Benevity (2018): Benevity Study Links Employee-Centric Corporate Goodness Programs to Big Gains in Retention. Verfügbar auf <https://www.benevity.com/media/media-releases/benevity-study-links-employee-centric-corporate-goodness-programs-big-gains>.
- 17 Qualtrics (2021): The power of purpose: how corporate social responsibility (CSR) influenced employee engagement in 2020. Verfügbar auf <https://www.qualtrics.com/de/research-center/csr-report-2021/>.
- 18 EU Platform on Sustainable Finance (2021): Draft Report by Subgroup 4: Social Taxonomy. Verfügbar auf https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/sf-draft-report-social-taxonomy-july2021_en.pdf.
- 19 Essilor Luxottica (2021): 2020 Sustainability Report. Verfügbar auf https://www.essilorluxottica.com/sites/default/files/2021-05/ESSI_RSE_2020_UK_MEL.pdf.
- 20 Porter, M. E. und Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, January/February: 62–77.
- 21 PR Newswire (2018): Working Capital Reaches Final Close of \$25.2 million. Verfügbar auf <https://www.prnewswire.com/news-releases/working-capital-reaches-final-close-of-25-5-million-300709145.html>.
- 22 EVPA (2021): Case Study Rabo Foundation. Verfügbar auf https://evpa.eu.com/uploads/publications/210414-Collective-corporate-impact-strategies-to-scale-the-impact-of-a-societal-solution_RaboFoundation.pdf.
- 23 Repsol (2019): Fundación Repsol launches a social impact investment fund. Available at <https://www.repsol.com/en/press-room/press-releases/2019/fundacion-repsol-launches-a-social-impact-investment-fund/index.cshtml>
- 24 Pioneers Post & EVPA (2020): Ikea: How to survive and thrive as a social enterprise in our supply chain. Verfügbar auf <https://www.pioneerspost.com/news-views/2020/09/23/ikea-how-survive-and-thrive-social-enterprise-our-supply-chain>.
- 25 SAP (2021): SAP Integrated Report 2020. Verfügbar auf <https://www.sap.com/integrated-reports/2020/en.html>.
- 26 DHL (2021): GoHelp – Partnership With the United Nations in Disaster Management. Verfügbar auf <https://www.dhl.com/de-en/home/about-us/sustainability/gohelp.html>.
- 27 Siemens Stiftung (2021): Experimento – International STEM Education Program. Verfügbar auf <https://www.siemens-stiftung.org/en/projects/experimento/>.
- 28 Siehe 13.
- 29 Feldman, D. und Alberg-Seberich, M. (2020): The Corporate Social Mind, S. 134.
- 30 Bayer (2021): Sustainability Report 2020. Verfügbar auf <https://www.bayer.com/sites/default/files/2021-02/Bayer-Sustainability-Report-2020.pdf>.
- 31 BMW Foundation Herbert Quandt (2021): Impact Investing Report. Verfügbar auf <https://bmw-foundation.org/de/publications/impact-investing-report-2020/>.
- 32 IKEA (2021): Annual Review FY20 – IKEA Social Entrepreneurship. Verfügbar auf <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/ikeasocialentrepreneurship/ise-annual-review-fy20.pdf?rev=006dce6024d646c38d91d1c17c3f4cf1>.

Glossar

C-Level	Das oberste Führungspersonal verschiedener Unternehmensbereiche. Das „C“ steht für „Chief“ wie in Chief Executive Officer, Chief Operating Officer oder Chief Financial Officer.
Corporate Activism	zielt auf die politische Öffentlichkeit und Entscheidungstragende, um positive gesetzliche oder regulatorische Veränderungen zu bewirken.
Corporate Citizenship	Das proaktive gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens zum vorrangigen Nutzen von Umwelt und Gesellschaft.
Corporate Giving	Finanzielle oder nichtfinanzielle Spenden, vorrangig an gemeinnützige Organisationen (z. B. Vereine, Stiftungen und gGmbHs).
Corporate Impact Investing	Investitionen in Geschäftsmodelle, die durch marktbasierete Ansätze gesellschaftliche Probleme lösen.
Corporate Social Responsibility (CSR)	In seiner breitesten Definition bezeichnet es die ökonomische, juristische, ethische und selbst ermessene Verantwortung, die ein Unternehmen gegenüber der Gesellschaft hat.
Corporate Volunteering	richtet sich darauf, die eigenen Mitarbeitenden in das Engagement einzubinden und dabei sowohl eine gesellschaftliche Wirkung zu erzielen als auch intern Werte und Verantwortungsbewusstsein zu vermitteln.
Deutscher Aktienindex (DAX)	Der bedeutendste deutsche Aktienindex. Er misst die Wertentwicklung der 40 größten Unternehmen des deutschen Aktienmarktes (nach Handelsumsatz und Streubesitz-Marktkapitalisierung).
ESG	Ökologische (E), Soziale (S) und Governance (G)-Themen und Metriken, die von Investor*innen und anderen Stakeholder*innen herangezogen werden, um die Nachhaltigkeit eines Unternehmens zu bewerten.
ESG-Reporting-Standards	definieren Themen und Metriken für die Nachhaltigkeitsberichterstattung und setzen damit (implizit oder explizit) eine normative Vision für nachhaltiges Unternehmenshandeln. Prominente Beispiele sind GRI, SASB, TCFD und CDSB.
Impact	Gesamtgesellschaftliche Wirkung, die durch eine Intervention erreicht wird.
Input	Ressourcen, die im Kontext des gesellschaftlichen Engagements eingesetzt werden.

Key Performance Indicators (KPIs)	Kennzahlen, welche die Leistung bzw. den Fortschritt einer Organisation im Hinblick auf festgelegte Zielvorgaben messen.
Materialitäts-/Wesentlichkeits-Analyse	Die Identifikation der gesellschaftlichen Themen, die für ein Unternehmen besonders relevant sind, weil sie seine zukünftige finanzielle Performance (finanzielle Materialität) und/oder seinen Einfluss auf die Gesellschaft (soziale und ökologische Materialität) bedingen.
Nachhaltigkeit	Ein übergeordnetes Handlungsprinzip im Sinne einer dauerhaft lebenswerten Welt. In seiner holistischen Deutung lässt es sich wie folgt zusammenfassen: Eine gesunde Umwelt ist die Voraussetzung – eine funktionierende Wirtschaft stellt die Mittel bereit – soziales Wohlergehen ist das Ziel.
Organisationseinheit (OE)	ist ein Element der Aufbauorganisation einer Organisation. Im Unternehmenskontext kann dies z. B. eine regionale Niederlassung oder eine Konzernfunktionsabteilung sein.
Outcome	Nutzen, den eine Intervention auf individueller oder aggregierter Ebene für ihre Zielgruppen erbringt.
Output	Konkrete Aktionen oder Produkte, die durch gesellschaftliches Engagement geschaffen werden.
Shared Value	Kommerzielle Strategien, welche die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhöhen und gleichzeitig die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen in den Gemeinschaften fördern, in denen es tätig ist.
Sustainable Development Goals (SDGs)	Die Nachhaltigen Entwicklungsziele beschreiben 17 Ziele und 169 Unterziele für eine nachhaltigere Welt. Sie wurden im Jahr 2015 von den Vereinten Nationen verabschiedet und sollen bis 2030 erreicht werden.
United Nations Global Compact (UNGC)	ist die weltweit größte CSR-Initiative, gegründet im Jahr 2000. Der UNGC beschreibt zehn Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Antikorruption, die jede teilnehmende Organisation unterschreiben muss. Mehr als 14.000 Unternehmen unterschiedlicher Größe haben den UNGC unterzeichnet (Stand Oktober 2021).

Wer wir sind



Wider Sense ist ein Beratungshaus für gesellschaftlichen Wandel. Wir beraten Unternehmen, Stiftungen, die öffentliche Hand und Akteur*innen der Zivilgesellschaft zu zeitgemäßer Corporate Social Responsibility (CSR), strategischer Philanthropie und zu systemischen Bildungskonzepten. Um die Welt zum Besseren zu verändern, muss man das Gute neu denken: Das machen wir mit unserem Team von Expert*innen, einem internationalen Netzwerk und einem breit gefächerten Methodenset. Wir übersetzen gute Ideen für die Bereiche nachhaltige Wirtschaft, gute Bildung, gesunde Umwelt und gerechte Gesellschaft in erfolgreiche Konzepte und verstärken somit die Wirkung von gesellschaftlichem Engagement.



goetzpartners wurde im Jahr 1991 gegründet und steht für die unabhängige Beratung entlang der Kernfragen unternehmerischen Handelns: Strategie, M&A und Transformation. Als verlässlicher Partner mit einer umfassenden Erfolgsbilanz und einem weitreichenden Netzwerk sind wir ideal aufgestellt, um Unternehmen weltweit bei ihren Transformationsprojekten zu unterstützen. Mit 300 Berater*innen in 13 Büros und elf Ländern beraten wir Entscheidungstragende und Führungskräfte in allen Schlüsselindustrien. Für seine Beratungsleistungen wurde goetzpartners vielfach ausgezeichnet, u. a. sechsmal im Rahmen des „Best of Consulting“-Wettbewerbs der WirtschaftsWoche sowie im Bereich „bestes Pro-Bono-Projekt“.

Partnerschaft

Als langjährige Partner setzen wir uns dafür ein, Unternehmen auf ihrem Weg zu nachhaltiger CSR zu begleiten. Unser Anspruch: Unternehmen zukunftsfähig zu machen, sie nachhaltig aufzustellen und mit dem Wissen und den Instrumenten auszustatten, gemeinsam mit anderen Stakeholder*innen positiv in Gesellschaften mitzuwirken. Glaubwürdigkeit, Partnerschaft und eine klare strategische Ausrichtung mit nachweisbarer Wirkung sind hierbei zentrale Handlungsprinzipien.

Impressum

Herausgeber

Wider Sense

Rungestr. 17
10179 Berlin
T: +49 30 240 88 240
E: info@widersense.org
widersense.org

goetzpartners

Prinzregentenstr. 56
80538 München
T: +49 89 290725-0
E: info@goetzpartners.com
goetzpartners.com

Stand

Oktober2021

Konzept und Redaktion

Wider Sense

Michael Alberg-Seberich
Marius Ehrlenspiel
Simon Kaiser
Christian Schrade
Karenina Schröder

goetzpartners

Samantha Altherr
Julia Fiedler
Armin Raffalski
Patrick Wenzel

Gestaltung

Büro Dawallu
Bijan Dawallu
dawallu.de

Bildnachweise

Titelbild: Jp Valery, unsplash; S. 4: Alexander Abero, unsplash; S. 6: Lewis Parsons, unsplash; S. 8/9: Jorgen Hendriksen, unsplash; S. 16/17: Joao Tzanno, unsplash; S. 22/23: Tam Wai, unsplash; S. 28: Fernando Lavin, unsplash; S. 34: Tim Oun, unsplash; S. 35: Yves Thomassen; S. 38/39: Manny Becerra, unsplash; S. 41: Pixel Images, Inc.; S. 45: Hanson Lu, unsplash; S. 46: La Huh, unsplash; S. 47: Shot by Erqueira, unsplash

widersense.org

goetzpartners.com