

Das gesellschaftliche  
Engagement der  
DAX-Unternehmen  
im Check

# Corporate Citizenship

Vom philanthropischen Außenseiter  
zum Kompetenzzentrum in  
nachhaltigen Unternehmen

WIDER  
SENSE



# Vorwort

Was macht einen *Good Corporate Citizen* aus? Lange galt das Prinzip *the business of business is business*. Engagement für die Gesellschaft wurde in der Nische von Corporate-Citizenship-Abteilungen abgehandelt. Aber stimmt das noch? Wider Sense hat nach 2017 und 2021 zum dritten Mal das Thermometer in die Corporate Citizenship (CC) Landschaft der DAX-40 Konzerne gehalten. Und es hat sich etwas getan. Corporate Citizenship avanciert vom freundlichen Non-Profit-Außenseiter zum Kompetenzzentrum für soziale und nachhaltige Fragen.

Corporate-Citizenship-Abteilungen unterstützen Personalabteilungen bei der Entwicklung ihres Employer Branding. Gemeinsam mit dem Marketing entwickeln sie wirksame Sozialprojekte, die glaubwürdig auf das Image des Unternehmens einzahlen. Sie beraten Forschungs- und Entwicklungsabteilungen im Hinblick auf die soziale Dimension neuer Produkte. Das Corporate Citizenship erhöht seine Wirkung, indem es neben gesellschaftlichem Engagement auch die Nachhaltigkeit im Kerngeschäft befördert.

Zu beobachten ist auch eine größere Transparenz im Hinblick auf die doppelten Ziele des Corporate Citizenship: externe Ziele zum Wohl der Gesellschaft und interne Ziele wie z.B. Mitarbeitenden-Bindung oder Image-Gewinn. Klar ist aber auch, das funktioniert nur, wenn der gesellschaftliche Nutzen Priorität hat, sonst droht Glaubwürdigkeitsverlust.

Die vorliegende Studie zeigt, was Unternehmen bereits konkret tun. Schauen Sie mit uns hinter die Kulissen und machen Sie sich selbst ein Bild davon, welche Konzerne das große Win-Win-Potential für Gesellschaft und Unternehmen schon gut ausschöpfen und wo noch Handlungsbedarf besteht.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen teilnehmenden Unternehmen und CSR-Leitungen bedanken, die uns in zahlreichen Interviews wichtige Einblicke gegeben haben. Ohne sie wäre die Studie in dieser Form nicht möglich gewesen. Danke sagen möchten wir auch den befragten Expert\*innen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft.<sup>1</sup>

Herzliche Grüße



Michael Seberich  
Geschäftsführer  
Wider Sense



Karenina Schröder  
Mitglied der Geschäftsführung  
Wider Sense

<sup>1</sup> Christiane Hölscher, Head of Social Impact Strategy and Partnerships, Beiersdorf; Hendrik Leue, Senior Consultant, fors.earth; Niklas Van Neyghem, VP Product & Technology, Benevity International; Maike Röttger, Global Director Membership Services, Plan International; Dr. Bettina Volkens, Co-Founder und CEO, great2know GmbH.



## Inhalt

4	Executive Summary
6	Corporate Citizenship als Kompass im Nachhaltigkeitsdschungel
8	Was ist Corporate Citizenship?
10	DAX-40 Corporate Citizenship Benchmark 2024
12	Der Business Case für Corporate Citizenship
14	Gesellschaftliches Engagement unterstützt die Neugewinnung und Bindung von Mitarbeitenden
16	Gesellschaftliches Engagement stärkt die Brand
17	Social Purpose Marketing erfolgreich aufsetzen
18	Gesellschaftliches Engagement dient als Katalysator bei der Erreichung nachhaltiger Unternehmensziele
20	Regulatorik und Investor*innen spielen eine untergeordnete Rolle
23	Corporate Citizenship rückt näher ans Kerngeschäft
24	Strategisch: Corporate Citizenship wird Teil der Nachhaltigkeits-Strategie
26	Operativ: Corporate Citizenship arbeitet stärker mit anderen Abteilungen
29	Kommunikativ: Die Kultur- und Kommunikationslücke zwischen Corporate Citizenship und Kerngeschäft wird kleiner
31	Chancen und Risiken der Annäherung von Corporate Citizenship und Kerngeschäft
32	Win-Win-Situationen sind möglich
34	Strategie: Fokus erhöht Wirkung und Glaubwürdigkeit
38	Ressourcen: Ohne Ressourcen – kein Erfolg
41	Management: Effiziente Steuerung macht den Unterschied
45	Wirkung: Impact ist der entscheidende Lackmustest
47	Fazit
49	Studiendesign
51	Wer wir sind
53	Quellen
54	Glossar
56	Impressum

# Executive Summary



Alle zwei bis drei Jahre halten wir das Thermometer in die Corporate-Citizenship-Landschaft der DAX-40-Konzerne. Und auch 2024 wollten wir wieder wissen: Welchen Beitrag leisten die Konzerne mit ihrem gesellschaftlichen Engagement, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu adressieren? Wie strategisch ist es und wie glaubwürdig? Wieviel Ressourcen investieren sie und was wissen wir über die Messung der Wirkung für Gesellschaft und Umwelt?

Dazu haben wir alle DAX-40-Nachhaltigkeitsberichte und CC-Websites untersucht. 26 CSR-Leitungen interviewten wir persönlich und verprobten die Ergebnisse mit Expert\*innen aus den Bereichen Human Resource (HR), Environment, Social, Governance (ESG) Reporting, aus Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) und dem digitalen CC-Management. Und so gibt die vorliegende Studie evidenzbasierte Einblicke in die neuesten Entwicklungen im Corporate Citizenship Engagement der DAX-40-Konzerne.

Die gute Nachricht vorweg: Das gesellschaftliche Engagement der Konzerne ist nach wie vor groß. Der erwartete Post-Corona-Einbruch im Hinblick auf die eingesetzten Mittel trat nicht ein. Überdies hat sich das Corporate Citizenship weiter professionalisiert. Es fokussiert sich auf weniger und strategisch relevantere Themen und weist effizientere Management- und Berichtsstrukturen auf. Allerdings sind die Unterschiede riesig und einige wenige Unternehmen setzen sich deutlich aus dem Mittelfeld an die Spitze ab.

Interessant ist, dass sich die Vorzeichen für dieses Engagement seit unserer letzten Studie (2021) deutlich verschoben haben. Der Business Case für Corporate Citizenship ist heute nicht mehr nur auf Image-Gewinn ausgerichtet, sondern vorrangig auf die Motivation und Gewinnung von guten Mitarbeiter\*innen.

Die vorliegende Studie gibt zahlreiche praxisnahe Beispiele, wie Unternehmen auf unterschiedliche Weise versuchen, diese Ziele zu erreichen und wer dabei besonders klug vorgeht, so dass eine Win-Win-Situation für das Unternehmen und die Gesellschaft entsteht.

Folgende Erkenntnisse sind dabei besonders spannend:

1. **Die Nachhaltigkeitstransformation im Kerngeschäft nimmt rasant an Fahrt auf.** Die Weiterentwicklung von Corporate Citizenship erfolgt langsamer.
2. **Firmen formulieren klarer, welche internen Ziele sie mit Corporate Citizenship verfolgen.** Auf Platz 1 liegt die Motivation von Mitarbeitenden, gefolgt von Imagegewinn und Unterstützung der Nachhaltigkeitsstrategie.
3. **Corporate Citizenship verzahnt sich stärker mit dem operativen Geschäft u.a. mit HR, Marketing und Sustainability Abteilungen.**
4. **Viele Unternehmen gehen strategischer vor.** Sie fokussieren ihr Corporate Citizenship auf weniger Handlungsfelder und beziehen sich direkt auf die Materialitätsanalyse des Unternehmens.
5. **Vorreiter kreieren echte Win-Win-Situationen. Sie identifizieren klar, wo sie einen Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen erzielen, nutzen systematisch ihre Assets und gehen langfristige Partnerschaften mit NGOs ein.**
6. **Dem Spitzenfeld gelingt es, Corporate Citizenship im Nachhaltigkeitsdschungel hunderter Ratings und Berichtspflichten als Distinktionsmerkmal in umkämpften Märkten zu positionieren.**
7. **Corporate Volunteering ist auf dem Vormarsch.** Die Qualität schwankt allerdings sehr. Gut gemacht, zeigen Messungen Erfolge für Gesellschaft und Unternehmen.
8. **Social Purpose Marketing hat zugenommen.** Aber nur wenige gehen es evidenzbasiert an, mit Kenntnis des Themas und seiner Wirkung auf die verschiedenen Zielgruppen.
9. **Wirkungsmessung ist komplex, wird aber wichtiger.** Sie ist der Lackmustest, was Unternehmen wirklich für die Gesellschaft erreichen. Nur das führt zu der Glaubwürdigkeit, ohne die keine der oben genannten Ziele erreicht werden können.

# Corporate Citizenship als Kompass im Nachhaltigkeitsdschungel

Fest steht: Von Unternehmen wird erwartet, dass sie zunehmend nachhaltig agieren. Allerdings fällt es schwer, ein Urteil darüber zu fällen, wer gut aufgestellt ist und wer nicht. Eine Flut an Regulatorik, Ratings und Rankings schafft viel Transparenz, aber keine Klarheit. Und so setzen einige DAX-Konzerne vermehrt auf Corporate Citizenship<sup>II</sup> als Distinktionsmerkmal für ihren sozialen Fußabdruck. In der Folge rückt das gesellschaftliche Engagement näher an das Kerngeschäft und seine Nachhaltigkeitsstrategie. Gut gemacht, führt Corporate Citizenship zu einer Win-Win-Situation für Gesellschaft und Unternehmen.

Viele Studien belegen die gestiegenen Ansprüche von Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen, Politik und Investor\*innen an nachhaltiges Konzernverhalten<sup>1,2,3</sup>. Auch wenn sich in den USA unter dem Kampfbegriff *Woke Capitalism*<sup>4</sup> Gegenbewegungen formieren, so bleiben sie doch in der Minderheit. **„The business of business is business“ gilt nicht mehr uneingeschränkt.**

Allerdings bleibt es herausfordernd zu bewerten, wie gut Unternehmen den sogenannten ESG-Ansprüchen bereits gerecht werden.<sup>5</sup> Dutzende von Ratings und Rankings mit hunderten Kriterien kommen zu recht widersprüchlichen Ergebnissen. Überdies erschüttern Green- und Whitewashing-Skandale das Vertrauen. Der **Economist erklärte jüngst das jetzige ESG-Konzept für gescheitert.**<sup>6</sup> Aufwand und Ertrag stehen hier in keinem guten Verhältnis. „Die Sustainability- und Compliance-Kolleg\*innen ersaufen in Regulatorik und Berichtspflichten,“ erklärte uns eine CSR-Leitung, „aber der Erfolg ist bestenfalls durchwachsen.“

II In dieser Studie werden die Begriffe Corporate Citizenship und gesellschaftliches Engagement synonym benutzt.



Warum investieren Unternehmen dann noch freiwillig in gesellschaftliches Engagement? Wir haben die DAX-40-Konzerne befragt. Und ihre Antwort ist klar: Anders als die verpflichtende Regulatorik ist Corporate Citizenship freiwillig und damit ein **Distinktionsmerkmal in kompetitiven Märkten**. Es kann Konzerne dabei unterstützen, **Mitarbeitende zu gewinnen, die Brand positiv aufzuladen oder die eigene Nachhaltigkeitstransformation zu beschleunigen**. Voraussetzung ist allerdings, dass Corporate Citizenship in erster Linie der Gesellschaft zugutekommt. Nur so entsteht die nötige Glaubwürdigkeit.

Es zeigt sich, dass **Corporate Citizenship näher ans Kerngeschäft rückt**. Immer häufiger wird gesellschaftliches Engagement Teil der offiziellen Nachhaltigkeitsstrategie. Folglich werden die Corporate-Citizenship-Ziele für das Unternehmen klarer formuliert und Erfolge präziser gemessen. Dieser Trend ist auch international zu beobachten, wie die Organisation *Chief Executives for Corporate Purpose* in ihrem jüngsten Bericht<sup>7</sup> konstatiert. In der Folge kommt es zu einer neuen **Zusammenarbeit von Corporate Citizenship mit HR, Marketing, Sustainability oder den Forschungsabteilungen**. Unsere Desktop-Recherche, Interviews mit 26 der 40 CSR-Leitungen in DAX- Konzernen sowie mit Expert\*innen zeigen, wo die Chancen und Herausforderungen dieser Entwicklungen liegen und wie man sie klug managt, damit eine echte **Win-Win-Situation für die Gesellschaft und das Unternehmen** entsteht.<sup>III</sup>



III Die vorliegende Studie basiert auf der Analyse öffentlich zugänglicher Unternehmenspublikationen, Interviews mit CSR-Unternehmensvertreter\*innen sowie externen Corporate-Citizenship-Expert\*innen und Veröffentlichungen von Forschungseinrichtungen und Medien. Die Daten aus den Interviews mit den CSR- Unternehmensvertreter\*innen wurden für die Auswertung geclustert, wobei Mehrfachzuordnungen der einzelnen Interviewausagen möglich sind (vgl. die Abbildungen ab S. 13).

# Was ist Corporate Citizenship?

**Corporate Citizenship** bezeichnet das **Engagement eines Unternehmens zum vorrangigen Nutzen von Umwelt und Gesellschaft**. 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** für die Gesellschaft **gemessen**.

Unterschieden werden dabei zumeist vier Arten von Corporate Citizenship:

---

## 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 markt-basiert gesellschaftliche Probleme lösen

---

## Corporate Activism

Einwirkung auf Öffentlichkeit und Entscheidungstragende, um regulatorische Veränderungen anzustoßen

Der von **Wider Sense und goetzpartners** entwickelte **Ansatz** zur Beurteilung von Corporate Citizenship analysiert die Performance der untersuchten Unternehmen anhand von vier Dimensionen: (1) **Strategie**, (2) **Ressourcen**, (3) **Umsetzung und** (4) **Ergebnis** (siehe Kapitel Studiendesign). Darauf basierend wurden die folgenden fünf Corporate-Citizenship-Typen abgeleitet.

## 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 systematisch</p>	 <p>Verfolgt eine fokussierte Strategie mit Synergien zwischen Engagement und Kerngeschäft und orientiert sein Engagement an Ergebnissen und Wirkung</p>	 <p>Zielt auf optimale Wirkung für die Gesellschaft, durch integrierte Nutzung von Unternehmens-Assets und nachhaltige Impulse in das Kerngeschäft</p>

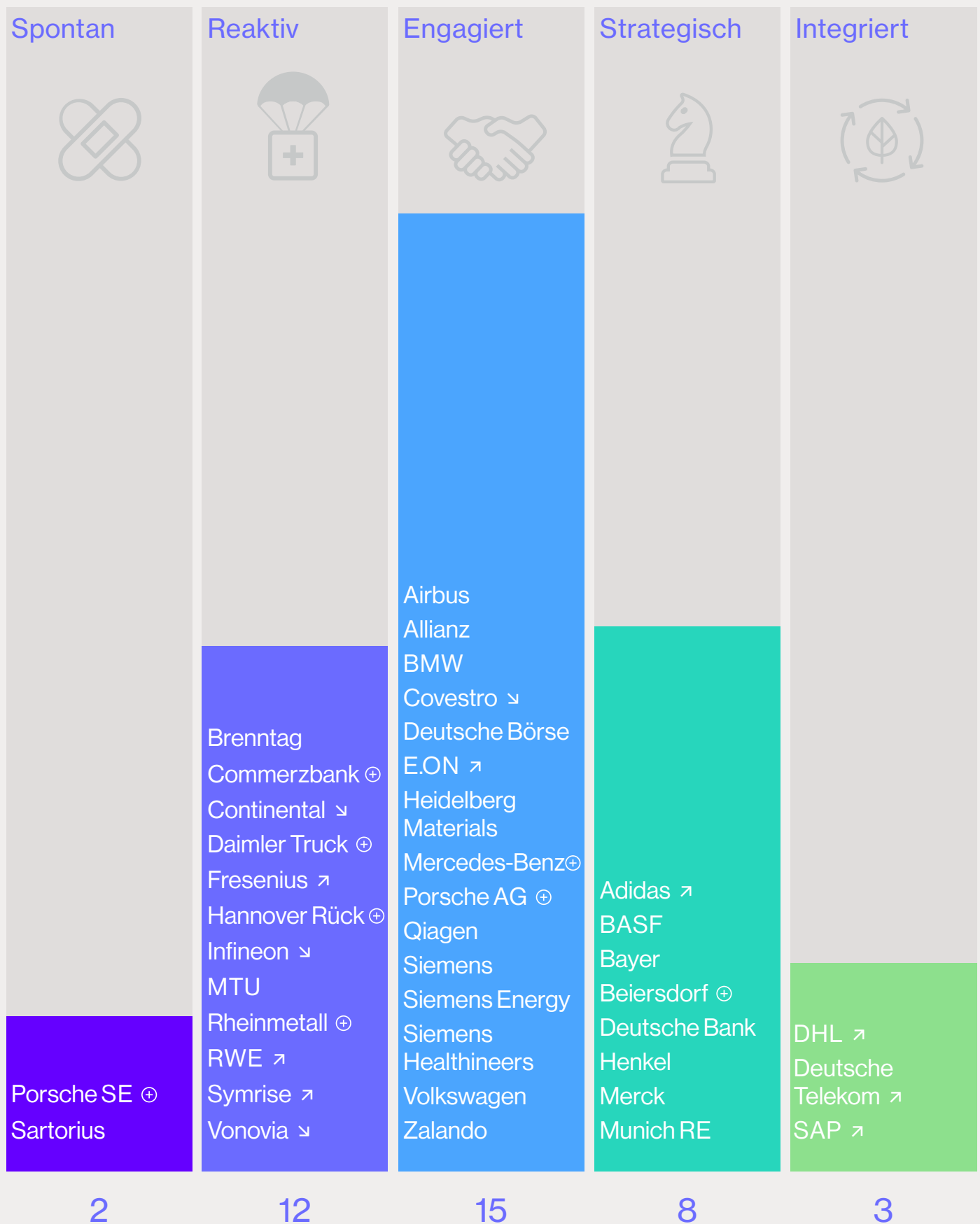
Eine detaillierte Darstellung unserer Vorgehensweise finden Sie im Kapitel Studiendesign.

# DAX-40 Corporate Citizenship Benchmark 2024

Im Vergleich zur Vorgängerstudie (2021) sind nur noch 32 Unternehmen im DAX vertreten und somit Gegenstand dieser Studie. Acht Unternehmen kamen seitdem hinzu: Beiersdorf, Commerzbank, Daimler Truck, Hannover Rück, Mercedes-Benz, Porsche AG, Porsche SE und Rheinmetall.

Die große Mehrheit der Unternehmen befindet sich, wie schon 2017 und 2021, im engagierten Mittelfeld. Gleichwohl stellten wir im Rahmen unserer Recherche fest, dass in vielen Unternehmen eine Professionalisierung von Corporate Citizenship stattfindet. Bei acht Unternehmen führte dies dazu, dass sie einen Sprung machten in die nächsthöhere Kategorie: Fresenius, RWE und Symrise bewegten sich von „spontan“ zu „reaktiv“, E.ON von „reaktiv“ zu „engagiert“ und Adidas von „engagiert“ zu „strategisch“. Mit DHL, Deutsche Telekom und SAP stufen wir zum ersten Mal drei Unternehmen als „integriert“ ein. Diesen Unternehmen gelingt es überzeugend, das Potenzial von Corporate Citizenship zu nutzen. Sie integrieren Corporate Citizenship ins Kerngeschäft und generieren dadurch nachweisbare Win-Win-Situationen für die Gesellschaft und das Unternehmen. Die Vorreiter verdeutlichen, dass strategisches Corporate Citizenship selten von heute auf morgen umgesetzt wird. Alle drei Unternehmen erhielten bereits in den Jahren 2017 und 2021 die Bewertung „strategisch“.

## Scoring der DAX40 in die 5 Corporate-Citizenship-Typen



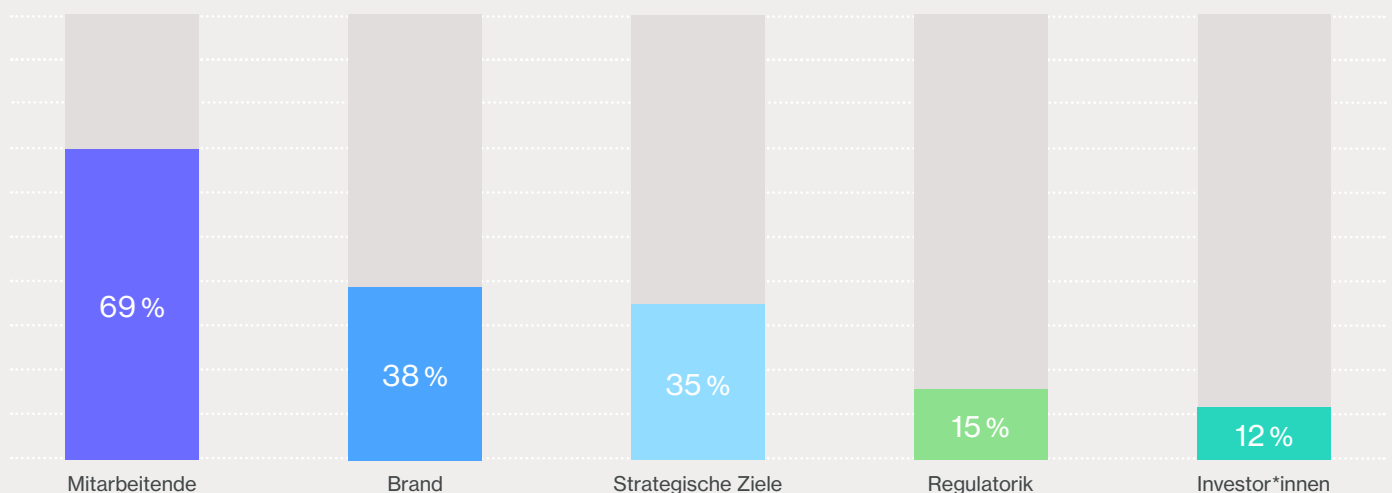


# Der Business Case für Corporate Citizenship

Corporate Citizenship ist per Definition freiwillig und zum vorrangigen Nutzen von Umwelt und Gesellschaft. Warum machen profitorientierte DAX-Konzerne das überhaupt? Unsere Vorgängerstudien aus den Jahren 2017 und 2021 zeigten, dass neben dem Mehrwert für die Gesellschaft vor allem der Imagegewinn im Vordergrund stand. Dieser Bericht weist nun neue Tendenzen auf: Die Ergebnisse aus unseren 26 Interviews mit den CSR-Leitungen der DAX-Konzerne belegen, dass nunmehr die Gewinnung und Motivation von Mitarbeitenden ganz vorn liegt. Gefolgt von Reputationsgewinn und – auch das ist neu – der Erreichung von strategischen Nachhaltigkeitszielen des Gesamtkonzerns.

DAX-Konzerne definieren zunehmend klarer, welchen **Mehrwert Corporate Citizenship für die Gesellschaft UND das eigene Geschäft** hat. Angestrebt wird eine **Win-Win-Situation** mit klaren Zielen und validierten Ergebnissen für beide Seiten. Unsere Recherche zeigt allerdings, dass dies nur gelingt, wenn der **gesellschaftliche Nutzen glaubhaft im Vordergrund** steht und in der Praxis des Unternehmens eine solide Entsprechung findet.

Dax-40-Konzerne betrachten Corporate Citizenship als Möglichkeit, Mitarbeitende zu gewinnen und ihre Reputation zu verbessern



# Gesellschaftliches Engagement unterstützt die Neugewinnung und Bindung von Mitarbeitenden

Der *War for Talents* ist schon länger in Gang. Seit der Corona-Pandemie ist er in aller Munde. Unternehmen tun sich schwer, gute Mitarbeitende zu finden, sie zu motivieren und zu halten. Unsere Interviews mit CSR-Leitungen der DAX 40 ergeben ein deutliches Bild: **69 Prozent geben an, dass die Gewinnung und Motivation von Mitarbeitenden die wichtigsten internen Treiber** für gutes gesellschaftliches Engagement sind.

Haben die Unternehmen Recht? **Ist es das, was Mitarbeitende möchten?** Verschiedene Studien kommen hier zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Es ist jedoch klar, dass attraktive Gehälter und flexible Arbeitsbedingungen nach wie vor an erster Stelle stehen, wenn es um die Attraktivität von Arbeitgebenden für Mitarbeitende geht. Zunehmend aber suchen Mitarbeitende nach mehr Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit. Studien zeigen, dass **glaubwürdiges Corporate Citizenship von Mitarbeitenden positiv wahrgenommen** wird und die **Bindung an das Unternehmen erhöht**.<sup>8,9</sup> Daten aus einer *Talent Retention Study*<sup>10</sup> belegen sogar, dass die Einbindung von Mitarbeitenden in gesellschaftliches Engagement die Personalfuktuation unter neuen Mitarbeitenden um bis zu 52 Prozent reduzieren konnte.

Es überrascht daher nicht, dass CSR-Abteilungen zunehmend enger mit ihren HR-Kolleg\*innen am **Employer Branding** arbeiten. Eine weitere Beobachtung ist die **deutliche** Zunahme von offiziellen **Corporate-Volunteering-Angeboten**, anstelle der ursprünglichen Unterstützung privater sozialer Engagements durch die Mitarbeitenden. Das deutet darauf hin, dass Konzerne den internen Mehrwert von Corporate Volunteering stärker erkennen und fördern möchten.

**SAP** hat mit seinem **Social-Sabbatical-Programm** bereits seit vielen Jahren ein exzellentes Corporate-Volunteering-Angebot. SAP-Mitarbeiter\*innen setzen ihre spezifische Digitalexpertise ein, um Sozialunternehmen zu unterstützen. 2022 hat SAP zum ersten Mal präzise gemessen, welchen **Effekt dies für die Gesellschaft und die Mitarbeitenden** hat. 74 Prozent der Mitarbeitenden gaben an, dass sich die Teilnahme im Social-Sabbatical-Programm langfristig positiv auf ihre Karriere auswirkte und 79 Prozent der Mitarbeitenden sagten, dass sich dadurch ihr Gefühl von Sinnhaftigkeit verstärkte.<sup>11</sup> Alexandra van der Ploeg (Global Head of Corporate Social Responsibility, SAP) resümiert das wie folgt:

*„Die konkreten Zahlen des Corporate-Citizenship-Mehrwertes für SAP haben zu einer ganz neuen Aufmerksamkeit und Wertschätzung des Vorstandes geführt. Das wiederum hilft, unser gesellschaftliches Engagement zu stärken und weiter auszubauen.“*



Alexandra van der Ploeg  
Global Head of Corporate Social  
Responsibility, SAP



# Interview mit Dr. Bettina Volkens, great2know, ehemals Deutsche Bahn und Lufthansa



**Dr. Bettina Volkens**  
Langjährige Erfahrung in Führungs-  
und Vorstandsfunktionen u.a. bei  
Deutsche Bahn AG und Deutsche  
Lufthansa AG, Co-Founder und  
CEO great2know GmbH

*„Wichtig sind vor allem Erlebnisse, die die Glaubwürdigkeit des Engagements immer wieder bekräftigen. Broschüren reichen dafür nicht.“*

Wie denkt eine langjährige Führungskraft und Ex-Personalvorständin über das Potenzial von Corporate Citizenship für die Motivation von Mitarbeitenden?

**Wider Sense:** Stimmt es, dass Mitarbeitende sich ein hohes gesellschaftliches Engagement ihres Arbeitgebers wünschen?

Dr. Bettina Volkens: Die Evidenz für den Wunsch von Mitarbeitenden nach Sinnhaftigkeit ist hinreichend groß, als dass Konzerne sich darauf einstellen sollten.

**WS:** Wann ist dieser Wunsch nach mehr Sinnhaftigkeit entstanden?

BV: Diesbezügliche Wünsche gab es schon immer und quer durch alle Milieus. Aber erst jetzt treffen sie auf einen Arbeitsmarkt, der sich darauf einstellen muss.

**WS:** Was braucht es, um die Erwartungen zu erfüllen?

BV: Die geweckten Erwartungen müssen sich mit dem Alltag im Unternehmen decken. Oft ist dies nicht der Fall und dann ist es kontraproduktiv.

**WS:** Gibt es noch etwas, das Unternehmen beachten sollten?

BV: Wichtig sind vor allem Erlebnisse, die die Glaubwürdigkeit des Engagements immer wieder bekräftigen. Broschüren reichen dafür nicht. Engagement muss im Alltag gelebt werden.

**WS:** Welche Rolle sollte der Vorstand spielen?

BV: Damit es wirklich glaubwürdig ist, muss Corporate Citizenship vollumfänglich vom Vorstand unterstützt, groß gedacht und professionell umgesetzt werden. Nur dann entwickelt Corporate Citizenship eine Überzeugungs- und Anziehungskraft, die Mitarbeitende in großem Stil begeistern wird.

# Gesellschaftliches Engagement stärkt die Brand

**38 Prozent der befragten CSR-Leitungen gaben an, dass Imagegewinn ein wesentlicher interner Treiber** für gutes gesellschaftliches Engagement sei. Etwas unterschiedlich verteilt ist diese Motivation zwischen B2C-Konzernen (46 Prozent) und B2B-Unternehmen (31 Prozent). In jedem Fall verweisen aktuelle Studien darauf, dass ein **Imagegewinn durch gut umgesetztes Corporate Citizenship** großes Potential hat.<sup>12, 13</sup>



Marike Mehlmann-Tripp  
Cluster Lead Social Engagement,  
Deutsche Telekom

Das Beispiel der Kampagne „**Gegen Hass im Netz**“ der Deutschen Telekom zeigt, wie Corporate Social Responsibility etwas anstoßen kann, das sich dann auch auf das Kerngeschäft auswirkt. Marike Mehlmann-Tripp, Cluster Lead Social Engagement betont:

*„Wir engagieren uns gegen Hass und Desinformation im Netz, weil wir nicht zulassen wollen, dass unser Netz zum Tatmittel wird. Die Initiative hat aber mit ihrer Reichweite auch einen positiven Einfluss auf das Markenimage genommen, das sich seit Start um 17 Prozent steigerte.“*

Vergleichsweise neu ist die **Einbeziehung von Kund\*innen in das gesellschaftliche Engagement** zur Stärkung der **Brand**. Einige Unternehmen ermöglichen es ihren Kund\*innen, darüber mitzuentcheiden, wer Spenden erhält. Andere führen gemeinsam mit ihren Kund\*innen Corporate-Volunteering-Aktivitäten durch. Ein Beispiel ist SAP, das gemeinsam mit ihrem Kunden Unilever den *Transform Support Hub* ins Leben gerufen hat, der Sozialunternehmen u.a. Pro-bono-Beratungsleistungen bietet. Der Online-Versandhändler Zalando wiederum bietet Kund\*innen die Möglichkeit, Secondhand-Kleidung zu kaufen, um gemeinsam Müll zu reduzieren.<sup>14</sup>

Auch wenn es viele Belege für positive Auswirkungen von sozialem Engagement (mit und ohne Kund\*innen) auf die Brand gibt, so werden die **Risiken nicht selten unterschätzt**.<sup>15</sup> So z.B. als die Biermarke Bud Light die Politisierung von Gender-Themen in den USA unterschätzte. Ihre Kampagne mit einer Transgender Influencerin erboste erhebliche Teile ihrer Kundschaft, führte zu Umsatzeinbrüchen und schließlich der Beurlaubung von Führungskräften in der Marketing-Abteilung.<sup>16</sup> Das Engagement des Sportartikelherstellers Nike für *Girls Empowerment* geriet in die Kritik, als Sportlerinnen öffentlich machten, dass Sponsoringverträge hohe sportliche Leistungen voraussetzen, die auch bei Schwangerschaften unverändert galten.<sup>17</sup>

# Social Purpose Marketing erfolgreich aufsetzen

Gemeinsam mit einer Gruppe von Masterstudierenden der Wirtschaftshochschule ESCP Business School Berlin ist Wider Sense der Frage nachgegangen: Was sind die wichtigsten **Erfolgsfaktoren damit Social Purpose Marketing zu einer Win-Win-Situation** für das Unternehmen und die Gesellschaft führt?

Herauskristallisiert haben sich folgende sechs Punkte für erfolgreiches Social Purpose Marketing:

- 1. Glaubwürdigkeit sicherstellen**  
Das gesellschaftliche Anliegen, für das man sich einsetzt, muss eine glaubwürdige Entsprechung in der eigenen Unternehmenspraxis finden.
- 2. Silos aufbrechen**  
Es lohnt sich für Marketingabteilungen, eng mit der CSR-Abteilung zusammenzuarbeiten, die hier über spezifische Expertise verfügt.
- 3. Recherche durchführen**  
Es braucht eine saubere, datenbasierte Recherche zu genauen gesellschaftlichen Herausforderungen, die man adressieren möchte.
- 4. Fallgruben antizipieren**  
Die Haltung und potenzielle Reaktion der Zielgruppen (insbesondere Kund\*innen und Mitarbeitende) sollte vorab getestet werden, um entsprechende Anpassungen vornehmen zu können.
- 5. Passende Partner auswählen**  
Nicht jede NGO ist eine gute Partnerin. Man muss verstehen, wer für wen bei diesen Anliegen sprechen kann und eine gute Due Diligence in der Partneridentifikation durchführen.
- 6. Wirkung messen**  
Um glaubhaft von einer Win-Win-Situation für Unternehmen und Gesellschaft sprechen zu können, sollte die soziale Wirkung einer Social-Purpose-Marketing-Kampagne mit der gleichen Ernsthaftigkeit erfasst werden, mit der große Marketing-Kampagnen gemonitored werden.

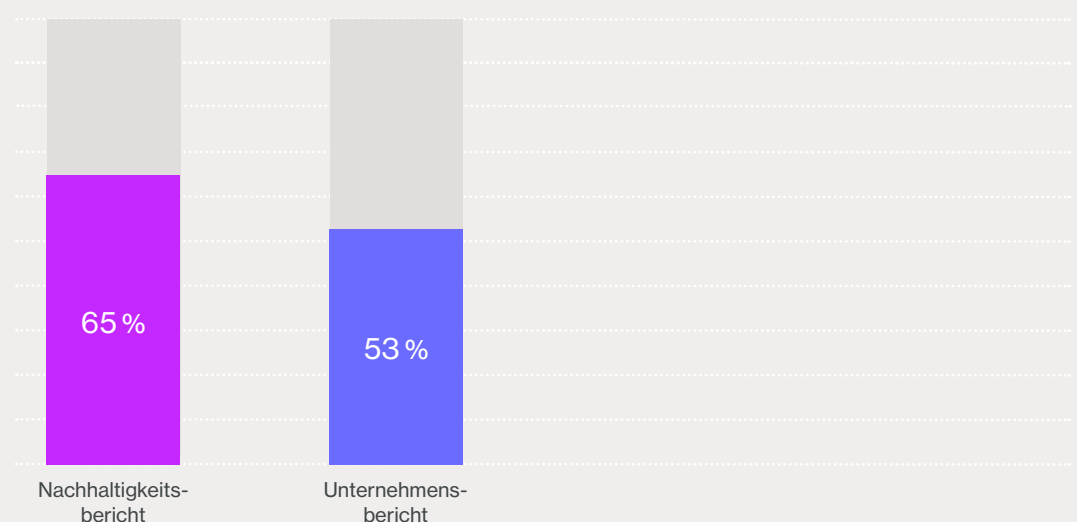
Das vollständige Ergebnis der Studie der Masterstudierenden und Wider Sense stellen wir Ihnen auf Anfrage gerne zur Verfügung.

# Gesellschaftliches Engagement dient als Katalysator bei der Erreichung nachhaltiger Unternehmensziele

Interessant ist der **drittplatzierte Treiber für gutes Corporate Citizenship**: die Erreichung **strategischer Unternehmensziele**. Eine CSR-Leitung betonte in unserem Interview: *„Corporate Citizenship ist jetzt ein offizieller Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Seitdem sind alle Business-Bereiche damit beschäftigt, Corporate Citizenship für sich umzusetzen. Viele kommen jetzt auf uns zu und fragen, ob wir sie mit unserer Expertise in diesem Feld unterstützen können.“*

Wie ist diese Unterstützung der Nachhaltigkeitsziele genau zu verstehen? Zum Teil zahlen **Corporate-Citizenship-Projekte**, z.B. im Bereich von Plastik-Recycling oder Klimaschutz, direkt auf entsprechende **CO<sub>2</sub>- oder Plastik-Reduktionsziele**

Über die Hälfte der Unternehmens- und Nachhaltigkeitsberichte enthalten klare Bezüge zu Corporate Citizenship



**der Konzerne ein.** Eher indirektere Unterstützung erfährt das Kerngeschäft durch Corporate-Citizenship-Aktivitäten, wenn z.B. der Duft- und Geschmackshersteller Symrise **soziale Projekte entlang der Lieferkette** aufbaut. Diese verfolgen vorrangig soziale Ziele und helfen zugleich, die Sorgfaltspflichten des Konzerns besser einzuschätzen und einzuhalten. Bei MTU Aero Engines aus München hilft die Unterstützung von Grundlagenforschung zu „CO<sub>2</sub>-neutralem Fliegen“, ein **zukunftsfähiges Geschäftsmodell** für den Triebwerkhersteller zu entwickeln. Und schließlich gibt es Konzerne wie Henkel oder BMW, die mittels Corporate Volunteering das **Verständnis für Nachhaltigkeit im Konzern stärken**, und damit die Entwicklung des Kerngeschäftes unterstützen wollen.



# Regulatorik und Investor\*innen spielen eine untergeordnete Rolle

Laut unserer Umfrage ist nur für 15 Prozent der interviewten DAX-Konzerne die Regulatorik ein entscheidender Beweggrund für gesellschaftliches Engagement. Das liegt daran, dass es hierfür **kaum regulatorische Vorgaben oder Bonuspunkte** in Nachhaltigkeitsrankings gibt. Zwar taucht in der Global Reporting Initiative (GRI) und dem Institutional Shareholder Services (ISS) Standard das artverwandte *community engagement* auf, aber es spielt keine große Rolle. Und in der **höchst detaillierten Berichtspflicht der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** finden sich ebenfalls **keinerlei Vorgaben**, was als guter Standard für gesellschaftliches Engagement gilt.

Und doch präsentiert die Mehrheit der Konzerne Informationen zu ihren **Corporate-Citizenship-Aktivitäten** in ihren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten (siehe die Graphik in Kapitel Gesellschaftliches Engagement dient als Katalysator). Nicht selten werden sie sogar recht **prominent genannt**. So erwähnt beispielsweise der Vorstandsvorsitzende von Beiersdorf explizit die gute Partnerschaft mit verschiedenen NGOs im Vorwort des Sustainability Highlight Report 2022.<sup>18</sup> Die hohe Glaubwürdigkeit und motivierenden Narrative solcher Engagements werden als Distinktionsmerkmal und Bekräftigung der nachhaltigen Absichten genutzt (siehe dazu das nachfolgende Interview mit Hendrik Leue von der Nachhaltigkeitsberatung fors.earth).

**Lediglich 12 Prozent der Befragten nennen Investor\*innen als Treiber für gesellschaftliches Engagement.** Dennoch wissen wir von Investor\*innen, dass sie sich das gesellschaftliche Engagement durchaus anschauen, um eine holistische Einschätzung für die Nachhaltigkeit von Unternehmen zu bekommen. Der Vertreter eines Family Offices unterstreicht dies: „*Ein Blick auf das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen rundet einfach das Bild im Hinblick auf seinen sozialen Footprint gut ab.*“

# Interview mit Hendrik Leue, fors.earth



Hendrik Leue  
Senior Consultant, Nachhaltigkeits-  
beratung fors.earth

*„In den Anfängen der Nachhaltigkeitsberichterstattung hat CSR oft einen unverhältnismäßig großen Stellenwert eingenommen.“*

Wie beschreiben Nachhaltigkeitsberater die neue Rolle von Corporate Citizenship?

Wider Sense: Gibt es innerhalb der aktuellen Regulatorik, Ratings oder Rankings Vorgaben zu Corporate Citizenship?

Hendrik Leue: In der CSRD gibt es dazu nichts Spezifisches. Corporate Citizenship ist am Ende in der Wesentlichkeitsanalyse nicht prominent genug. Aber z.B. im ISS, einem der zwei führenden ESG-Ratings, gibt es den Punkt „community involvement“. Darin werden folgende Unterpunkte bewertet: strategischer Fokus, Langfristigkeit der Programme, Monitoring von Fortschritten und Transparenz über die eingesetzten Mittel.

WS: Wie verändert sich gerade die ESG-Berichtslandschaft?

HL: In den Anfängen der Nachhaltigkeitsberichterstattung hat CSR oft einen unverhältnismäßig großen Stellenwert eingenommen. Seitdem die wirklich „wesentlichen“ The-

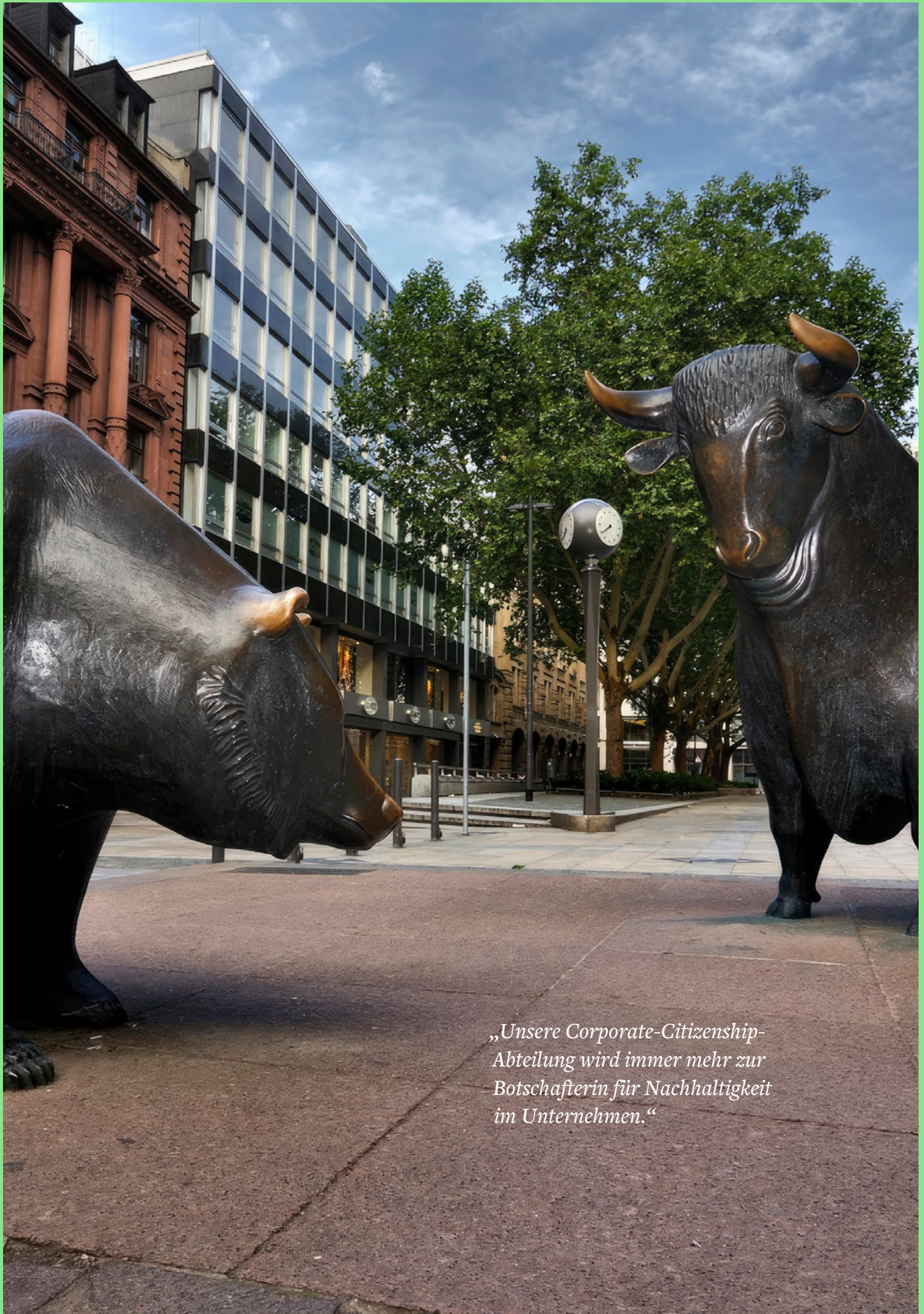
men in einer Materialitätsanalyse ermittelt werden müssen, ist klar, dass die großen Treiber für positive und negative Einflüsse auf die Welt im Kerngeschäft liegen. Und genau diese müssen jetzt nach präzisen und einheitlichen Standards sehr transparent offengelegt werden.

WS: Was bedeutet das im Hinblick auf Corporate Citizenship?

HL: Das erfordert auch vom Corporate Citizenship, sich an die Präzision und Ernsthaftigkeit der Berichterstattung des Kerngeschäftes anzupassen, um nicht als Green- oder Whitewashing-Unternehmen angesehen zu werden. Wir können jetzt z.B. eindeutig messen, wie sich der Gender Pay Gap im Unternehmen im Vergleich zu anderen entwickelt hat. Das setzt hohe Standards und die Leser\*innen werden immer smarter in der Beurteilung der Reports.

WS: Warum ist den Unternehmen Corporate Citizenship überhaupt wichtig?

HL: Heute geht es vor allem darum, gute Mitarbeitende zu halten oder zu gewinnen. Besonders attraktiv sind Unternehmen, die glaubwürdig und wirksam einen echten gesellschaftlichen Mehrwert leisten. Für Corporate Volunteering heißt das dann aber auch, dass z.B. Banker\*innen keine Bäume pflanzen, sondern eher mithelfen sollten, volatile Lebensmittelpreise für Bauern im globalen Süden zu stabilisieren. Das funktioniert natürlich nur, wenn die Bank nicht an anderer Stelle genau das Gegenteil tut und aus schwankenden Preisen Gewinne erzielt.



*„Unsere Corporate-Citizenship-  
Abteilung wird immer mehr zur  
Botschafterin für Nachhaltigkeit  
im Unternehmen.“*



# Corporate Citizenship rückt näher ans Kerngeschäft

Ursprünglich waren das Kerngeschäft und das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens zwei völlig getrennte Welten. In letzter Zeit gerät das Kerngeschäft unter Druck sozialer zu werden. Gleichzeitig wird vom gesellschaftlichem Engagement erwartet strategischer und datenbasierter vorzugehen. Beide Entwicklungen führen dazu, dass sich Corporate Citizenship und das Kerngeschäft deutlich angenähert haben: strategisch, operativ und kulturell.

*„Das Thema Sustainability fließt stärker in die DNA des Unternehmens ein. HR, Forschung, Produktion, Kommunikation, Finanzen – überall spielt Nachhaltigkeit jetzt eine wichtige Rolle.“*

# Strategisch: Corporate Citizenship wird Teil der Nachhaltigkeits-Strategie

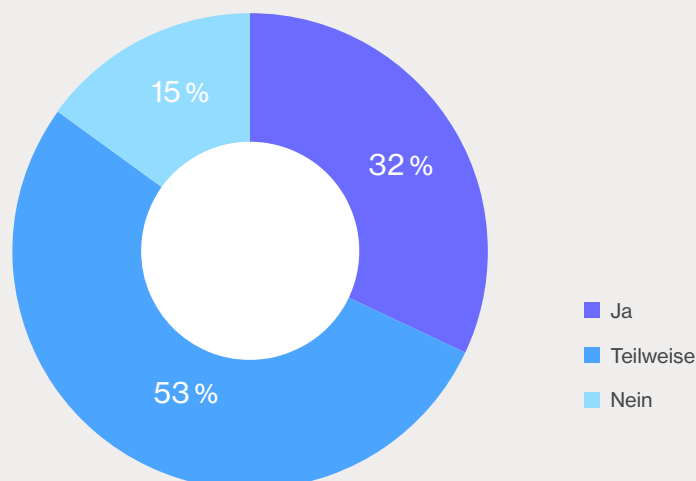


Milena Pighi  
Head of CSR, BMW

**85 Prozent der DAX-40 basieren ihr gesellschaftliches Engagement** auf den Ergebnissen der **Materialitätsanalyse** des Konzerns. In einer Materialitätsanalyse identifiziert das Unternehmen gemeinsam mit seinen wichtigsten Stakeholdern, welche Nachhaltigkeitsthemen es im Kerngeschäft vorrangig adressieren soll. Die **Corporate-Citizenship-Aktivitäten werden somit direkt** von den wichtigsten **Nachhaltigkeitsthemen** im Kerngeschäft abgeleitet. Frau Milena Pighi (Head of CSR, BMW) berichtet:

*„Innerhalb der BWM Group hat das Interesse an Corporate Citizenship zuletzt signifikant zugenommen. Daher haben wir eine klare CC-Leitlinie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und ein Center of Competence für Corporate Citizenship eingerichtet.“*

Die Mehrheit der Dax-40-Konzerne nehmen beim gesellschaftlichen Engagement Bezug auf ihre Materialitätsanalyse





Bei Firmen wie DHL, Merck, SAP oder Siemens ist Corporate Citizenship bereits zum festen **Bestandteil der offiziellen Nachhaltigkeits- oder Unternehmensstrategie** geworden. Das gesellschaftliche Engagement zählt so unmittelbar auf die Erreichung strategischer Firmenziele ein. Der Pharma- und Chemiekonzern Bayer geht noch ein Schritt weiter und verbindet sein **Corporate Citizenship mit dem Purpose des Gesamtkonzerns**: „Health for All. Hunger for None.“ Diese Ziele werden vor allem über Business-Aktivitäten erfüllt. Dort aber, wo medizinische Versorgung und Ernährungssicherheit nicht mehr mit wirtschaftlichen Mitteln erreichbar sind, setzt das Corporate Citizenship ein. Hila Hossain (Manager Group Corporate Sustainability des Chemie- und Pharmaunternehmens Merck) unterstreicht diesen Ansatz wie folgt:



Hila Hossain  
Manager Group Corporate  
Sustainability, Merck

*„Wir sehen Corporate Citizenship als einen wichtigen Teil unserer Nachhaltigkeitsstrategie und unterstützen Mitarbeitende aus verschiedensten Abteilungen in ihrem gesellschaftlichen Engagement.“*

# Operativ: Corporate Citizenship arbeitet stärker mit anderen Abteilungen



Oliver Frischemeier  
Head of Corporate Communications  
& Engagement, Deutsche Börse

In fast allen Interviews mit CSR-Leitungen wird berichtet, dass die operative **Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen im Konzern zugenommen** hat. Knapp 50 Prozent gaben an, regelmäßig mit mindestens zwei anderen Abteilungen zusammenzuarbeiten. Oliver Frischemeier, Head of Corporate Communications & Engagement bei Deutsche Börse, unterstreicht:

*„Unsere Kompetenzen und Expertise als Corporate-Citizenship-Abteilung sind respektiert und sehr nachgefragt. Das ermöglicht einheitliche Standards und eine kontinuierliche Weiterentwicklung.“*

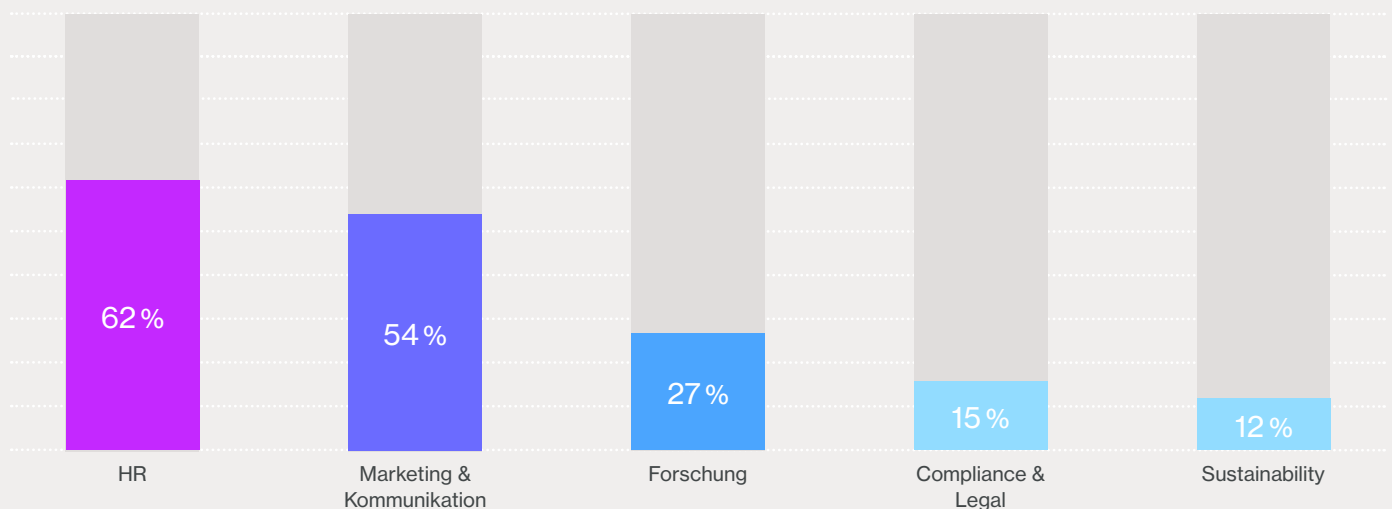
Einige haben sogar **regelmäßige Jours fixes oder Check-Ins** mit der Marketing-, Kommunikations- oder Sustainability-Abteilung. Andere Corporate-Citizenship-Abteilungen hingegen, vor allem, wenn sie personell schwach besetzt sind, fühlen sich von dem neuen Ansturm überfordert.

**HR-Abteilungen sind mit 62 Prozent die meistgenannten Partner** im Unternehmen. So arbeiten die Corporate-Citizenship-Vertreter\*innen von BMW, Heidelberg Materials oder Henkel mit den jeweiligen HR-Teams am **Employer Branding**, **attraktiven Corporate-Volunteering**-Angeboten oder der Entwicklung einer positiven Führungskultur zusammen. Es wird jedoch berichtet, dass HR-Abteilungen anfangs skeptisch auf die neuen Partner aus dem Bereich Corporate Citizenship reagieren. In solchen Fällen ist es äußerst hilfreich, wenn Umfragen unter den Mitarbeitenden belegen können, dass gesellschaftliches Engagement die Kompetenzen erweitert und die Motivation erhöht. (siehe die Erfolge bei SAP im Kapitel Gesellschaftliches Engagement unterstützt die Neugewinnung und Bindung von Mitarbeitenden)

**Marketing- und Kommunikationsabteilungen** sind mit 54 Prozent die **zweitmeist genannten Partner** der Corporate-Citizenship-Abteilungen im Unternehmen. Gemeinsam arbeiten sie bei Adidas, DHL oder der Deutschen Bank an Themen, wie der **NGO-Partner-Identifikation, der Außenkommunikation in Krisenzeiten oder der Entwicklung von Vision und Purpose** für das Unternehmen. Und doch haben Marketing und Corporate Citizenship unterschiedliche Ziele, Incentives und Expertisen. Was es braucht, damit eine echte Win-Win-Situation entsteht, erläutert Christiane Hölscher (Head of Social Impact Strategy and Partnerships, Beiersdorf) im Interview.

**Forschungs- und Innovationsabteilungen** wenden sich an das Corporate Citizenship Team, um gemeinsam **soziale Aspekte bei der Entwicklung neuer Produkte und Services** abzuschätzen. In der Deutschen Telekom arbeitet das Corporate Citizenship Team mit dem Produktteam daran, das Prinzip „**design for all**“ umzusetzen und digitale Teilhabe zu sichern. Das Softwareunternehmen SAP und Wider Sense haben Kriterien für die Abschätzung von sozialen Kosten bei der Entwicklung neuer KI-Software erarbeitet. Gemeinsam mit Sozialunternehmen, die SAP unterstützt, hat die CSR-Abteilung eine neue Filterfunktion für den nachhaltigen Einkauf in der Business Software von SAP entwickelt. Weitere Beispiele sind BMW und Siemens: Sie investieren mit ihren Stiftungen in die Entwicklung neuer sozialer Geschäftsmodelle und Produkte.

### Corporate Citizenship-Abteilungen arbeiten vorrangig mit den HR- und Marketing-Abteilungen



# Interview mit Christiane Hölscher, Beiersdorf



Christiane Hölscher  
Head of Social Impact Strategy and  
Partnerships, Beiersdorf

*„Ein erfolgreiches soziales Engagement bedarf sowohl einer sehr guten Kommunikation als auch langfristiger Projekte mit ausgewählten Non-Profit-Organisationen sowie einer evidenzbasierten Herangehensweise.“*

Wie denkt eine erfahrene Social Commitment Verantwortliche über die Zusammenarbeit mit der Marketing-Abteilung und strategischen NGO-Partner\*innen?

**Wider Sense: Wie arbeitet das Corporate Citizenship bei Beiersdorf mit dem Marketing zusammen?**

Christiane Hölscher: Die Aufgabe unserer Social Commitments Abteilung ist es, das soziale Engagement des Unternehmens und unserer Marken unter Berücksichtigung sozialer Entwicklungen und entlang der Unternehmensstrategie langfristig wirkungsorientiert auszurichten. Dazu arbeiten wir intensiv mit den globalen und lokalen Marketing-Abteilungen unserer verschiedenen Marken zusammen.

**WS: Welches Know-how bringt das Marketing mit und was kann das Corporate Citizenship beitragen?**

CH: Viele unserer Marken haben ein globales soziales Engagement. Dies entwickeln wir gemeinsam mit den Marketing Kolleg\*innen. Unser Beitrag ist es, unter Berücksichtigung lokaler Realitäten, einen globalen sozialen Bedarf zu

ermitteln, KPIs für Projektfortschritte zu entwickeln und sie zu evaluieren. Die Marketing-Abteilung prüft die Relevanz des Themas für die jeweilige Konsumenten- und Kund\*innengruppe und definiert KPIs für die Marke. Besonders die Messung von qualitativen Zielen im Bereich des sozialen Engagements ist herausfordernd. Sie ist allerdings für die strategische Ausrichtung und Steuerung der Projekte unerlässlich und erhöht die Glaubwürdigkeit nach innen und außen.

**WS: Knirscht es auch mal in der Zusammenarbeit?**

CH: Es hilft sehr, wenn die Verantwortlichkeiten und Aufgaben sehr klar verteilt sind. Marketing denkt eher in Kampagnen und Geschichten. Wir möchten langfristig soziale Wirkung erzielen und das mit soliden Daten hinterlegen. Über Zeit aber haben wir uns angenähert: Ein erfolgreiches soziales Engagement bedarf sowohl einer sehr guten Kommunikation als auch langfristiger Projekte mit ausgewählten NGOs sowie einer evidenz-

basierten Herangehensweise. Denn auch Konsumenten\*innen werden informierter und kritischer. Wir stellen immer wieder fest, dass wir im Team viel voneinander lernen und von den Stärken der jeweils anderen profitieren können.

**WS: Wie wichtig ist der globale Blick?**

CH: NIVEA beispielsweise ist als Marke und mit seinen Produkten in nahezu allen Ländern der Erde präsent. Die sozialen Bedarfe vor Ort sind häufig sehr unterschiedlich. Deshalb ist es so wichtig mit den Marketing-Kolleg\*innen in allen Tochtergesellschaften eng zusammenzuarbeiten. In vielen Ländern ist der soziale Druck mit Händen zu greifen. Entsprechend groß ist die Bereitschaft, systematisch mit uns an positiver sozialer Wirkung zu arbeiten.

# Kommunikativ: Die Kultur- und Kommunikationslücke zwischen Corporate Citizenship und Kerngeschäft wird kleiner



Rania Al-Khatib  
Senior Expert Corporate  
Citizenship, DHL

**Immer mehr Unternehmen verstehen Corporate Citizenship als integralen Bestandteil ihres nachhaltig ausgerichteten Kerngeschäftes.** Entsprechend wird der Mehrwert von Corporate Citizenship ebenso klar gemessen, wie der Beitrag anderer Abteilungen. Beispielhaft wurde dies schon im Hinblick auf die Messung von Mitarbeitendenmotivation (SAP) und Brand Awareness (Deutsche Telekom) erwähnt (siehe das Kapitel Gesellschaftliches Engagement unterstützt die Neugewinnung und Bindung von Mitarbeitenden). Der Paketdienstleister DHL geht in seiner Integration noch einen Schritt weiter. Corporate Citizenship ist nicht nur offizieller Bestandteil der DHL-Nachhaltigkeitsstrategie, sondern auch komplett in dessen reguläre Finanzprozesse integriert. Rania Al-Khatib (Senior Expert Corporate Citizenship, DHL) führt aus:

*„Seitdem wir offizieller Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie sind, ist die Aufmerksamkeit in der Kollegenschaft erheblich gewachsen. Wir brauchen unsere Notwendigkeit nicht mehr zu erklären. Vielmehr kommen Kolleg\*innen jetzt auf uns zu, damit wir sie in der Erfüllung ihrer Nachhaltigkeitsziele unterstützen.“*

**Gesellschaftliches Engagement wird unternehmerischer und datenbasierter.** Es finden sich zunehmend mehr **sozialunternehmerische Ansätze** im Bereich von Corporate Citizenship, und das erhöht das gemeinsame Verständnis. „Wir sprechen plötzlich die gleiche Sprache“, berichtet uns eine CSR-Leitung. So fördert Bayer

gezielt Sozialunternehmer\*innen im globalen Süden. Die BASF legt in Ludwigshafen einen Social Impact Bond auf. Der Kunststoffhersteller Covestro aus Leverkusen investiert in die Entwicklung und Verbreitung von Solar-Trockner in Asien und Afrika. Auch SAP fokussiert seine Pro-bono-Beratung auf Sozialunternehmen. Überdies haben einige Konzerne hart daran gearbeitet, die **soziale Wirkung ihres Engagements deutlich präziser zu messen**. Ihre Berichte sind entsprechend **daten-, fakten- und zahlenbasierter** (siehe die Beispiele im Kapitel Strategie: Fokus erhöht Wirkung und Glaubwürdigkeit). „Bei der Belegschaft kommt dies gut an und verstärkt den Stolz auf das Erreichte“, fasst eine CSR-Leitung zusammen.

**Vorstände nehmen eine prominente Rolle in der Verankerung des gesellschaftlichen Engagements ein.** Glaubwürdige Unterstützung von Corporate Citizenship durch den Vorstand sorgt ebenfalls für eine **Annäherung der For-profit- und Not-for-profit-Welten** im Unternehmen. Das spiegelt sich auch darin wider, dass – soweit möglich – die Vorstände von DHL an mindestens einer Corporate-Volunteering-Aktivität pro Jahr persönlich teilnehmen. Das umfasst beispielsweise Speed-Mentoring mit jungen Absolvent\*innen beim Go-Teach-Programm. Viele sind begeistert und kommunizieren dies lebhaft ins Unternehmen hinein. SAP bot bei der Tagung ihrer weltweit 200 Top-Führungskräfte die Teilnahme an einer drei bis vierstündigen Pro-bono-Beratung für Sozialunternehmen an.

„Über 90 Führungskräfte inklusive fünf Vorstände haben daran teilgenommen und das Feedback war überwältigend positiv“, berichtet Alexandra van der Ploeg (Global Head of Corporate Social Responsibility, SAP). Derart aktive Unterstützung des C-Levels für Corporate Citizenship wird klar als Zeichen der Relevanz für das Gesamtunternehmen wahrgenommen.





# Chancen und Risiken der Annäherung von Corporate Citizenship und Kerngeschäft

## **Die größte Chance: Mehr Wirkung für die Gesellschaft**

Eine stärkere Verbindung von Corporate Citizenship und Kerngeschäft kann zu verstärkter gesellschaftlicher Wirkung führen, wenn Unternehmen z.B. wertvolle Technologien, Netzwerke und Expertisen einsetzen, über die NGOs nicht verfügen. Beispiele sind die Logistikexpertise von DHL, die digitalen Kompetenzen von SAP, die Pharmaprodukte von Merck oder die Kommunikationsinfrastruktur der Deutschen Telekom. Mehr Wirkung entsteht auch dann, wenn Corporate Citizenship als Botschafter im Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit im Kerngeschäft führt (siehe Kapitel Kommunikativ). Vor allem aber sorgt die stärkere Integration von gesellschaftlichem Engagement in das Kerngeschäft hinein für eine gesichertere Ressourcenausstattung von Corporate Citizenship – auch in schlechten Zeiten.

## **Das größte Risiko: Mangelnde Glaubwürdigkeit**

Corporate Citizenship lebt von Vertrauen. Vertrauen, dass es dem Unternehmen vorrangig um den gesellschaftlichen Mehrwert geht. Entsteht der Eindruck, dass es eher darum geht, die Brand zu verbessern, Mitarbeitende zu motivieren, überschüssige Ware loszuwerden oder bestimmte Zahlen für ESG-Berichte zu produzieren, wird das Vertrauen erschüttert. Die Glaubwürdigkeit ist verloren, was Gesellschaft wie auch Unternehmen schadet. Glaubwürdigkeit entsteht nicht nur durch die Ziele des gesellschaftlichen Engagements selbst, sondern auch durch ihre Entsprechung in der Unternehmenspraxis und -kultur. Wirbt ein Unternehmen z.B. für Inklusion, ohne dies annähernd in der eigenen Unternehmenspraxis widerzuspiegeln, wird ein solches Engagement schnell als unglaubwürdig enttarnt werden (siehe Gesellschaftliches Engagement stärkt die Brand).

Viele DAX-Konzerne sind sich der potenziellen Gefahr bewusst und haben entsprechende Maßnahmen ergriffen. Vereinzelt wurde beschlossen, das Firmenlogo nicht mehr in Verbindung mit dem gesellschaftlichen Engagement zu verwenden. Andere gründeten eine Unternehmensstiftung, um das gesellschaftliche Engagement klarer vom Kerngeschäft abzugrenzen. Vor allem beobachten wir verstärkt Maßnahmen zur Überprüfung der Glaubwürdigkeit des Engagements, insbesondere im Kontext der eigenen Unternehmenspraxis und -kultur.





# Win-Win-Situationen sind möglich

Echte Win-Win-Situationen für die Gesellschaft und das Unternehmen entstehen, wenn Corporate Citizenship strategisch aufgesetzt, mit ausreichend Ressourcen ausgestattet und effektiv auf eine hohe Wirksamkeit hin gemanagt wird. Über die Jahre hinweg ließ sich feststellen, dass eine wachsende Anzahl von DAX-Konzernen ihr Corporate Citizenship auf diese Weise professionalisiert hat. Aktuell spreizt sich das Feld auf und ein paar Konzerne setzen sich deutlich aus dem oberen Mittelfeld an die Spitze ab.

# Strategie: Fokus erhöht Wirkung und Glaubwürdigkeit

**Der Trend zur thematischen Fokussierung von Corporate Citizenship setzt sich fort.** 2021 berichteten noch 17 Unternehmen, dass sie vier oder mehr Themenfelder bearbeiten. 2024 waren es nur noch 12. Dagegen ist die Zahl der Unternehmen, die maximal drei oder weniger Themen bearbeiten von 18 auf 26 gestiegen.

Beispiele für diese Fokussierung finden sich z.B. bei Adidas, das sein Engagement stärker auf Sport konzentriert. „Als globales Sportartikelunternehmen sind wir davon überzeugt, dass wir durch Sport Leben verändern können. Durch unser gesellschaftliches Engagement setzen wir diesen Unternehmenszweck in die Tat um“<sup>49</sup>. Mercedes-Benz hat mit Unterstützung von Wider Sense vier Action Fields mit klarem thematischem Fokus entwickelt, die Teil der neuen Corporate Citizenship Strategie sind. Siemens möchte seine Bildungsprojekte stärker bündeln, und Covestro seine Schwerpunktthemen ausbauen. **Ausgenommen von der Fokussierung auf wenige Themenfelder ist naturgemäß bei allen Konzernen die Nothilfe.** Hierfür reservieren Unternehmen üblicherweise einen bestimmten Prozentsatz (10–15 Prozent) ihres Corporate-Citizenship-Budgets.

**Viele Konzerne gehen strategischer vor.** Einige DAX-Konzerne entwickeln sogenannte Signature-Projekte, die groß angelegt, international ausgerollt und über einen längeren Zeitraum mit sehr qualifizierten Partnern aus der Zivilgesellschaft umgesetzt werden. Ein Beispiel ist das von Mercedes-Benz finanzierte *beVisioneers: The Mercedes-Benz Fellowship*, dessen Zielsetzung mit Wider Sense entwickelt wurde. Oder die Nachhaltigkeitsakademie für Modedesigner von Zalando. Andere Firmen, wie DHL oder SAP, versuchen ihre Wirksamkeit strategisch auszubauen, indem sie weitere Unternehmen für die Mitwirkung an ihrem sozialen Engagement gewinnen. Wieder andere, wie der Bayer Konzern, erhöhen ihre strategische Ausrichtung und

Wirksamkeit, indem sie klarer identifizieren, wo ihre Förderung den meisten Nutzen generiert (siehe bei Bayer, unter dem Kapitel Wirkung: Impact ist der entscheidende Faktor).

„No one can do it alone“: **Die Wahl der richtigen Umsetzungspartner ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.** Zivilgesellschaftliche Organisationen haben Erfahrung und Expertise im Feld, Zugang zu den entscheidenden Netzwerken und das Vertrauen der Menschen vor Ort. **In langjährigen und groß angelegten Partnerschaften kann deutlich mehr Wirkung erzielt werden** als durch ad hoc und breit gestreute Konzernspenden. Und so nehmen wir zunehmend mehr strategische Partnerschaften wahr. Ein Beispiel ist die mehrjährige Zusammenarbeit von Beiersdorf mit den Hilfsorganisationen CARE und Plan International Deutschland an dem gemeinsamen Ziel der weltweiten Stärkung und Gleichberechtigung von Mädchen und jungen Frauen. DHL hat unter anderem eine langjährige Partnerschaft mit der gemeinnützigen Bildungsinitiative Teach First aufgebaut, um Jugendliche weltweit besser auf den Eintritt ins Berufsleben vorzubereiten. Adidas hat in Kooperation mit dem amerikanischen Sportförderprogramm Up2US die Initiative *She Breaks Barriers* ins Leben gerufen, die durch digitale Schulungen Coaches dazu ermutigt, Mädchen und Frauen im Sport zu fördern.

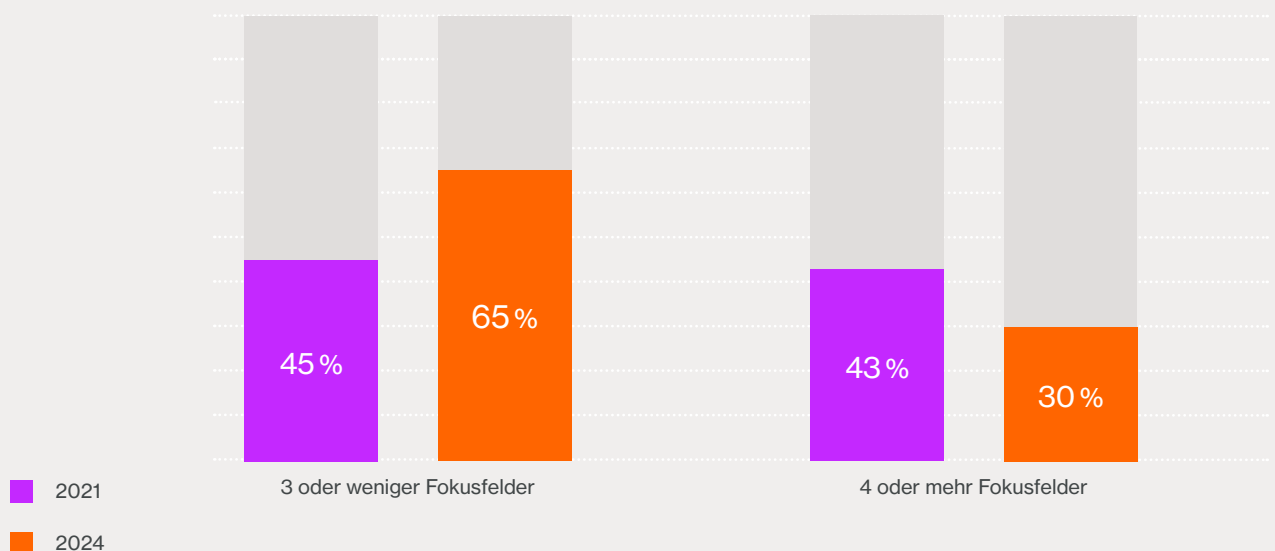


In diesen Partnerschaften werden Konzerne kenntnisreicher und NGOs gewinnen verlässlichere Partnerorganisationen. Allerdings bleiben die übergeordneten **Ziele, Strategien und Kulturen der beiden Akteure verschieden** und es gilt, den *sweet spot* zu identifizieren. Wird dies nicht getan, kann es zu Zerwürfnissen und großen **Reputationsschäden** kommen. Aus unserer langjährigen Erfahrung im Umgang mit Zivilgesellschaft und Unternehmen haben wir Gelingensbedingungen zusammengestellt, die die wesentlichen Punkte für eine erfolgreiche Partnerschaft aufzeigen.<sup>IV</sup>

Hinter den hier skizzierten strategischen Entscheidungen für fokussierte Themen, wirksamere Hebel und strategischere NGO-Partner steckt eine **doppelte Absicht**. Einerseits soll so der **gesellschaftliche Mehrwert** der Corporate-Citizenship-Aktivitäten erhöht werden. Andererseits gewinnen **Unternehmen Expertise, Netzwerke und Glaubwürdigkeit** in bestimmten Sozial- und Umweltfragen.

IV Mehr Informationen unter [info@widersense.org](mailto:info@widersense.org)

### Trend zur Fokussierung von Corporate Citizenship auf wenige Themen hält an



# Interview mit Maike Röttger, Plan International



Maike Röttger  
Global Director Membership  
Services, Plan International

*„Gute Projekte klären, inwiefern gerade ein globaler Konzern und eine internationale NGO Mehrwert für das Anliegen schaffen und gleichzeitig die lokalen Akteure stärken.“*

Wie sich die Zusammenarbeit zwischen NGOs und Unternehmen verändert hat und was die neuesten Entwicklungen sind, lesen Sie im Interview mit Maike Röttger von Plan International.

**Wider Sense: Hat sich die Zusammenarbeit von NGOs und Unternehmen in den letzten Jahren verändert?**

Maike Röttger: Firmen werden strategischer in ihrer Art, mit NGOs zu arbeiten. Sie wollen nicht nur Gutes tun, sondern Teil einer Veränderung sein und die Wirkung sehen.

**WS: Wie gelingt eine gute strategische Zusammenarbeit?**

MR: Unternehmen müssen ihre Ziele klar definieren. Was braucht die Gesellschaft? Was passt zu unserer Marke? Und dann braucht es Zeit für die Klärung der gemeinsamen Ziele von Unternehmen und NGOs, ihrer Rollen, Deliverables und ein geteiltes Verständnis, dass man gemeinsam lernen und wachsen möchte.

**WS: Was sollten Unternehmen über NGOs wissen?**

MR: Große NGOs sind genauso effizient organisiert wie Unternehmen. Ungelernte Volontäre zu integrieren oder Berichtszahlen zu erheben, die für die NGO irrelevant sind, ist erstmal ineffizient – auch wenn das von außen gesehen nicht sofort plausibel erscheint. Win-Win-Lösungen müssen gut beschrieben werden.

**WS: Wie sieht die Zukunft aus?**

MR: Es gibt hier eine etwas gegenläufige Entwicklung. NGOs drängen zunehmend auf Lokalisierung. Unternehmen setzen eher auf Zentralisierung. Gute Projekte klären, inwiefern gerade ein globaler Konzern und eine internationale NGO Mehrwert für das Anliegen schaffen und gleichzeitig die lokalen Akteure stärken. Bei Plan heißt dieser strategische Schwerpunkt: Locally led – globally connected.

# Ressourcen: Ohne Ressourcen – kein Erfolg

Auch die **beste Strategie entfaltet wenig gesellschaftlichen Nutzen, wenn nicht entsprechende Ressourcen investiert werden**. Ein Blick auf die Zahlen zeigt, dass der erwartete Post-Corona-Rückgang insgesamt nicht stattgefunden hat. Mit 860 Millionen Euro liegt der Betrag des Corporate-Citizenship-Spendenumfanges fast exakt auf der im Bericht 2021 eruierten Höhe.

Schaut man genauer hin, ist die **Aussagekraft** der oben genannten Zahlen allerdings **mit Vorsicht zu betrachten**. Zum einen verzerrt ein **Ausreißer** die Durchschnittswerte: So entfällt mehr als ein Drittel der Gesamtspenden auf die Deutschen Telekom (312 Millionen Euro<sup>V</sup>). Der **Median** in Höhe von 15,6 Millionen Euro macht deutlich, dass die **Streuung breit ist und die Mehrheit deutlich hinter dem Durchschnittswert** von 30 Millionen Euro p.a. zurückbleibt. Zum anderen **veröffentlichen nicht alle DAX-Konzerne ihre Corporate-Citizenship-Budgets**. Der Anteil ist zwar leicht gestiegen, liegt aber auch in der dritten Erhebung unserer Studie bei nur 70 Prozent der Unternehmen.

Erschwert wird die Zuverlässigkeit der Aussagen zu den eingesetzten Corporate-Citizenship-Ressourcen auch durch die **uneinheitliche Erfassung z.B. des monetären Wertes von Corporate-Volunteering-Aktivitäten sowie Sachspenden und der unterschiedlichen Abgrenzung von Sponsoring-Ausgaben oder Spenden**. Sozialunternehmertum fällt in der Regel ebenfalls aus der Erfassung heraus, weil es anderen Berichtslogiken folgt. Interessant ist die Verpflichtung von DHL<sup>20</sup>, in jedem Jahr 1 Prozent des Nettogewinns in Corporate Citizenship zu investieren. Damit folgt der Konzern amerikanischen Beispielen wie bspw. dem Softwareunternehmen Salesforce.

<sup>V</sup> Die Bewertung des Corporate Giving der Deutschen Telekom basiert auf den Zahlen für 2021 (€312 Millionen), da sich die Berechnungsgrundlage des Unternehmens geändert hat. Für das Jahr 2022 gibt die Deutsche Telekom €2,35 Milliarden Euro für „Community Contribution“ an.



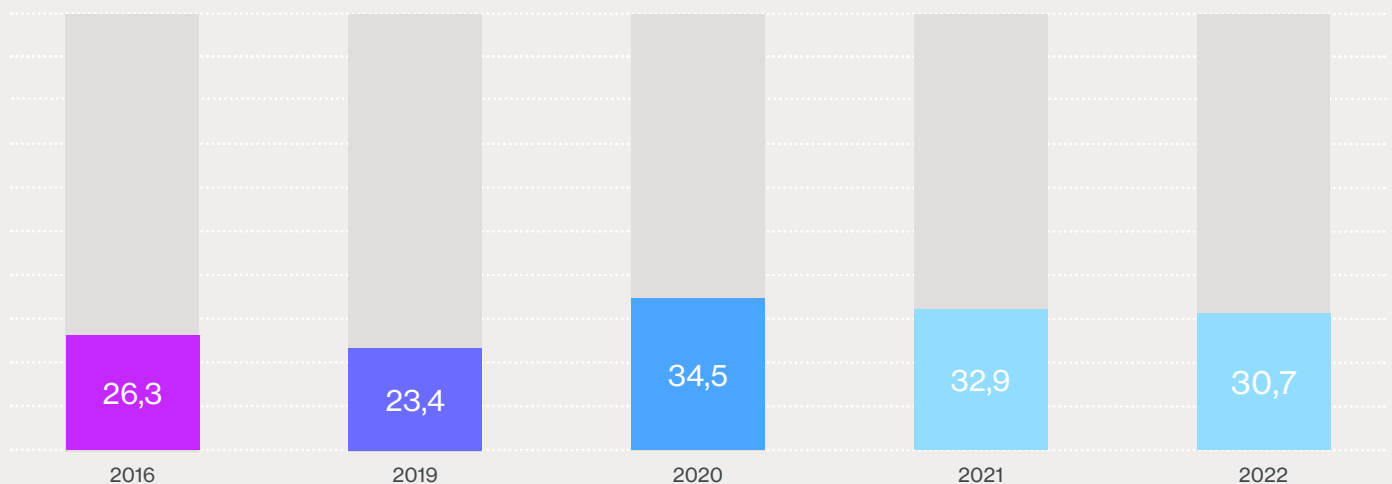
### Corporate Volunteering hat deutlich zugenommen

Neben finanziellen Mitteln setzen Unternehmen auch die Zeit ihrer Mitarbeitenden für gesellschaftliche Zwecke ein. Wichtig für die **Win-Win-Situation ist, dass ein echter Mehrwert** entsteht. So z.B., wenn Merck, BMW oder BASF ihre Mitarbeitenden gezielt in Mentor\*innen-Programmen einsetzen, in denen ihre spezifischen Qualifikationen gefragt sind. Auch wenn Deutsche-Bank-Mitarbeitende Sozialunternehmen bei der Geschäftsentwicklung unterstützen oder Airbus humanitäre Partner in Satellitenbildtechnik schult. Wie viele bezahlte Arbeitstage dafür zur Verfügung gestellt werden, variiert stark, zum Teil auch in den Unternehmen selbst: von null bis zu fünf Tagen bei Henkel beispielsweise.

### Sachspenden können sinnvoll sein – müssen aber nicht

Immer wieder beklagen Nothilfe-Organisationen, dass sie in Krisenzeiten erhebliche Sachmittel erhalten, die niemand braucht. Die **Konzerne wollen lediglich einen guten Eindruck hinterlassen oder überschüssige Ware öffentlichkeitswirksam spenden**. Ganz anders, wenn wirklich hilfreiche Güter gespendet werden. So stellte die Deutsche Telekom tausenden von Geflüchteten aus der Ukraine kostenlos telefonische Verbindungen in die Heimat zur Verfügung. Siemens Healthineers spendete Röntgenapparate.

Durchschnittlich geben Dax-Konzerne jährlich ca. 30 Millionen Euro aus





### **Stiftungen ergänzen Corporate Citizenship**

Unter den 40 DAX-Konzernen engagieren sich 21 nicht nur im Bereich Corporate Citizenship, sondern betreiben auch eine eigene Stiftung. In den meisten Fällen **agiert diese deutlich vom Konzern getrennt und bestenfalls inhaltlich komplementär** zu den Corporate-Citizenship-Aktivitäten des Unternehmens. Nur ein Viertel der Stiftungen weisen ihre jährliche Fördersumme öffentlich aus. Mit durchschnittlich 3,8 Millionen Euro pro Jahr sind diese jedoch vergleichsweise niedrig.

Insgesamt zeigen sich in Bezug auf die **Ressourcen für Corporate Citizenship** ähnliche Werte **wie im Bericht aus 2021**. Dennoch bestehen **signifikante Differenzen** zwischen den Unternehmen. Viele Konzerne könnten ihr gesellschaftliches Engagement noch deutlich ausbauen, um als **ernstzunehmende Akteure** wahrgenommen zu werden.

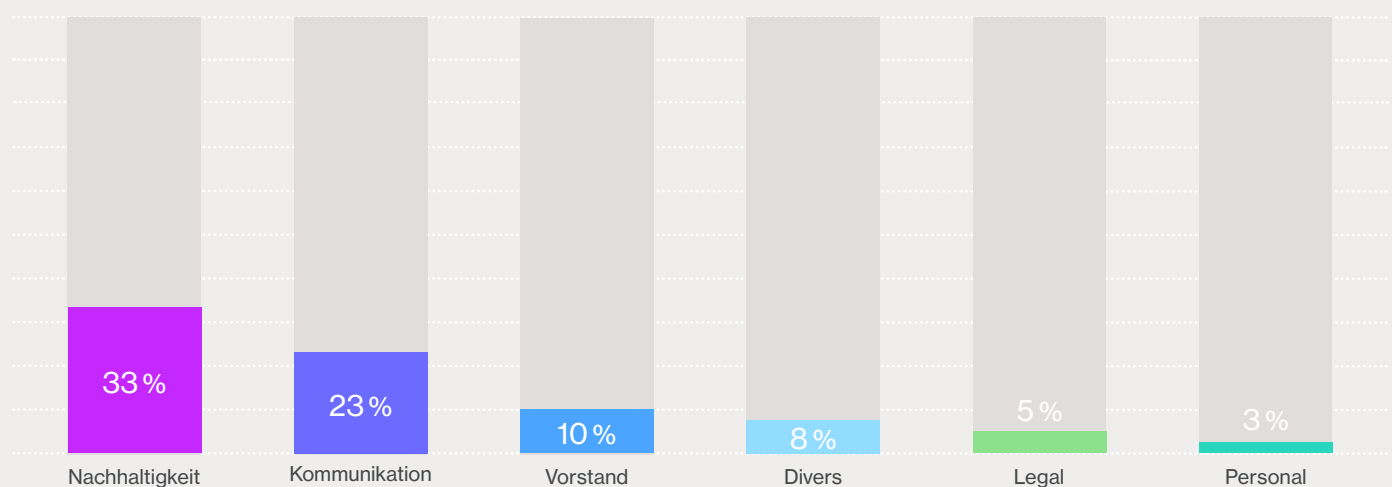
# Management: Effiziente Steuerung macht den Unterschied

Bei der operativen Anbindung von Corporate Citizenship im Unternehmen hat sich im Verhältnis zu 2021 wenig verändert.

Die gängigste Variante bleibt die Einbindung in die Nachhaltigkeitsabteilung, gefolgt von der Kommunikationsabteilung. Unabhängig von der Abteilungszugehörigkeit betonen fast alle unserer Interviewpartner\*innen die Bedeutung einer **engen Verbindung** von Corporate Citizenship zum C-Level. Dies erhöht die **Sichtbarkeit** und verkürzt die **Entscheidungswege**.

Große Unterschiede gibt es bei der personellen Aufstellung der Corporate Citizenship Teams. **Von einer halben Stelle für das konzernweite Management** des

Die Corporate Citizenship-Abteilungen sind vorwiegend an die Nachhaltigkeits- oder Kommunikationsabteilung angegliedert



gesellschaftlichen Engagements, die lediglich einige Regeln und operative Leitlinien für Corporate Citizenship aufstellt, bis hin zu einer **Abteilung mit 17 Festangestellten** – inklusive designierter Ansprechpartner\*innen in den Ländern und Regionen. Letztere haben selbstredend andere Möglichkeiten, strategischen Einfluss zu nehmen, und tun dies auch.

Vor dem Hintergrund verschiedener Sprachen, heterogener sozialer Problemlagen und regulatorischer Anforderungen bleibt es für viele Konzerne **herausfordernd, das Spannungsfeld zwischen globalem und lokalem Corporate Citizenship zu steuern**. Einerseits erschwert der Fokus auf lokale Bedarfe und Umsetzung ein klares globales Profil und die Skalierung von Wirkung. Andererseits können starre Vorgaben aus dem Headquarter an den Bedarfen der Regionen vorbeigehen.

Einige DAX-40-Konzerne wie z.B. der Chemiekonzern BASF oder der Triebwerkhersteller MTU Aero Engines stellen die Standortpflege und die regionale Freiheit stark in den Vordergrund. Andere wie der Konsumgüterhersteller Henkel setzen neben lokalem und sehr selbstbestimmtem Engagement auch auf einige globale Programme mit höherer Sichtbarkeit und skaliertem Wirkung. Die Mehrheit tendiert zu **globalen Strategien mit zentralisierten Vorgaben für Themen und Prozesse und regionalen Spielräumen in der Umsetzung**. So hat Mercedes-Benz gemeinsam mit Wider Sense einen globalen strategischen Rahmen mit vier thematischen Action Fields bestimmt, der auf der regionalen und lokalen Ebene aber auch genügend Spielraum für Adaptionen lässt. Ähnlich geht DHL vor, die regelmäßig mit ihren Regionalkoordinator\*innen den jeweils lokal wirkungsvollsten Ansatz innerhalb der globalen Programme bestimmt.

**Globale und ggf. regionale Richtlinien enthalten Vorgaben** u.a. zu Berichtspflichten, Fokusthemen, bezahlten Arbeitstagen für Corporate Volunteering, Spendenvolumina, Prozessen und Verantwortlichkeiten. Einige Unternehmen haben diese Richtlinien in ein kompaktes und praxisorientiertes **Corporate-Citizenship-Handbuch** überführt. Wider Sense hat einige Unternehmen dabei unterstützt und so den Verantwortlichen für Corporate Citizenship weltweit die Arbeit durch klare Vorgaben, Erläuterungen, Templates und Praxis-Beispiele erleichtert.

Es ist zunehmend üblich, **digitale Corporate-Citizenship-Plattformen einzusetzen**. Einige Unternehmen entwickeln eigene Softwarelösungen, andere setzen auf Anbieter wie zum Beispiel Benevity, Optimy oder Particulate Solutions. In den Interviews hat sich gezeigt, dass die anfänglichen Implementierungskosten für digitale Plattformen erheblich sein können, jedoch auch einen erheblichen Mehrwert bieten. Im Gegensatz zu Richtlinien und Handbüchern, die vorwiegend an Corporate-Citizenship-Verantwortliche adressiert sind, involvieren digitale Plattformen oft ein breiteres Spektrum von Mitarbeitenden und binden anlassbezogen sogar Kund\*innen mit ein. Besonders beliebt ist der Einsatz digitaler Tools in den Bereichen Spendenabwicklung und Corporate Volunteering.

# Interview mit Niklas Van Neyghem, Benevity



Niklas Van Neyghem  
VP Product & Technology, Benevity  
International

*“The best thing about the platform is that it offers the opportunity to manage these matters across various departments – CSR, HR, Marketing, Sustainability.”*

Digitale Plattformen verändern die Corporate-Citizenship-Aktivitäten von Unternehmen weltweit. Niklas Van Neyghem von Benevity International bietet Einblicke in die Auswirkungen digitaler Plattformen auf die CC-Aktivität von Unternehmen

**Wider Sense:** In the USA, digital management platforms for corporate citizenship are widespread. Why is that not yet the case in Germany?

Niklas Van Neyghem: Americans are just further ahead when it comes to digital adoption and are less fearful when it comes to data security.

**WS:** What goals are companies pursuing with digital CSR management?

NVN: It varies slightly from country to country. But overall, employee motivation, brand affinity and social impact reporting are at the forefront. Above all, the platform offers the opportunity to manage these topics across departments: CSR, HR, Marketing or Sustainability. It all takes a little time at the beginning, but eventually provides great added value.

**WS:** How does Benevity contribute to increased social impact?

NVN: On Giving Tuesday, for example, 159,000 platform users supported over 53,000 nonprofits across 118 countries and territories, donating \$150 million. This democratises philanthropy. With some strategic partnerships, we're going to be able to demonstrate the tangible impact behind the numbers and show how small activities contribute to the big picture.

**WS:** What new opportunities does artificial intelligence (AI) open up?

NVN: We are currently using AI to make our processes more efficient and to speed up the design of multilingual campaigns in emergency situations. In the long term, we are also working on better synchronisation of the incredible amount of data to create aggregated and validated impact reports. It is also conceivable that we will develop significantly better algorithms to match NGO needs and employee interests.



## Exkurs

# Auf Krisen schnell reagieren

Krisen wie Corona, der Krieg in der Ukraine oder Erdbeben sind Momente, in denen Corporate Citizenship eine besondere Rolle zukommt. Es muss schnell gehen. Die Hilfe muss angemessen sein und ankommen. Die Kommunikation muss sensibel sein und Anliegen von Mitarbeitenden und Kund\*innen ernst genommen werden. In der folgenden CRISIS PREPAREDNESS CHECKLISTE lesen Sie, was geklärt sein sollte, damit es im Krisenfall schnell und reibungslos geht.

▶ **Welche Netzwerke helfen im Notfall?**

In Krisenzeiten hilft ein verlässliches Netzwerk z.B. an kundigen NGOs, um zügig zu verstehen, wo genau welche Hilfe gebraucht wird. Robuste *Due-Dilligence*-Prozesse helfen, schnelle Transaktionen zu ermöglichen und Trittbrettfahrer auszusortieren, die es leider immer wieder gibt.

▶ **Wie kann eine hohe Prozesssicherheit hergestellt werden?**

Verantwortlichkeiten (welche Abteilungen müssen einbezogen werden?), Zielsetzungen, Spendenvolumina und Vehikel z.B. direkt oder über Spendenplattformen sowie Berichtspflichten etc. sollten in einem definierten Prozess festgehalten sein, damit es im Notfall schnell geht.

▶ **Mitarbeitende und Kund\*innen einbeziehen – aber wie?**

Der Wille anzupacken ist meist groß. Es sollte einen Rahmen geben, der die Bedingungen für Corporate Volunteering gut klärt. Sinnvoll kann die Einrichtung von Spendenplattformen und Matching-Grants sein, die im Notfall aktiviert werden können, um Spenden zu hebeln.

▶ **Finanzielle Mittel oder Sachspenden?**

Grundsätzlich gilt: Finanzielle Unterstützung hat Vorrang gegenüber Sachmittel, weil sie es Profis vor Ort erlaubt, schnelle und professionelle Hilfe zu leisten. Sofern ihr Unternehmen über relevante Sachgüter verfügt (z.B. medizinische Geräte), müssen die Bedingungen für einen schnellen Transfer geklärt sein.

▶ **Was benötigt es, um rechtzeitig reagieren zu können?**

Behalten Sie einen bestimmten Prozentsatz an Mitteln für die Übergangsphase nach der unmittelbaren Krise zurück. Die Not ist dann meist noch groß; die Spendenbereitschaft aber schon abgeflaut.

# Wirkung: Impact ist der entscheidende Lackmustest

**Glaubwürdiges Corporate Citizenship setzt auf nachweisbare Wirkung.** Wirk-sames Handeln beginnt bei der Entscheidung, *was* man unterstützen möchte. Lange Zeit wurden im Sinne eines Charity-Ansatzes einfach Unternehmensspenden an Notleidende vergeben. Die Betrachtung struktureller Ursachen für die Bedürftigkeit oder Abwägungen über mehr oder weniger wirksame Lösungsmöglichkeiten spielten dabei kaum eine Rolle.

Heute aber formuliert eine CSR-Leitung „**Das weiße Retter-Syndrom hat ausgedient.**“ DAX-Konzerne, die wirkungsorientiert arbeiten, kooperieren mit Partner\*innen auf lokaler Ebene und Expert\*innen aus dem Feld, um zu verstehen, was wirklich gebraucht wird und was ihr bestmöglicher Beitrag ist. Eine unserer Interviewpartner\*innen brachte es auf den Punkt: „Wir wollen *Impact* machen, und dann müssen wir halt mehr so arbeiten wie Non- Profit-Organisationen.“

Ein gutes Beispiel ist die Förderung von Sozialunternehmen durch den Chemie-konzern Bayer, der dafür eng mit der Bayer Stiftung kooperiert.

*„Wir ersetzen schrittweise den bisherigen klassischen Charity-Ansatz zugunsten einer strategischen Unterstützung von Sozialunterneh-mer\*innen im globalen Süden“*,

erklärt Andrea Acerbi, Global Head of Social Innovation & Corporate Giving bei Bayer. Dazu führte die Bayer Stiftung gemeinsam mit der World Economic Forum Global Alliance for Social Entrepreneurship eine Metastudie durch, um die Haupt-hindernisse für Sozialunternehmer\*innen in Afrika, im Asien-Pazifik-Raum und in Lateinamerika zu identifizieren. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem Zugang zur Gesundheitsversorgung und der Bekämpfung des Hungers. Darauf aufbauend wurde eine neue Stiftungsstrategie entwickelt, die auch Finanzierungspartner anzieht, die an einer nachhaltigen sozialen Wirkung mitarbeiten.

**Im Hinblick auf ihre Wirkungsorientierung lässt sich das Feld der DAX-Kon-zerne grob in drei Kategorien aufteilen:**

**Im Basislager** besteht Corporate Citizenship aus einem breiten Strauß an Aktivi-täten, die in größeren Handlungsfeldern wie Bildung oder Klima gebündelt werden. Entsprechend schwer ist eine aggregierte Zielsetzung oder Berichterstattung. Eine CSR-Leitung formulierte es so: *„Wir müssen erstmal aufräumen, bevor wir aggregiert und besser über Wirkung berichten können.“* Meist informieren diese Konzerne nur über ihre eingesetzten Mittel (Input) und die erreichten Personen oder durchgeführten Aktivitäten (Output). Die **Berichterstattung über Wirkung bleibt fragmentiert, weitgehend qualitativ und eher anekdotisch.**



Andrea Acerbi

Global Head of Social Innovation &  
Corporate Giving, Bayer



Khorshid Merz

Corporate Citizenship – Strategy,  
Impact Measurement and  
Governance, Mercedes-Benz

**Im Mittelfeld** der Unternehmen erkennen wir die Bemühungen, zumindest für bestimmte größere Engagements die Wirkung genauer in den Fokus zu rücken. So hat beispielsweise BASF ein Projektplanungstool mit klaren Wirkzielen und -berichten für große Projekte entwickelt. Mercedes-Benz finanziert mit Spenden das beVisioneers-Programm, welches die gemeinnützige The Do School Fellowship gGmbH konzipierte und für dessen Umsetzung unabhängig verantwortlich ist. Das beVisioneers-Programm (dessen Zielsetzung mit Wider Sense entwickelt wurde) hat eine fokussierte Wirklogik und die Fortschritte werden entsprechend gemessen. Die Deutsche Bank hat ein eigenes Tracking Tool entwickelt, um die Anzahl der erreichten Personen und den kurz- und langfristigen Einfluss des jeweiligen Projektes auf deren Leben zu messen. Henkel legt großen Wert drauf, dass die Zusammenarbeit mit NGOs davon abhängt, dass diese über konkrete Ergebnisse und Auswirkungen ihrer Arbeit berichten können. Konzerne wie Merck oder Mercedes-Benz haben ihre globalen Engagements z.B. im Bereich Bildung oder Umwelt mit aggregierten Wirkindikatoren und Vorgaben für die Impact Messung hinterlegt. „*Das ermöglicht uns auf globaler Ebene eine konsolidierte Strategie, Steuerung und Berichterstattung,*“ erläutert Khorshid Merz von Mercedes-Benz die Vorteile des Vorgehens.

**Die Fortgeschrittenen** gehen der komplexen Frage, wie man Wirkung messen und steuern kann, dezidiert nach. So hat SAP in über 1.000 teilautomatisierten Telefoninterviews herausgearbeitet, dass 85 Prozent der NGOs im SAP Social Sabbatical Programm ihre Zielgruppen nach der Intervention besser unterstützen können.

Die Bayer Stiftung erfasst nicht nur, wie viele Kleinbauern von ihren Programmen profitieren, sondern auch, inwiefern deren Erträge und Einkommen gestiegen sind. Diese Zahlen werden durch externe Evaluationen oder von den geförderten Sozialunternehmer\*innen erhoben. Um die Zuverlässigkeit der Wirkdaten zu erhöhen, erhalten die Sozialunternehmer\*innen entsprechende Instrumente und Schulungen. Die Kosten für solche Evaluationen sind auf maximal 5 Prozent der gesamten Förderung begrenzt.

Bemerkenswert ist der Ansatz von Beiersdorf. Gemeinsam mit Wider Sense hat das Unternehmen sein langfristig angelegtes Programm zur Stärkung und Gleichberechtigung von Mädchen und jungen Frauen mit CARE und Plan International Deutschland evaluiert. Es entstand ein unabhängiger und evidenzbasierter Wirkbericht, der die beachtlichen Projekterfolge aufzeigte und herausarbeitete, wie man in Zukunft (Post-Corona) noch mehr Wirkung erzielen kann.

Eine Herausforderung bleibt, dass sich – vor allem soziale – Wirkung meist nur in komplexen Datensätzen aus qualitativen und quantitativen Belegen erfassen lässt. Sofern diese im offiziellen Nachhaltigkeitsbericht erscheinen sollen, müssen sie von Wirtschaftsprüfern auditiert werden. Diese Praxis ist so kompliziert, dass sie praktisch selten vorkommt. Dadurch bleibt die eigentlich **interessante Wirkberichterstattung von den offiziellen Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichten ausgeschlossen**. Stattdessen findet sie teilweise in separaten Corporate-Citizenship-Berichten oder auf der Unternehmenswebsite sowie in speziellen Newslettern ihren Platz.

Die Wirkberichterstattung befindet sich insgesamt noch auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Allerdings ist erkennbar, dass sich im Feld Veränderungen vollziehen: vor allem bei Unternehmen im Mittelfeld und bei den Fortgeschrittenen, wo die Qualität deutlich zunimmt. Dies wird dringend erforderlich sein, damit Corporate Citizenship neben der offiziellen ESG-Berichterstattung nicht als unprofessionell erscheint. Letztere muss harten Kriterien genügen, wie beispielweise der Berichterstattung über CO<sub>2</sub>-Emissionen, Gender Pay Gaps oder existenzsichernde Löhne.



# Fazit

Die Anforderungen an Nachhaltigkeit im Kerngeschäft der Unternehmen nehmen zu. Das verändert die Funktion und Rolle von Corporate Citizenship. Diese Aktivitäten dienen nicht länger als Feigenblatt einer rein auf Profit ausgerichteten Industrie. Vielmehr kann Corporate Citizenship wertvolle Beiträge leisten, um die notwendige Transformation zu unterstützen, Mitarbeitende zu motivieren und das Brand Image zu verbessern. Dies gelingt jedoch nur, wenn Corporate Citizenship strategisch, langfristig ausgerichtet und intelligent ins gesamte Unternehmen integriert wird.

**Folgende Handlungsempfehlungen können dabei helfen:**

**1. Besinnen Sie sich auf die eigenen Assets**

Nicht Kommunikations- und Marketingüberlegungen sollten Ausgangspunkt des Engagements sein, sondern die Frage: Was bringt Ihr Unternehmen mit, um die Gesellschaft besser zu machen? Das können Technologien, Expertise, Netzwerke oder Standorte sein.

**2. Setzen Sie einen klugen strategischen Fokus**

Nehmen Sie sich Zeit für eine evidenzbasierte Recherche: Was genau sind die Probleme, die man mit Ihren Assets gut lösen kann? Welche Herangehensweisen und Akteure gibt es schon im Feld? Was wäre der sinnvollste Beitrag Ihres Unternehmens?

**3. Finden Sie den Sweet Spot für Gesellschaft und Unternehmen**

Es gilt, den Sweet Spot zu finden, an dem Corporate Citizenship den optimalen Mehrwert für die Gesellschaft und das Unternehmen bietet. Klar definierte Ziele und messbare Ergebnisse sollten Fortschritte für beide Seiten belegen. Nur so kann Corporate Citizenship seiner neuen Rolle in zunehmend nachhaltigeren Unternehmen gerecht werden.

**4. Stellen Sie Glaubwürdigkeit sicher**

Der gesellschaftliche Nutzen muss Priorität haben. Ist dies nicht der Fall, wird die Glaubwürdigkeit des Engagements schnell in Frage gestellt und Ziele wie Mitarbeiter\*innen-Motivation oder der Aufbau der Brand verfehlt. Zur Glaubwürdigkeit gehört auch eine gute Widerspiegelung des Corporate-Citizenship-Anspruches in der Unternehmenspraxis.

**5. Finden Sie die richtigen Partner**

Egal wie nachhaltig ein Unternehmen aufgestellt ist, die Expertise, Netzwerke und Glaubwürdigkeit im Hinblick auf gesellschaftlichen Wandel sollte sich das Unternehmen durch langfristige, strategische Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft sichern und eine gemeinsame Lernreise starten.

## 6. Werden Sie das Kompetenzzentrum im Unternehmen

Die Corporate-Citizenship-Abteilung sollte das Kompetenzzentrum für gesellschaftlichen Mehrwert im Unternehmen sein. Was sollten Sie bei Social Purpose Marketing beachten? Was können Sie tun, um auf weitere Krisen gut vorbereitet zu sein? Was macht erfolgreiche Corporate-Volunteering-Programme aus? Mit welchen NGOs können Sie gut zusammenarbeiten und was benötigt es dafür? Dies erfordert den Schulterschluss und eine enge Verzahnung mit u.a. HR-, Marketing- und Kommunikationsabteilungen.

## 7. Schauen Sie weit nach vorn

Diese Entwicklungen brauchen Zeit. Am Anfang ist das herausfordernd. Aber über Zeit wächst die eigene Expertise, die Motivation im Unternehmen und die Wirkung, die Sie damit für die Gesellschaft und das Unternehmen erzielen können. DAX-Konzerne, die in unserem Benchmark besonders gut abgeschnitten haben, sind häufig seit vielen Jahren engagiert in dem Feld unterwegs. Und wie man sieht: Es lohnt sich.

Gerne unterstützen wir Sie bei der Entwicklung und Implementierung Ihrer Corporate-Citizenship-Strategie. Mehr über unsere Produkte erfahren Sie im Kapitel, Wer wir sind. Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte unsere Geschäftsführenden Michael Seberich ([seberich@widersense.org](mailto:seberich@widersense.org)) oder Karenina Schröder ([schroeder@widersense.org](mailto:schroeder@widersense.org)).

# Studiendesign

Der von Wider Sense entwickelte Ansatz zur Beurteilung von Corporate Citizenship analysiert die Performance anhand von 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 Nachhaltigkeits-abteilung aufgehängt?
- 8 Sind Prozesse und Verantwortlichkeiten klar definiert?
- 9 Gibt es ein regelmäßiges Reporting gegen klare KPIs?

## 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?

Um dabei ein möglichst vollständiges Bild zu zeichnen, stützen wir uns auf die folgenden Methoden und Datenquellen:

- ▶ **Analyse öffentlich verfügbarer Informationen:** Wir haben zunächst die Daten analysiert, die die DAX-40-Konzerne in ihren Jahres- und Nachhaltigkeitsberichten sowie auf ihren Websites veröffentlichen.
- ▶ **Interviews mit CSR-Verantwortlichen:** Für diese Studie haben wir 26 vertrauliche Gespräche mit CSR-Leitungen der 40 DAX-Konzerne geführt.<sup>VI</sup> Alle aufgeführten Zitate mit Personenbezug wurden von den Interviewten im Nachgang freigegeben.
- ▶ **Diskussionen mit Expert\*innen:** Unser Netzwerk bestehend aus Expert\*innen zu ESG-Regulatorik, digitalem CSR-Management, Employer Branding und globaler Zivilgesellschaft haben die Ergebnisse kontextualisiert.

Wir berufen uns auf die verfügbaren Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte aus dem Geschäftsjahr 2022 und Informationen aus Interviews, die wir zwischen Juni und November 2023 führten.

Dass unser Verständnis von gutem Corporate Citizenship weder in Unternehmen noch in Zivilgesellschaft einstimmig geteilt wird, ist uns bewusst. Mit dieser Studie wollen wir also einen praxisrelevanten Beitrag zu einer dynamischen Debatte leisten.

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

# Wer wir sind

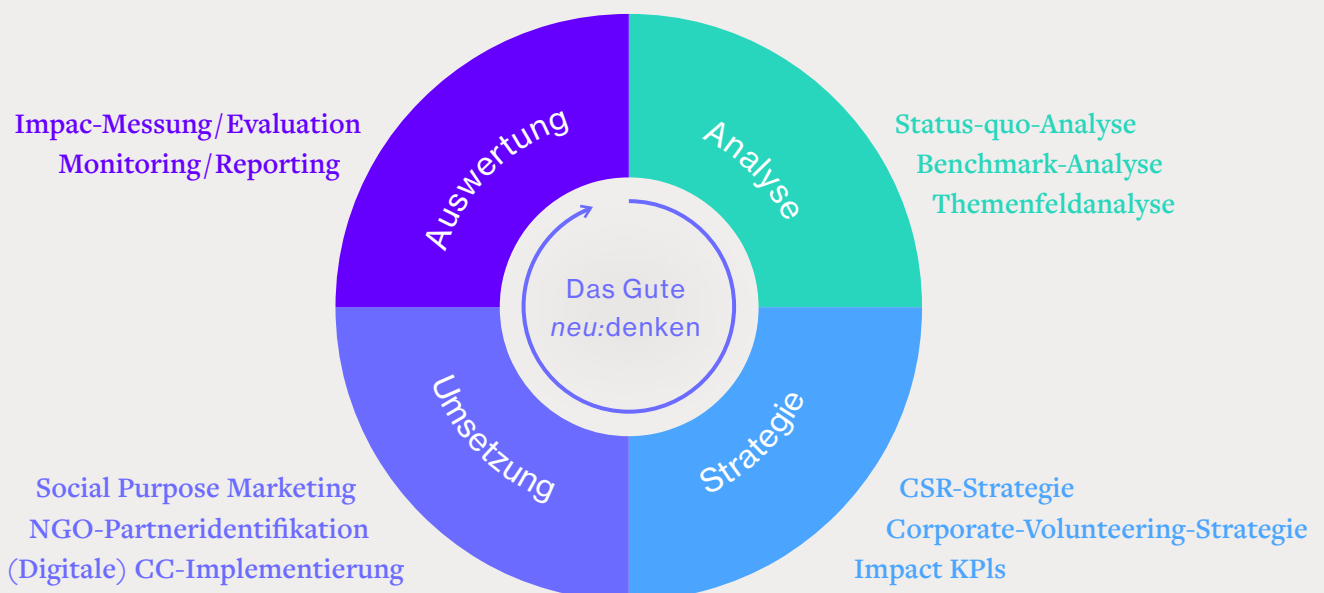
Wider Sense ist ein Beratungshaus für gesellschaftlichen Wandel. Wir beraten Unternehmen, Stiftungen, die öffentliche Hand und Akteur\*innen der Zivilgesellschaft zu zeitgemäßer Corporate Social Responsibility (CSR), strategischer Philanthropie und zu systemischen Bildungskonzepten. Um die Welt zum Besseren 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 so die Wirkung von gesellschaftlichem Engagement.

In der folgenden Darstellung finden Sie eine Auswahl unserer Produkte und Leistungen für Unternehmen.

## Analyse

**Status-quo-Analyse:** Wider Sense schaut sich genau an, was Sie bereits machen, was Ihre Assets sind und wie diese in Ihr Corporate Citizenship eingebracht werden.

**Benchmark-Analyse:** Wider Sense eruiert anhand definierter Fragestellungen, wie Sie im Vergleich zu anderen Organisationen abschneiden. Die Ergebnisse der Analyse dienen auch als Inspiration für künftiges Handeln.



**Themenfeldanalyse:** Wider Sense recherchiert Daten, Fakten und relevante Akteure zu einem Sozial- oder Umweltthema Ihrer Wahl. Die Ergebnisse dienen als Anhaltspunkte für wirkungsvolle Interventionen.

### Strategie

**CSR-Strategie:** Wider Sense untersucht und bewertet auf Basis einer fundierten Ist-Analyse, worauf sich Ihre CSR-Strategie thematisch fokussieren, welche Vehikel sie dafür nutzen und mit welchen (Signature-)Projekten und NGO-Partnern sie dies umsetzen können. Dabei denken wir die Verzahnung mit anderen Abteilungen sowie digitale Management-Möglichkeiten mit.

**Corporate-Volunteering-Strategie:** Wider Sense entwirft Corporate-Volunteering-Strategien, die einen Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen liefern. Dabei beziehen wir digitale Plattformlösungen ebenso ein wie andere Formen von Employee Engagement.

**Impact KPIs:** Wider Sense erarbeitet einen Wirkungsrahmen für ihr gesellschaftliches Engagement. Dieser wird mit schlanken und messbaren KPIs hinterlegt. Sie geben Aufschluss über die erzielte Wirkung und erlauben eine bessere Steuerung von künftigen Engagements.

### Umsetzung

**Social Purpose Marketing:** Wider Sense entwickelt, meist in Zusammenarbeit mit Werbeagenturen, Social-Purpose-Kampagnen, die echte Wirkung entfalten. Unsere Kampagnen beruhen auf einem tiefen Verständnis für soziale Herausforderungen und wie die Assets Ihres Unternehmens helfen können.

**NGO-Partneridentifikation:** Wider Sense identifiziert und initiiert geeignete NGO-Partnerschaften für Ihr soziales Engagement. Dabei finden wir heraus, wer am besten zu Ihrem Unternehmen und dem Ziel ihres Engagements passt und entwickeln strategisch langfristige Partnerschaften.

**(Digitale) CC-Implementierung:** Wider Sense erweckt Strategien zum Leben, indem wir die Implementierung von Anfang an mitdenken. Dies reicht von der Identifikation und Einführung digitaler Employee-Engagement-Plattformen bis hin zu Erstellung von (globalen) Corporate-Citizenship-Handbüchern.

### Auswertung

**Impact-Messung/Evaluation:** Wider Sense erfasst die Wirkung ihr gesellschaftlichen Engagements mit quantitativen und qualitativen Methoden. Darauf basierend leiten wir Handlungsempfehlungen ab.

**Monitoring/Reporting:** Wider Sense begleitet Ihr gesellschaftliches Engagement passend zur Schnittstelle zwischen Corporate Citizenship und der allgemeinen ESG- und Nachhaltigkeitsberichterstattung.

# Quellen

- 1 Euromonitor International (2022): Top 10 Global Consumer Trends 2022. Verfügbar auf: <https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT22EN-v1.1.pdf>
- 2 IPOS in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung. Dr. Feinstein, I., Dr. Habich, J., Spilker, M. (2022): Nachhaltigkeit aus Sicht der Arbeitnehmer:innen. Verfügbar auf: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/nachhaltigkeit-aus-sicht-der-arbeitnehmerinnen>
- 3 Hiß, S., Nagel, S., Teufel, B. (2018): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihren Investoren. In: Backhaus-Maul, H., Kunze, M., Nährlich, S. (Hrsg.) Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Springer VS, Wiesbaden. Verfügbar auf: [https://www.researchgate.net/publication/319873372\\_Gesellschaftliche\\_Verantwortung\\_von\\_Unternehmen\\_und\\_ihren\\_Investoren\\_Zur\\_Geschichte\\_einer\\_gemeinsamen\\_Infrastruktur](https://www.researchgate.net/publication/319873372_Gesellschaftliche_Verantwortung_von_Unternehmen_und_ihren_Investoren_Zur_Geschichte_einer_gemeinsamen_Infrastruktur)
- 4 Rhodes, C. (2022): Woke Capitalism: How Corporate Morality is Sabotaging Democracy. In: Bristol University Press. Verfügbar auf: <https://bristoluniversitypress.co.uk/woke-capitalism>
- 5 Chief Executives for Purpose (CECP) (2022): Global Impact at Scale 2022 Edition, Corporate Action on ESG Issues and Social Investments. Verfügbar auf: [https://cecp.co/wp-content/uploads/2023/11/CECP\\_2022GISReport\\_FINAL.pdf](https://cecp.co/wp-content/uploads/2023/11/CECP_2022GISReport_FINAL.pdf)
- 6 The Economist. Tricks, H. (2022): A broken system needs urgent repairs. Verfügbar auf: <https://www.economist.com/special-report/2022/07/21/a-broken-system-needs-urgent-repairs>
- 7 Chief Executives for Purpose (CECP) (2023): Giving in Numbers 2023 Edition. Verfügbar auf: [https://cecp.co/wp-content/uploads/2023/10/GIN2023\\_FINAL.pdf](https://cecp.co/wp-content/uploads/2023/10/GIN2023_FINAL.pdf)
- 8 Realized Worth (2020): Employee Volunteering Creates Employee Engagement. Verfügbar auf: <https://www.realizedworth.com/2018/11/20/business-case-1-employee-volunteering-creates-employee-engagement/>
- 9 McKinsey (2020): Igniting individual purpose in times of crisis. Verfügbar auf: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/covid-19-and-the-employee-experience-how-leaders-can-seize-the-moment>
- 10 Benevity (2022): Talent Retention Study. Verfügbar auf: [https://cdn.bfldr.com/ZZ11QL2O/at/fxh6v7w5qkw3rk64hqsr5/Talent\\_Retention\\_Study\\_2022.pdf?hsCtaTracking=12caf75c-ad2a-4bd2-93cc-c3a6c8c74942%7C1e1a9972-4cd8-4cd5-b5a4-2a0c24b7e31d](https://cdn.bfldr.com/ZZ11QL2O/at/fxh6v7w5qkw3rk64hqsr5/Talent_Retention_Study_2022.pdf?hsCtaTracking=12caf75c-ad2a-4bd2-93cc-c3a6c8c74942%7C1e1a9972-4cd8-4cd5-b5a4-2a0c24b7e31d)
- 11 SAP: Employee Participant Impact. Verfügbar auf: [https://www.sap.com/dmc/exp/2017\\_03\\_46558/enUS/pdf/Employee%20Participant%20Impact%20Infographic.pdf](https://www.sap.com/dmc/exp/2017_03_46558/enUS/pdf/Employee%20Participant%20Impact%20Infographic.pdf)
- 12 Tsai, Y. H., Joe, S.-W., Lin, C.-P., Chiu, C.-K., Shen, K.-T. (2015): Exploring Corporate Citizenship and purchase intention: mediating effects of brand trust and corporate identification. In: Business Ethics: A European Review Volume 24(4).
- 13 Jung, J., Kim, S. J., Kim, K. H. (2020): Sustainable marketing activities of traditional fashion market and brand loyalty. In: Journal of Business Research Volume 120.
- 14 Zalando (2023): Pre-owned auf deine Art. Verfügbar auf: <https://www.zalando.de/pre-owned-home/>
- 15 Harvard Business Review (2017): Competing on Social Purpose. Verfügbar auf: <https://hbr.org/2017/09/competing-on-social-purpose>
- 16 CNN (2023): Bud Light wanted to market to all. Instead, it's alienating everyone. Verfügbar auf: <https://edition.cnn.com/2023/05/01/business/bud-light-marketing/index.html>
- 17 The New York Times (2019): Allyson Felix: My Own Nike Pregnancy Story. Verfügbar auf: <https://www.nytimes.com/2019/05/22/opinion/allyson-felix-pregnancy-nike.html>
- 18 Beiersdorf (2023): Sustainability Highlight Report 2022. Verfügbar auf: <https://www.beiersdorf.de/nachhaltigkeit/reporting/nachhaltigkeitsberichterstattung>
- 19 Adidas (2023): Nachhaltigkeit – Communities. Verfügbar auf: <https://www.adidas-group.com/de/nachhaltigkeit/soziale-auswirkungen/communities/#:~:text=In%20den%20vergangenen%20Jahren%20haben,in%20der%20Geschichte%20von%20adidas>
- 20 DHL Group (2023): Nachhaltigkeitsprogramme. Verfügbar auf: <https://group.dhl.com/de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsprogramme.html>

---

C-Level	Das oberste Führungspersonal eines Unternehmensbereiches. Das „C“ steht für „Chief“, wie in Chief Executive Officer oder Chief Financial Officer.
Corporate Citizenship	Das proaktive, freiwillige, gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens zum vorrangigen Nutzen von Umwelt und Gesellschaft
Corporate Social Responsibility	Bezeichnet die ökonomische, juristische, ethische und selbst ermessene Verantwortung, die ein Unternehmen gegenüber der Gesellschaft hat.
Deutscher Aktienindex (DAX)	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*innenherangezogen werden, um die Nachhaltigkeit eines Unternehmens zu bewerten.
Key Performance Indicators (KPIs)	Kennzahlen, die die Leistung bzw. den Fortschritt einer Organisation im Hinblick auf festgelegte Zielvorgaben messen.
Materialitätsanalyse	Die Identifikation der gesellschaftlichen Themen, die für ein Unternehmen besonders relevant sind, weil sie seine zukünftige finanzielle Performance und/oder seinen Einfluss auf die Gesellschaft maßgeblich bedingen.
Nachhaltigkeit	Ein übergeordnetes Handlungsprinzip im Sinne einer dauerhaft lebenswerten Welt und Umwelt.
Woke Capitalism	Ein mittlerweile vor allem von konservativen Gruppen verwendeter Begriff, der nachhaltige, progressive und soziale Unternehmensstrategien diskreditiert.



## Input

Ressourcen, die im Kontext des gesellschaftlichen Engagements eingesetzt werden

*z. B. Spenden oder geleistete Engagement-Stunden*

## Output

Konkrete Aktionen oder Produkte, die durch gesellschaftliches Engagement geschaffen werden

*z. B. Bildungsangebote, Medikamente*

## Outcome

Nutzen, den eine Intervention auf individueller oder aggregierter Ebene für ihre Zielgruppen erbringt

*z. B. höheres Bildungsniveau, geheilte Krankheit*

## Impact

Gesamtgesellschaftliche Wirkung, die durch eine Intervention erreicht wird

*z. B. höheres Bildungsniveau, geheilte Krankheit*

# Impressum

## Herausgeber

Wider Sense GmbH  
Pfalzburger Str. 43-44  
10717 Berlin  
T: +49 30 240 88 240  
E: [info@widersense.org](mailto:info@widersense.org)  
[widersense.org](http://widersense.org)

## Stand

Februar 2024

## Konzept und Redaktion

Wider Sense  
Michael Seberich  
Karenina Schröder  
Julia Fiedler

## Redaktion und Lektorat

Ein Dank gilt auch den Kolleg\*innen bei Wider Sense, die aktiv an der Studie mitgearbeitet haben, insbesondere Julia Fiedler, Marius Ehrlenspiel, Sonja Sparla, Anna Balzereit, Caspar von Nostitz, Dr. Fabienne Tissot und Anna Henke.

## Gestaltung

Büro Dawallu  
[dawallu.de](http://dawallu.de)

## Bildnachweise

Titelbild: Paula Prekopova, Unsplash; S. 4: Ali Kazal, Unsplash; S. 7: Jan Piatkowski, Unsplash; S. 12: Jacqueline-munguia, Unsplash; S. 14: SAP; S. 15: Dr. Bettina Volkens; S. 16: Deutsche Telekom AG; S. 19: Jessica Mangano, Unsplash; S. 21: fors.earth; S. 22: O. Herrmann, fotocommunity; S. 24: BMW Group; S. 25: GAS-photo, shutterstock; S. 25: Hila Hossain; S. 26: Deutsche Börse AG; S. 28: Beiersdorf; S. 29: DHL Group; S. 30: Neil Thomas, Unsplash; S. 32: Jo Jo, Unsplash; S. 35: Junior Ferreira; Unsplash; S. 37: Michael Rauhe; S. 40: Josh Appel, Unsplash; S. 43: Benevity; S. 45: Renato Mascagna; S. 44: Jose Antonio Gallego Vazquez, Unsplash; S. 46: privat; S. 55: Karina Tess, Unsplash



