



STIFTERVERBAND

Bildung. Wissenschaft. Innovation.

# DISKUSSIONS PAPIER

---

AUSGABE 01 | 09. SEPTEMBER 2021

## WERDEN UNTERNEHMEN POLITISCHER?

Wie sich Unternehmen gesellschaftspolitisch positionieren.

Lenssen, Joris-Johann

ZiviZ im Stifterverband - Projektleitung Unternehmensengagement & Verantwortung

Dobler, Elena

ZiviZ im Stifterverband - Projektmanagement Unternehmensengagement & Verantwortung

- 
- » Unternehmen erfahren einen zunehmenden Druck, sich gesellschaftlich zu positionieren.
  - » Seit der Corona-Pandemie nahm die Anzahl politischer Stellungnahmen durch Unternehmen jedoch ab.
  - » Politisches Engagement fordert eine enorme Reaktionsfähigkeit, die mit internen Strukturen und Prozessen kollidieren kann.
  - » Stellungnahmen sollten sich nicht auf die Markenkommunikation beschränken, sondern intern im Unternehmen verankert sein.

Die Autoren danken Dr. Anaël Labigne, Nora Röders und Luisa Gerber von ZiviZ im Stifterverband und Detlef Hollmann, Dr. Christian Schilcher und Julia Scheerer von der Bertelsmann Stiftung sowie der W.I.E. Gruppe und den Teilnehmern des Workshops „Gesellschaftspolitische Haltung von Unternehmen“ für ihre Beiträge zu diesem Diskussionspapier.

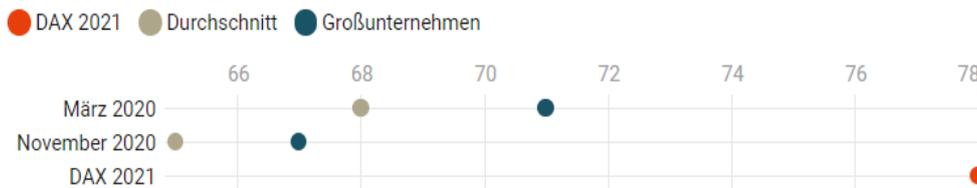
1. GESELLSCHAFTSPOLITISCHE HALTUNG? JA, ABER MIT EINSCHRÄNKUNGEN

Kaufland und Vitalia nehmen die Produkte von Attila Hildmann aus dem Sortiment (Redaktionsnetzwerk Deutschland, 2020), ein niederländisches Unternehmen lehnt einen Millionenauftrag ab und wird keinen Rasen für die WM-Stadien nach Katar liefern (Süddeutsche Zeitung, 2021) und Twitter sperrt den Account von Donald Trump (Tagesschau, 2021). Die drei Beispiele machen deutlich: Viele Unternehmen möchten verstärkt zeigen, für welche Werte sie stehen und nehmen dafür sogar Auswirkungen auf ihr Kerngeschäft in Kauf. Verschiedenste Aspekte spielen dabei eine Rolle. Neben dem gut geführten Unternehmen, das erfolgreich agiert, professionalisiert sich immer mehr auch die ökologische und soziale Positionierung.

Dies spiegelt sich auch in den Ergebnissen des „Monitor Unternehmensengagement“ wider, in welchen rund 65 Prozent aller befragten Unternehmen und knapp 80 Prozent der befragten DAX 40 Unternehmen angaben, dass Unternehmen für Demokratie und gesellschaftlichen Zusammenhalt einstehen sollten.

ABBILDUNG 1: „UNTERNEHMEN SOLLTEN FÜR DEMOKRATIE/GESELLSCHAFTLICHEN ZUSAMMENHALT EINSTEHEN“

Angaben in Prozent. (Trifft zu)



Quelle: Monitor Unternehmensengagement. Gewichtete Durchschnittswerte in Prozent. November 2020, N=689. März 2020, N=477. 2018, N=7.279. DAX 2021, N=20. Im November bezog sich die Frage nach dem gesellschaftlichen Engagement explizit auf die letzten sechs Monate. Großunternehmen definiert als Jahresumsatz >50 Mio. Euro oder mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Allerdings strahlen Firmenlogos nicht überall in den gleichen Regenbogenfarben. „Das Problem: Die Konzerne zeigen ihre politische Haltung nur in jenen Ländern, in denen es ihnen kommerziell nicht wehtut“ (Tyborski & Bialek, 2021), so kommentiert das Handelsblatt das Verhalten einiger deutscher Firmen, welche ihr Firmenlogo auf ihren Social-Media-Kanälen in Regenbogenfarben erstrahlen lassen - allerdings nur auf den deutschen Kanälen. Das liegt daran, dass insbesondere multinationale Unternehmen auch in komplexe Stakeholderinnen und Stakeholder Landschaften eingebettet sind und nicht allein aus Eigeninitiative agieren, sondern vielmehr oft auf den Druck von außerhalb reagieren (müssen).

Bei einem Workshop des W.I.E. Netzwerkes zusammen mit ZiviZ im Stifterverband und der Bertelsmann Stiftung, diskutierten Vertreterinnen und Vertreter aus Unternehmen, Hochschulen und NGOs dieses Thema. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren sich einig, dass ein von außen kommender Druck auf sie ausgeübt wird, sich zu fast schon tagespolitischen Themen zu positionieren.

## 2. GRÜNDE FÜR DEN (GEFÜHLTEN) DRUCK, SICH ZU POSITIONIEREN

Für den (wahrgenommenen) Druck auf Unternehmen, sich zu gesellschaftlichen Themen zu positionieren und auf tagespolitische Ereignisse zu reagieren, konnten folgende Gründe als wesentliche Treiber identifiziert werden:

(1) Zum einen die wachsende Sensibilität der Kundschaft oder zivilgesellschaftlicher Akteurinnen und Akteure und eine allgemein (wahrgenommene) gestiegene Erwartungshaltung aller Stakeholderinnen und Stakeholder gegenüber Unternehmen. Insbesondere die jungen Klimaaktivistinnen und -aktivisten der Fridays-for-Future-Bewegung haben die Diskussion um nachhaltigeres Wirtschaften in die breite Öffentlichkeit getragen.

(2) Auch wird Druck von (insbesondere sozialen) Medien empfunden. Damit einhergehend ist die Befürchtung, Glaubwürdigkeit und Ansehen bei Konsumentinnen und Konsumenten zu verlieren oder weniger attraktiv als Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber zu sein. Auch wenn nur ein Vorwurf im Raum steht, wirkt sich das schon enorm auf einen Reputationsverlust aus. Aktuell sehr gut am Aktienverfall der Deutsche Bank Tochter DWS zu beobachten, nachdem der Vorwurf des Etikettenschwindel bei nachhaltigen Investments publik wurde wie die Tagesschau berichtet (02.09.2021).

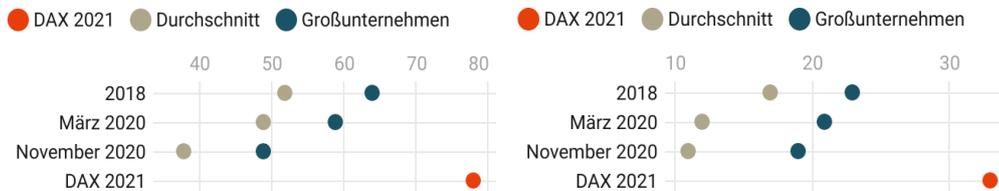
(3) Auch ändert sich die regulatorische Landschaft zurzeit stark. Das erst kürzlich im Bundestag beschlossene Lieferkettengesetz nimmt Unternehmen deutlich mehr in die Pflicht, Verantwortung für ihre Lieferkette zu übernehmen (BMZ, 2021). Gleichzeitig sollen durch die EU-Taxonomie nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten klassifiziert werden und als Grundlage für zukünftige Berichterstattung dienen (Climate & Company, Frankfurt School und Germanwatch, 2021). Bahnbrechende Gerichtsurteile der vergangenen Zeit verändern das ganze Feld noch zusätzlich. Das Urteil eines niederländischen Gerichts, welches den Ölkonzern Shell verurteilt und dazu verpflichtet, seinen CO<sub>2</sub>-Ausstoß bis 2030 deutlich zu verringern, ist als solches historisch (Tagesschau, 2021).

Doch trotz dieses gewachsenen Drucks auf Unternehmen, zeigt der Monitor Unternehmensengagement einen rückläufigen Trend: Vor Corona gaben noch rund 50 Prozent der befragten Unternehmen an, für den guten Zweck Flagge zu zeigen, also sich zum Beispiel in öffentliche Debatten einzumischen, und 17 Prozent gaben an, dies auch regelmäßig zu tun. In der Befragung im November 2020 ist dieser Wert auf knapp 40 Prozent gefallen, für regelmäßiges Einmischen sogar auf nur 11 Prozent.

» Mögliche Erklärungsansätze für diese Verschiebung stellt der Monitor Unternehmensengagement vor: Der Blick der Unternehmen richtete sich durch Corona verstärkt nach Innen. Mehr Informationen: <https://www.unternehmensengagement.de/>

ABBILDUNG 2: HAT SICH IHR UNTERNEHMEN DURCH FLAGGE ZEIGEN FÜR DEN GUTEN ZWECK (ZUM BEISPIEL EINMISCHEN IN ÖFFENTLICHE DEBATTEN) GESELLSCHAFTLICH ENGAGIERT?

Unternehmen hat sich engagiert. In Prozent. Unternehmen hat sich regelmäßig engagiert. In Prozent.



Quelle: Monitor Unternehmensengagement. Gewichtete Durchschnittswerte in Prozent. November 2020, N=689. März 2020, N=477. 2018, N=7279. DAX 2021, N=20. Im November bezog sich die Frage nach dem gesellschaftlichen Engagement explizit auf die letzten sechs Monate. Großunternehmen definiert als Jahresumsatz >50 Mio. Euro oder mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Auffallend ist dabei, dass die Werte für größere Unternehmen für beide Engagement-Dimensionen jeweils circa 10 Prozentpunkte höher sind. Dieses Bild zeigte sich bereits in der Befragung vor Corona (2018) sowie in den beiden Befragungsrunden während der Coronakrise (März und November 2020). In der Sonderbefragung „DAX 40“ (Januar 2021) gaben 78 Prozent der Unternehmen an, für den guten Zweck Flagge zu zeigen, ein Drittel davon regelmäßig. Dies deutet darauf hin, dass insbesondere bei kleineren Unternehmen, Herausforderungen und Hemmnisse existieren, sich gesellschaftspolitisch zu positionieren.

### 3. WELCHE HERAUSFORDERUNGEN UND HEMMNISSE BESTEHEN NOCH

Einige der Herausforderungen wurden während des W.I.E. Workshops identifiziert: Zum einen erfordert die Kombination von Sozialen Medien mit wechselnden tagespolitischen Ereignissen die bereits angesprochene enorme Reaktionsfähigkeit, welche oftmals mit internen Strukturen und Prozessen kollidieren kann. Zum anderen fehlen insbesondere bei kleinen Unternehmen diese Prozesse und Strukturen oftmals vollkommen, was auch erklären könnte, weshalb der Monitor Unternehmensengagement noch geringere Werte aufzeigt.

Außerdem hilft eine etablierte fundierte interne Auseinandersetzung mit der eigenen gesellschaftspolitischen Haltung, um bei konkreten Anlässen zeitnah handeln zu können - auch diese fehlt noch bei vielen Unternehmen. Ein weiterer Aspekt, welcher im Workshop der W.I.E. beleuchtet wurde, ist, wie gesellschaftspolitische Aussagen von Unternehmen wahrgenommen werden und ob diesen Glauben geschenkt wird. Dabei besteht sowohl auf Seiten der Unternehmen als auch der Konsumentinnen und Konsumenten die Gefahr eines „attitude behavior gap“ also Aussagen über die eigenen (meist moralischen) Ansprüche zu tätigen, aber gleichzeitig eine fehlende Umsetzung im Handeln. So bleiben nachhaltige Produkte liegen und PR-Kampagnen finden sich nicht in der eigenen Kultur wieder.

#### 4. WAS ES NUN ZU TUN GILT

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Unternehmen heutzutage mehr als je zuvor in komplexe Landschaften mit Stakeholderinnen und Stakeholdern eingebunden sind und der Druck, sich (aktiv) gesellschaftlich zu positionieren, steigt. Dies bedeutet vor allem, dass eine Sensibilität in Unternehmen geschaffen werden muss, dass Nicht-Positionierung nicht Neutralität entspricht und somit dem Unternehmen schaden könnte. Es besteht also aktiver Handlungsbedarf.

Hierbei sollte eine gesellschaftspolitische Positionierung sich nicht auf die Markenkommunikation reduzieren. Neben der Auseinandersetzung mit der Geschäftsart gilt es, den Blick nach innen zu richten und zu reflektieren, wie das Unternehmen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Partnerinnen und Partnern sowie Lieferantinnen und Lieferanten der Lieferkette agiert. Stabilisierend wirkt somit eine strategische Verankerung der internen Auseinandersetzung mit der eigenen gesellschaftspolitischen Haltung, welche sowohl Outside-In als auch Inside-Out gedacht werden sollte - um Klarheit für die Gesamtorganisation zu schaffen. Dies sollte sowohl mit verständlichen Guidelines als auch mit einer auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche angepasste Kommunikation verbunden werden. Insgesamt sollte allerdings nicht das „ob“ im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Frage nach dem „wozu“ und „wie“. Somit wird die gesellschaftspolitische Positionierung für Externe nachvollziehbar und bekommt internen Rückhalt. Schlüssig und schnell wird sie, wenn gesellschaftliche Positionierung zusammenspielt mit einem Verständnis über die eigene Rolle in der Gesellschaft und dem damit zusammenhängenden „organizational purpose“.

Weiterhin erscheint eine bessere Vernetzung von Akteurinnen und Akteuren sowie Stakeholderinnen und Stakeholdern von hoher Relevanz. Dies kann beispielsweise durch den Aufbau von Clearing-House-Strukturen oder Communities of Practice erfolgen, welche den Austausch von Wissen oder auch best practices zu Themen der politischen Verantwortung von Unternehmen ermöglichen. Innerhalb dieser Netzwerke aber auch zwischen Unternehmen, Politik und Öffentlichkeit sollte das politische Engagement diskutiert werden.

### OFFENE FRAGEN

Diskussionen zum politischen Engagement von Unternehmen sollten nicht nur in Unternehmensnetzwerken stattfinden. Auch in der Politik und Öffentlichkeit sollte das Thema kritisch reflektiert werden:

- » Sollten Unternehmen welche sich in einem demokratischen System engagieren, überall auf der Welt tun ihre Werte im gleicher Form vertreten?
- » Ist es überhaupt legitim für Unternehmen die Wertkonstrukte ihrer Heimat(märkte) auf andere Kontexte zu übertragen und dadurch Druck auf andere Regierungen, Stakeholder und/oder Völker und ihre Werte auszuüben?
- » Welche Risiken ergeben sich für international tätige Unternehmen in diesen Ländern, wenn solche Wertekonstrukte aus den Heimat(märkten) übertragen werden? Wie würden umgekehrt die Kunden in den Heimat(märkten) reagieren, wenn umgedreht von Unternehmen aus anderen Regionen Wertekonstrukte auf ihre Länder übertragen werden sollen?
- » Welche Strategien können genutzt werden, um sektorenspezifisches Silodenken („politisches Handeln ist nur für die Politik“) abzubauen?
- » Kann überhaupt Handlungssicherheit für Unternehmen geschaffen werden? Und wenn ja, wie? Zum Beispiel durch bessere Verankerung von Public-private-Partnership

» Beispielhaft für solche Initiativen ist die Peer Plattform Wirtschaft.Initiative.Engagement. (W.I.E.), auf dessen Diskussionen auch diese Veröffentlichung basiert. Mehr Informationen:

<https://www.ziviz.de/projekte/wirtschaft-initiative-engagement>

Die W.I.E. Gruppe besteht aus:

Matthias Dietel, Leiter Corporate Citizenship IBM Deutschland

Uwe Kleinert, Leiter Nachhaltigkeit - Coca-Cola GmbH

Carlotta Köster-Brons, Leiterin des Hauptstadtbüros - Randstad Deutschland

Nina Warnecke, Senior Manager Global Health & Social Impact - Pfizer

Manuela Pastore, Communications & Public Affairs -Boehringer Ingelheim GmbH

Nicole Renvert, Head of Government Relations - Voith

Rolf Reinhardt, Senior Account Director - LinkedIn

Manuela Rousseau, Leiterin Corporate Social Responsibility - Beiersdorf AG

Maximilian Schild, Making More Health - Boeinger Ingelheim

Martina Schwebel-Eckstein, Corporate Communications/Corporate Responsibility - Deutsche Telekom AG

Anja Tiedemann, Corporate Social Responsibility HQ, Corporate Sustainability - Beiersdorf AG

Brigitta Wortmann, Senior Political Adviser - BP Europa SE-External Affairs Deutschland

## QUELLEN

BMZ. (06 2021): Das Lieferkettengesetz ist da:

<https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/lieferkettengesetz> abgerufen

*Climate & Company, Frankfurt School und Germanwatch.* (01 2021):

Kurzdarstellung: Die EU Taxonomie für nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten:

<https://www.fs-unep-centre.org/wp-content/uploads/2021/01/Kurzpapier-EU-Taxonomie-fur-nachhaltige-Aktivitäten.pdf> abgerufen

Gilbert, A. C. (17. 06 2021). *USA today*: Coca-Cola shares drop \$5 billion after

Cristiano Ronaldo's gesture to drink water: [https://amp-usatoday-](https://amp-usatoday-com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.usatoday.com/amp/5293590001)

[com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.usatoday.com/amp/5293590001](https://amp-usatoday-com.cdn.ampproject.org/c/s/amp.usatoday.com/amp/5293590001) abgerufen

Labigne, A. ; Benning, L. ; Kononykhina, O.; Röders, N.; Lenssen, J.-J.;

Hollmann, D.; Schilcher, C.; Ries, B. (2021): Corona und das gesellschaftliche Engagement der Wirtschaft. Repräsentative Daten für einen anderen Blick auf die Rolle der Unternehmen. ZiviZ im Stifterverband und Bertelsmann Stiftung. Berlin.

*Redaktionsnetzwerk Deutschland.* (07. 05 2020): Kaufland und Vitalia schmeißen

Produkte von Attila Hildmann aus dem Sortiment:

<https://www.rnd.de/promis/attila-hildmann-kaufland-und-vitalia-schmeissen-produkte-aus-sortiment-5RYXRAGTWBEJRFUCTX36ULZN3Y.html> abgerufen

*Süddeutsche Zeitung.* (12. 03 2021): Hersteller will keinen Rasen für WM in Katar

liefern: [https://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-hersteller-will-keinen-](https://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-hersteller-will-keinen-rasen-fuer-wm-in-katar-liefern-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-210312-99-795637)

[rasen-fuer-wm-in-katar-liefern-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-210312-99-795637](https://www.sueddeutsche.de/sport/fussball-hersteller-will-keinen-rasen-fuer-wm-in-katar-liefern-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-210312-99-795637) abgerufen

*Tagesschau.* (01. 09 2021): Twitter sperrt Trump "dauerhaft":

<https://www.tagesschau.de/ausland/amerika/twitter-sperrt-trump-101.html> abgerufen

*Tagesschau.* (26. 05 2021): Ein Urteil wie ein "Paukenschlag":

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/klimaschutz-shell-prozess-101.html> abgerufen

*Tagesschau.* (02.09.2021): Ermittlungen gegen Deutsche-Bank-Fondstochter:

<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/finanzen/nachhaltige-gruene-geldanlage-greenwashing-sec-dws-deutsche-bank-vorwurf-ermittlungen-101.html>

Tyborski, R., & Bialek, C. (21. 06 2021). *Handelsblatt*: Regenbogen-Debatte

offenbart Doppelmoral der deutschen Wirtschaft:

[https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/aktion-bei-fussball-](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/aktion-bei-fussball-euro-2020-regenbogen-debatte-offenbart-doppelmoral-der-deutschen-wirtschaft/27354252.html?ticket=ST-2889668-dyxw5WbtDK7Cg3veyWB-ap4)

[euro-2020-regenbogen-debatte-offenbart-doppelmoral-der-deutschen-wirtschaft/27354252.html?ticket=ST-2889668-dyxw5WbtDK7Cg3veyWB-ap4](https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/aktion-bei-fussball-euro-2020-regenbogen-debatte-offenbart-doppelmoral-der-deutschen-wirtschaft/27354252.html?ticket=ST-2889668-dyxw5WbtDK7Cg3veyWB-ap4)

abgerufen

---

IMPRESSUM

Herausgeber

Stiffterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Barkhovenallee 1, 45239 Essen

T 0201 8401-0 F 0201 8401-301

mail@stiffterverband.de

[www.stiffterverband.org](http://www.stiffterverband.org)

Dieses Discussion Paper ist aus der Peer Plattform  
Wirtschaft.Initiative.Engagement. (W.I.E.) heraus entstanden.

Weitere Informationen unter:

<https://www.ziviz.de/projekte/wirtschaft-initiative-engagement>

Redaktion

Nora Röders

Gestalterische Vorlage

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin



W.I.E.®

WIRTSCHAFT. INITIATIVE.  
ENGAGEMENT.

| BertelsmannStiftung



ZIVILGESELLSCHAFT  
IN ZAHLEN ZIVIZ