



STIFTERVERBAND

DISKUSSIONSPAPIER

AUSGABE 02 | 18. FEBRUAR 2022

NACHHALTIGE TRANSFORMATION DEUTSCHER UNTERNEHMEN:

WARUM EINE STRATEGIE ALLEIN NICHT AUSREICHT

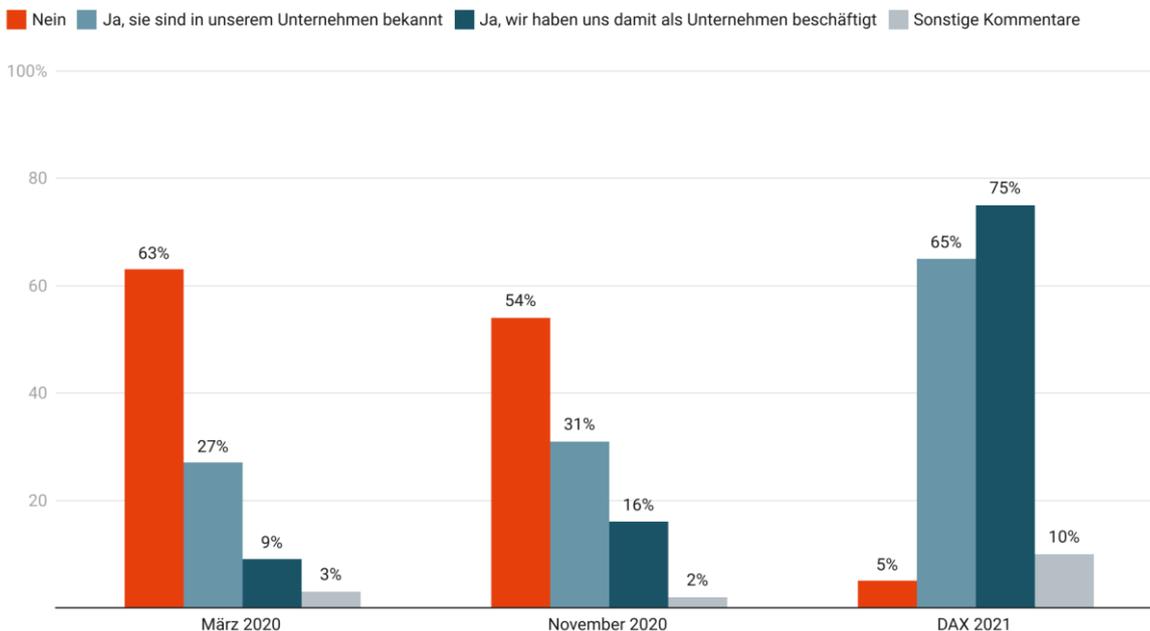
-
- » Eine Bestandsaufnahme der Unternehmen mit Sitz in Deutschland zeigt, dass nur wenige Unternehmen nachhaltigkeitsorientiert sind.
 - » Die nachhaltige Transformation der deutschen Wirtschaft ist allerdings eine der großen Prioritäten der neuen Bundesregierung.
 - » Eine Nachhaltigkeitsstrategie allein garantiert jedoch noch keine erfolgreiche Transformation, dazu braucht es zusätzlich einen kulturellen Wandel im Unternehmen.
 - » Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen kann hier ein entscheidender Schlüssel sein.
- » Gerber, Luisa
Team Unternehmensengagement & -verantwortung
 - » Lenssen, Joris-Johann
Projektleitung Unternehmensengagement & -verantwortung
 - » Röders, Nora
Team Unternehmensengagement & -verantwortung

1. NACHHALTIGE TRANSFORMATION? ES HERRSCHT NACHHOLBEDARF FÜR DEUTSCHE UNTERNEHMEN

Das Thema Nachhaltigkeit ist in aller Munde und macht auch vor deutschen Unternehmen nicht halt. Der Druck auf Unternehmen, Verantwortung für das eigene Geschäftsmodell zu übernehmen und sich nachhaltiger auszurichten, steigt. Doch vor einem Großteil der Unternehmen in Deutschland liegt noch ein langer Weg: Laut einer Studie, welche der Rat für Nachhaltigkeit in Auftrag gegeben hat, sind aktuell nur 0,15 Prozent der deutschen Unternehmen als nachhaltigkeitsorientiert zu betrachten (Sassen, Azizi, Bien, & Braun, 2021). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch der Monitor Unternehmensengagement von ZiviZ im Stifterverband. Hier zeigen sich vor allem wesentliche Unterschiede zwischen großen Unternehmen und dem Durchschnitt. So gaben rund 75 Prozent aller DAX-40-Unternehmen an, sich mit den Sustainable Development Goals (SDGs) auseinanderzusetzen zu haben. Der Blick auf die Breite der deutschen Wirtschaft zeigt hingegen, dass im Gesamtdeutschen Kontext nur 47 Prozent der partizipierenden Unternehmen die Ziele für nachhaltige Entwicklung als zentrales Konzept der Nachhaltigkeit überhaupt kennen und noch weniger bisher ihre Produkte oder Dienstleistungen an ihnen ausrichten (Monitor Unternehmensengagement, 2021). Diese Einblicke verfestigen die Annahme, dass Nachholbedarf für deutsche Unternehmen besteht.

» Die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) wurden 2015 von den Vereinten Nationen als universeller Aufruf zum Tätigwerden beschlossen, um Armut zu beenden, den Planeten zu schützen und sicherzustellen, dass bis 2030 alle Menschen in Frieden und Wohlstand leben (United Nations Development Programme, n.d.)

ABBILDUNG 1: SIND IHNEN DIE ZIELE FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (SDGS) AUS IHREM UNTERNEHMENSKONTEXT BEKANNT?



Quelle: ZiviZ im Stifterverband. Monitor Unternehmensengagement 2020. Gewichtete Durchschnittswerte in Prozent. November 2020, N=689. März 2020, N=477. 2018, N=7279. DAX 2021, N=20

ABBILDUNG 2: RICHTET IHR UNTERNEHMEN SEINE PRODUKTION BZW. DIENSTLEISTUNGEN AN DIESEN ZIELEN FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (SDGS) AUS?



Quelle: ZiviZ im Stifterverband. Monitor Unternehmensengagement 2020. Gewichtete Durchschnittswerte in Prozent. November 2020, N=689. März 2020, N=477. 2018, N=7279. DAX 2021, N=20

2. NEUE POLITISCHE UND REGULATORISCHE LANDSCHAFT

Der Koalitionsvertrag der Bundesregierung „Mehr Fortschritt wagen - Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit“ positioniert sich klar zur Notwendigkeit der nachhaltigen Transformation. „Nachhaltigkeit“ wird in allen Dimensionen - kulturell, ökonomisch, politisch und soziologisch- zum Leitprinzip der Bundespolitik (Koalitionsvertrag, 2021).

Für Unternehmen spielen vor allem Ambitionen zur Klimapolitik eine wichtige Rolle. So soll die Klima-, Energie- und Wirtschaftspolitik auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene auf das 1,5-Grad-Limit ausgerichtet und Deutschland bis 2045 klimaneutral werden. Im Sinne der Kreislaufwirtschaft sollen Unternehmen Produkte „langlebig, wiederverwendbar, recycelbar und möglichst reparierbar“ gestalten. Außerdem werden erneuerbare Energien massiv ausgebaut und eine CO₂-Bepreisung eingeführt, um negative Externalitäten einzudämmen. (Koalitionsvertrag, 2021).

Auch abseits klimapolitischer Forderungen passiert einiges. So wird zum Beispiel die Unterstützung des EU-Lieferkettengesetzesentwurfs (European Parliament, 2020) sowie eine Anpassung des deutschen Lieferkettengesetzes an die Anforderungen der UN-Leitprinzipien vorangetrieben. Zudem wird eine Standardisierung der Berichterstattung zur Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen auf nationaler, europäischer, sowie internationaler Ebene weiter angestrebt (European Commission, 2022).

Die veränderte politische und regulatorische Landschaft macht deutlich: Die Ära der freiwilligen Verantwortungsübernahme als Add-on zum Kerngeschäft ist endgültig zum Auslaufmodell geworden.

3. VERANTWORTUNGSÜBERNAHME IST KEINE GARANTIE FÜR NACHHALTIGE TRANSFORMATION

Doch eine erhöhte Transparenz und eine Nachhaltigkeitsstrategie allein werden nicht ausreichen, um die angestrebte holistische Transformation der Unternehmen zu realisieren. Wir wissen aus anderen Transformationsprozessen, die sich rein auf die nach außen gerichteten Einflüssen beziehen, dass sie häufig scheitern oder nur mittelmäßige Resultate erzeugen. Grund für den ausbleibenden

Erfolg dieser Transformationen sind meistens interne Faktoren. Ein Blick in die Erfahrungsdaten von Unternehmen zeigt, dass 80 Prozent der Unternehmen bei der Umsetzung tiefgreifender Transformationen insbesondere an der eigenen Unternehmenskultur scheitern (Litré, Michels, Walter, & Burke, 2018).

Die Folgekosten, die bei einer solchen forcierten und verfehlten Transformation für Unternehmen auftreten, können heutzutage katastrophal sein: Neben Glaubwürdigkeitsverlusten des Unternehmens, Vertrauensverluste in die Unternehmensführung sowie Enttäuschungen der Mitarbeitenden kann der damit einhergehende Reputationsverlust, durch den Wegfall von Konsumenten, Partnern und Investoren, ein massives Risiko für Unternehmen darstellen.

Um eine nachhaltige Transformation herbeizuführen, sollten Unternehmen sich daher nicht nur auf die Umsetzung der politisch forcierten Maßnahmen reduzieren. Sie müssen zusätzlich einen unternehmensinternen kulturellen Wandel einleiten.

4. UNTERNEHMENSENGAGEMENT ALS SCHLÜSSEL ZU KULTURELLEM WANDEL IM UNTERNEHMEN

Führungskräfte können verschiedene Wege einschlagen, um den kulturellen Wandel im Unternehmen zu fördern. Wichtig ist, dass die gesamte Organisation schon frühzeitig und kontinuierlich in den Prozess eingebunden wird. Mitarbeitende sollten auf Veränderungen im Unternehmen vorbereitet und für sie begeistert werden. Sie müssen den Sinn hinter der Transformation verstehen und sich der Vision bewusstwerden, um das Unternehmen bei dem Prozess zu unterstützen (vgl. Litré, Michels, Walter, & Burke, 2018). Ein wichtiges, aber häufig unterschätztes Mittel für den notwendigen Wertetransfer und das Erfahren von Sinnhaftigkeit ist das Unternehmensengagement.

Unternehmensengagement in diesem Kontext beschreibt Aktivitäten und Maßnahmen, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit von Unternehmen hinausgehen und zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen. Das Engagement wirkt sich auf verschiedene Weisen auf die kulturelle Transformation von Unternehmen aus:

- (1) Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln durch konkretes eigenes Engagement ein Bewusstsein dafür, welche Herausforderungen existieren und wie wichtig es ist, individuell und als Unternehmen, Verantwortung zu übernehmen. Dieses Verständnis führt dazu, auch unbequeme Transformationsmaßnahmen nachvollziehen und akzeptieren zu können.
- (2) Durch regionales Unternehmensengagement werden Unternehmen zu einem wichtigen Bestandteil der Gesellschaft. So zeigen die Daten des letzten Monitor Unternehmensengagement, dass 92 Prozent der Unternehmen sich in den letzten sechs Monaten engagiert haben, 59 Prozent davon regelmäßig. Besonders stark gefördert wurden Sport und Bildung (Monitor Unternehmensengagement, 2021). Dieses Engagement in Form von Zeit-, Sach-, und Geldspenden führt zu einer lokalen Verankerung und Akzeptanz des Unternehmens. Die Anwohnerschaft, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen den Mehrwert des Unternehmens an, nicht nur

» Mehr über das Engagement der deutschen Wirtschaft können Sie im Monitor Unternehmensengagement erfahren:
<https://www.unternehmensengagement.de/>

bezogen auf die Schaffung von Arbeitsplätzen, sondern auch als positiven Beitrag zum alltäglichen Leben. Diese Wertschätzung spiegelt sich auch in der Unterstützung, die Unternehmen in disruptiven Transformationszeiten erfahren, wider.

- (3) Das Engagement wirkt sich nicht nur auf die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens aus, sondern auch auf die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Arbeitsmoral und die Attraktivität der Arbeitgeber. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizieren sich zunehmend mit dem Unternehmen, und sehen durch das Engagement einen gesellschaftlichen Sinn in ihrer Arbeit. Ein typischer O-Ton eines kleinen Unternehmens in der Verkehrsbranche ist: „Die Mitarbeiter haben sich zu 100 Prozent mit der Firma identifiziert“ (Monitor Unternehmensengagement, 2021). Und enge Verbundenheit und Identifizierung mit dem Unternehmen fördern die Bereitschaft, Veränderungen zu begleiten.
- (4) Gesellschaftliches Engagement ist ein besonders niedrigschwelliger Lernort. Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Corporate Volunteers) lernen in einem experimentellen Umfeld, in dem sie sich und die eigenen Fähigkeiten ausprobieren können. Gleichzeitig können sie im Engagement ihre Perspektive wechseln und ihre Komfortzone verlassen (Söker & Mutz, 2003). Diese Eigenschaften können helfen, Transformationen im Unternehmen als Potential zu erkennen und Veränderungen positiv gestimmt entgegenzutreten.
- (5) Außerdem kann Unternehmensengagement, wenn es eng mit dem Kerngeschäft verzahnt ist, die Innovationsfähigkeit fördern. Unternehmen, die mit dem Dritten Sektor zusammenarbeiten, lernen neue Perspektiven kennen, die sie anschließend gegebenenfalls auf ihr Unternehmen übertragen können (Gilroy, Labigne, Kononykhina, & Riess, 2019). So können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv ihre Ideen einbringen und zum Unternehmenserfolg beitragen.

» Wie Engagement zum Lernort für Future Skills werden kann, untersucht das Projekt Skillpreneurs: <https://www.ziviz.de/future-skills-durch-engagement>

» Erfahren Sie mehr zu diesem Thema in unserer Publikation „Open for Innovation“: <https://www.unternehmensengagement.de/insights/cc-survey-corporate-citizenship-in-germany>

5. VERANTWORTUNG UND ENGAGEMENT ZUSAMMENDENKEN: WAS JETZT GETAN WERDEN MUSS

Insgesamt lässt sich also festhalten, dass die politischen Richtlinien zur Unternehmensverantwortung allein keine Garantie zu einer nachhaltigen Transformation sind. Damit diese gelingen kann muss Transformation mit „Kopf und Herz“, also sowohl strategisch also auch kulturell, vollzogen werden.

Das heißt, dass Transformation in sich schlüssig sein sollte. Sie sollte ein Verständnis für die eigene Rolle in der Gesellschaft und den damit zusammenhängenden Organisationszielen vermitteln. Die damit begründete gesellschaftliche Existenzgrundlage sollte nach innen und außen nachvollziehbar gemacht und kontinuierlich kommuniziert werden, um den notwendigen Rückhalt zu gewinnen und zu behalten. Denn nur so entstehen Transformationen, die für Unternehmen und die Gesellschaft langfristig funktionieren und nachhaltig sind.

Unternehmensengagement kann also - wenn gut kommuniziert, strategisch integriert und umgesetzt - den für eine nachhaltige Transformation nötigen kulturellen Wandel unterstützen. Unternehmen sollten deshalb reflektieren, wie sie die strategische Herausforderung der nachhaltigen Transformation durch Unternehmensengagement unterstützen können, um die Erfolgsaussichten zu erhöhen.

Und Erfolge - insbesondere in der Breite - werden dringend benötigt, um dem Ziel der nachhaltigen Transformation in Deutschland näher zu kommen.

6. LITERATUR

European Commission. (2022). Von Sustainable finance package : https://ec.europa.eu/info/publications/210421-sustainable-finance-communication_en#csrd abgerufen

European Parliament. (2020). Von Towards a mandatory EU system of due diligence for supply chains: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659299/EPRS_BRI\(2020\)659299_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659299/EPRS_BRI(2020)659299_EN.pdf) abgerufen

Gilroy, P., Labigne, A., Kononykhina, O., & Riess, B. (2019). Open for Innovation: Why engaged firms are more creative. Stifterverband.

Labigne, A., et al. (2021). Corona und das gesellschaftliche Engagement der Wirtschaft. Monitor Unternehmensengagement. Von <https://www.unternehmensengagement.de/insights/corona-und-das-gesellschaftliche-engagement-der-wirtschaft> abgerufen

Litré, P., Michels, D., Walter, S., & Burke, M. (2018). Soul Searching: True Transformations Start Within. Bain & Company.

Sassen, R., Azizi, L., Bien, C., & Braun, V. (2021). Stand nachhaltigen Wirtschaftens in Deutschland. Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer.

Söker, R., & Mutz, G. (2003). Lernen in Tätigkeitsfeldern bürgerschaftlichen Engagements-Transferprozesse in die Erwerbsarbeit. Fallstudien in ausgewählten Regionen Deutschlands. QUEM-Materialien 46.

BÜNDNIS 90 / DIE GRÜNEN, FDP, SPD. (2021). MEHR FORTSCHRITT WAGEN Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag. Von https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf abgerufen

United Nations Development Programme. (n.d.). What are the Sustainable Development Goals?. Von <https://www.undp.org/sustainable-development-goals> abgerufen

IMPRESSUM

Herausgeber
ZiviZ gGmbH
Pariser Platz 6
10117 Berlin
T 030 322982-513
ziviz@stiffterverband.de
<https://ziviz.de/>

Redaktion
Nora Röders
Luisa Gerber

Gestalterische Vorlage
Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

