

Johannes Bohnen

Corporate Political Responsibility (CPR)

Demokratieverstärker und Business Case

1. Befund

Westliche Demokratien sind zunehmend in Gefahr, im Äußeren wie im Inneren. In diesen Zeiten ist eine größere politische Verantwortungsübernahme von Unternehmen ein notwendiger Stabilitätsanker. Demokratiestärkung liegt auch in ihrem eigenen Interesse, weil sie damit in die gesellschaftlichen und politischen Voraussetzungen ihres Geschäftserfolges investieren. Diese sind nicht einfach gegeben, sondern müssen fortwährend gepflegt werden. Unternehmen, die auch als Corporate Citizens bezeichnet werden, sollten sich dieser Logik öffnen und sich vermehrt in Politik und Gesellschaft einbringen. Das Konzept der Corporate Political Responsibility (CPR) kann die dafür notwendige Orientierung bieten (vgl. Bohnen 2020).

Demokratie unter Druck

Unternehmen agieren nicht im luftleeren Raum. Ihr Erfolg hängt massiv von politischen Rahmenbedingungen ab – von der Verbindung mit den gesellschaftlichen Stakeholdern am Standort bis zur Einbettung in die sich rasant verändernde internationale Ordnung. Schlaglichter sind der aggressive Imperialismus Russlands, das globale Hegemonialstreben Chinas, die theokratischen Machtansprüche des Iran, die nuklearen Drohungen Nordkoreas und – *last but not least* – die zunehmende Autokratisierung der USA. In Europa reichen die illiberalen Kräfte von Orbán über Le Pen bis hin zur AfD.

Angesichts der neuen Systemherausforderung, der Rückkehr des Rechts des Stärkeren und des Denkens in Einflussphären ist der europäische Selbstbehauptungswille herausgefordert. Dafür gilt es, das demokratische Immunsystem auf allen Ebenen zu stärken. Die EU hat beeindruckende Potenziale, inklusive eines integrierten Wirtschaftsmarktes mit 448 Millionen Konsumenten. Unternehmen sollten sich fragen, wie sie diese zur Stärkung dieses Erfolgsmodells einsetzen können. Das gilt namentlich für deutsche Unternehmen, die lange Zeit als Exportchampions in besonderer Weise von der Globalisierung profitiert haben.

Als Ort der Freiheit und der regelbasierten Politik ist Europa auf ein vitales, leistungsfähiges und zur Führung bereites Deutschland angewiesen. Auf der ›Zentralmacht Europas‹ (vgl. Schwarz 1994) lastet ein enormer Leistungs- und Innovationsdruck, seiner Verantwortung für den Kontinent gerecht zu werden. Insbesondere Unternehmen sollten sich fragen, welche Rolle sie in diesem Epochentausch spielen wollen.

Immerhin ist etwas in Bewegung gekommen, die Positionierungen nehmen zu. Unternehmen, Verbände und Gewerkschaften starten Wahlaufrufe und schreiben offene Briefe. Im Jahr 2024 demonstrierten bundesweit Millionen von Bürger*innen für Demokratie und Weltoffenheit. Und auch Wirtschaftsführer meldeten sich zu Wort. »Wir sehen eine Erosion unserer demokratischen und sozialwirtschaftlichen Werte«, sagte der Siemens-Chef Roland Busch. Er und andere führende DAX-CEOs warnten vor Fremdenfeindlichkeit und positionierten sich gegen die AfD (vgl. Westkämpfer/Blume 2025). Mit Bekennermut besonders hervorgetan hat sich der Evonik-CEO Christian Kullmann. In einem längeren Aufsatz mit dem Titel »Die politische Verantwortung des Unternehmers« analysierte er das hohe Zerstörungspotenzial der Partei. Das Ansehen Deutschlands als Industrieland und Exportnation stehe auf dem Spiel; ebenso die Anwerbung qualifizierter Arbeitnehmer aus dem Ausland (vgl. Kullmann 2024: 209–221). Insgesamt ist das Thema demokratische Wehrhaftigkeit auf dem Vormarsch.

Systemlogiken: Das Politische und das Wirtschaftliche

Für das Verständnis des CPR-Konzeptes hilft ein Blick auf die Funktionsweise des öffentlichen Raumes. Unsere Gesellschaft besteht aus Subsystemen, die nach je spezifischen Logiken operieren, gleichzeitig aber hochgradig interdependent sind. So handeln Unternehmen rational, wenn sie in ihrem Bezugsrahmen der Wirtschaft ihre Gewinne zu maximieren suchen. In der Politik wiederum geht es um langwierige und komplexe Prozesse des Interessenausgleichs, die dem Machtkalkül unterliegen. Unternehmensvertreter täten gut daran, ein besseres Verständnis dieser unterschiedlichen Anforderungsprofile zu entwickeln. Manch technokratische Politikschelte wirkt jedenfalls seltsam blind für die demokratisch unumgänglichen Abstimmungsschleifen, die symbolische Dimension politischen Handelns oder die Notwendigkeit von Mehrheitsentscheidungen.

Politische Bildung in diesem Sinne mag Unternehmer zu einer Reflexion möglicher antipolitischer Affekte führen. Darüber hinaus aber, und das ist entscheidend für das CPR-Konzept, dürfte sie zu der Einsicht führen, dass unternehmerisches Handeln seinerseits nicht politikfrei funktioniert, sondern eines verlässlichen Umfeldes bedarf. Zwischen Wirtschaft und Politik bestehen strukturelle Kopplungen. Das zeigt sich maßgeblich im Wert des unabhängigen Rechtsstaates, ohne den es keine Planungssicherheit und keinen verlässlichen Eigentumsschutz gibt. Unternehmen sollten deshalb politische Faktoren in ihr wirtschaftliches Kalkül einbeziehen. Und zwar weniger aus altruistischen Gemeinwohlüberlegungen, denn aus ureigenem Interesse.

Dabei gilt es beispielsweise zu verstehen, dass unabhängige Gerichte nur dann funktionieren, wenn sie von einem demokratischen Bewusstsein staatlicher Akteure und einer Mehrheit der Bürger*innen getragen werden. Oder um in den Worten des Rechtswissenschaftlers Christoph Möllers zu sprechen: »Beginnt das politische System zu schlingern, schlingern alle Institutionen mit« (Möllers 2017:

1). Für Unternehmen entsteht daraus der Auftrag, ihre Ressourcen einzusetzen, um den öffentlichen Raum systematisch zu stärken.

Das betrifft nicht zuletzt die Auseinandersetzung mit der AfD. Zwar tun Unternehmen in der Regel gut daran, sich aus Parteipolitik herauszuhalten und auf den politischen Grundkonsens zu konzentrieren. Doch stellt die AfD, etwa mit völkischen Positionen oder der Delegitimierung des Rechtsstaates, genau diesen Grundkonsens zur Disposition. Damit stellt die AfD die Systemfrage; sie will im Kern ein anderes Land. In einer solchen Situation können auch Unternehmen nicht schweigen, sonst drohen sie ihre Geschäftsgrundlage zu verlieren. AfD-Kritik ist deshalb nicht (notwendig) parteiisch, sondern bringt eine Loyalität zu unseren demokratischen Institutionen zum Ausdruck. Damit kann sie Teil gelebter Corporate Political Responsibility sein.

Der Staat verliert seine gesellschaftliche Steuerungsfähigkeit

Zunehmend wird von fachkundiger Seite, wie z. B. dem langjährigen Präsidenten des Bundesverfassungsgerichts Andreas Voßkuhle (vgl. Müller 2025) oder dem ehemaligen Finanzminister Per Steinbrück die staatliche Funktionsfähigkeit in Frage gestellt (vgl. Steinbrück 2025, zitiert nach Greive et al. 2025).

Die abnehmende Fähigkeit des Staates, Probleme zu lösen, ist wesentlich auf die Globalisierung und die Digitalisierung zurückzuführen. Hier stellt sich die Frage: Wie können nationalstaatliche politische Systeme, die von Grenzen geprägt sind, Kräften widerstehen, die Grenzen auflösen? Das heißt: Wie kann der langwierige Interessenausgleich maßgeblich national organisierter demokratischer Politik mit den schnell aufeinander folgenden Innovationsschüben internationaler Wirtschaft verzahnt werden? Hier hat sich eine Governance-Lücke aufgetan.

Daraus ergibt sich folgendes Spannungsverhältnis: Einerseits gehören viele große Unternehmen, insbesondere Big Tech, zu den Triebkräften der Globalisierung und des technologischen Fortschritts und fordern daher die Handlungsfähigkeit des Staates heraus. Andererseits werden die Unternehmen als Teil der Lösung gebraucht; mit ihrer Ressourcenfülle spielen sie eine wichtige Rolle bei der Wiedererlangung von Governance-Fähigkeiten und staatlicher Handlungsmacht. Globale Unternehmen müssen in gewisser Weise die Probleme ›heilen‹, die sie selbst produziert haben.

Diese Herausforderungen sind weniger sozialer als politischer Natur. Die Folgen der Globalisierung erlauben es den Wirtschaftsführern nicht mehr, unpolitisch zu bleiben. Die Grundlagen des eigenen Wirtschaftens drohen sonst zu erodieren, und große Potenziale blieben ungenutzt. Man könnte sagen: Der Mangel politischer Beiträge ist der ›blinde Fleck‹ der Wirtschaft. Angesichts des skizzierten Befundes sollten sich alle Akteure der Gesellschaft als Demokratieverstärker verstehen – ob in der Wissenschaft, dem Kulturbetrieb, den Medien oder als Bürger*innen. Über besondere Stärken und Ressourcen verfügen dabei die Unternehmen; sie zu aktivieren, könnte ein *game changer* sein.

2. Strategische Antwort

2.1 Das CPR-Konzept

Das CPR-Konzept beschreibt, wie diese besonderen Potenziale zu heben sind. Die Vision: Eine Unternehmenslandschaft, die eine politische Haltung entwickelt und sich mit Politik und Zivilgesellschaft auf kraftvolle und kreative Weise verbindet. Dafür gilt es bisherige Nachhaltigkeitskonzepte zu ergänzen.

Die CPR-Eckwerte

Um ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, arbeiten Unternehmen fast flächendeckend mit dem CSR-Konzept. Der Ansatz ist wichtig und notwendig, springt aber zu kurz. Denn er konzentriert sich auf soziale und ökologische Nachhaltigkeit, lässt jedoch politische Faktoren wie demokratische Infrastruktur, Debattenkultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt außer Acht. CPR ist die nächste Stufe in der Evolution der Corporate Responsibility (CR).

Seit einigen Jahren widmet sich auch die CSR-Community in Deutschland dieser Entwicklung. So hat das CSR-Magazin 2024 eine Sonderausgabe zum Thema CPR herausgegeben und den neuen Ansatz begrüßt (vgl. Bohnen 2024). In der Tat bietet CPR für Unternehmen ein umfassendes strategisches Konzept, um sich in der Öffentlichkeit zu positionieren. Dafür werden politische Faktoren ins wirtschaftliche Kalkül einbezogen. Auf dieser Basis lassen sich die Eckwerte des Konzeptes wie folgt umreißen:

Nachhaltig zu investieren, heißt auch, in die politischen Vorbedingungen des wirtschaftlichen Erfolges zu investieren – sprich: in die demokratisch-rechtsstaatliche Ordnung, die ökonomische Wertschöpfung begünstigt. Diese Erkenntnis ist zentral. Wertschöpfung_braucht gesellschaftliche und politische Werte. So sind Weltoffenheit, Toleranz und Vielfalt ein Motor für Fachkräftegewinnung, Ideenwettbewerb und Innovation.

Damit Unternehmen ins politische Handeln kommen, sollte verstanden werden, dass Politik mehr ist als Parteipolitik. Eine Kita zu gründen, ist z. B. ein politischer Vorgang. Aus einer breiten Definition des Politischen folgt, dass alle gesellschaftlichen Akteure für das demokratische Gelingen verantwortlich sind. Speziell Unternehmen und ihre Verbände sind bereits politische Akteure, nämlich als Arbeitgeber, Innovatoren, Steuerzahler oder Lobbyisten, die den Gesetzgebungsprozess und das Gemeinwesen gezielt beeinflussen.

Dabei verfügen Unternehmen über spezifische kommunikative, technologische, organisatorische und finanzielle Ressourcen, die sie in den öffentlichen Raum einbringen können. Vor allem sind Unternehmen soziale Lernorte (mittlerweile mit mehr Potenzial als Sportvereine), weil Bürger*innen hier einen beträchtlichen Teil ihrer Lebenszeit verbringen. Mitarbeitende, die sich in Bezug auf Alter, soziales Milieu, politische Zugehörigkeit, Glauben oder ethnische Herkunft unterscheiden, kommen täglich zusammen, um auf ein gemeinsames Ziel hinzuwirken.

In Unternehmen kann daher Gesellschaft vorverhandelt werden. Ohnehin werden politische Auseinandersetzungen automatisch in die Unternehmen hineingetragen, gerade wenn man sich die zunehmende Gereiztheit in den öffentlichen Debatten vor Augen führt. Betriebe sollten sich also auf diese Herausforderungen einstellen und sicherer Austausch ermöglichen. In gelingenden Verständigungsprozessen in Unternehmen liegt eine große Chance für Gesellschaft und Demokratie.

Dabei ist für Unternehmen wichtig, das Pramat der Politik zu respektieren; das demokratische Mandat liegt selbstverständlich bei den gewählten Vertretern. Aber in einer pluralistischen Gesellschaft können und sollten sich Unternehmen für ihre Interessen einsetzen. Oft bleibt dies auf einen engen Lobbyismus beschränkt; dies gilt es zu überwinden.

Die Durchschlagskraft des CPR-Konzeptes wird auch davon abhängen, ob Politiker das Konzept der politischen Nachhaltigkeit unterstützen. Angesichts der vielfältigen Bedrohungen für unsere Demokratie könnten politische Entscheider (demütig) Verantwortung zurückspielen und gesellschaftliches Engagement bejahen – auch, um der eigenen Überforderung und der grassierenden Politikverdrossenheit entgegenzuwirken. Gerade Unternehmen mit ihrer Ressourcenfülle könnten hier als Co-Produzenten von Kollektivgütern zu Demokratieverstärkern werden.

Der intersektorale Ansatz würde es erlauben, je spezifische Stärken miteinander zu kombinieren. Wenn sich der Staat klug auf die Bewältigung seiner Kernaufgaben besinnen und dadurch Vertrauen zurückgewinnen würde, läge darin letztlich ein Versprechen zur Stabilisierung der repräsentativen Demokratie. Erste Politiker haben sich in Hintergrundgesprächen denn auch positiv über verstärkte gesellschaftspolitische Beiträge von Unternehmen geäußert. Der Zuspruch reicht dabei von konservativen bis hin zu gewerkschaftlichen Stimmen, ist also nicht ideologisch fixiert.

Anknüpfungspunkte für die Umsetzung, Evaluation und Qualitätssicherung von CPR bieten Nachhaltigkeitsstandards wie die ESG-Kriterien (Ecological, Social, Governance) sowie die SDGs (Sustainable Development Goals) der Vereinten Nationen. In vielen Firmen wird bereits seit Jahren mit den UN-Nachhaltigkeitszielen gearbeitet. SDG 16 steht für ‚Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen‘ bzw. Rechtsstaatlichkeit (vgl. United Nations 2015). Diese demokratischen Ziele sind dem CPR-Thema besonders nah. Es ist bezeichnend, dass das SDG 16 im internationalen Vergleich noch deutlich unterrepräsentiert ist (vgl. BMZ 2023). Gleichzeitig ist es hilfreich, dass CPR damit eine internationale Einbettung und Zielvorstellung hat. Die ESG-Kriterien wiederum ließen sich stärker im Sinne politischer Nachhaltigkeit interpretieren. Dafür gilt es, die bisher nach innen gewendeter Governance-Dimension künftig stärker in ihrer äußeren Relevanz, der öffentlichen Daseinsvorsorge, in den Blick zu nehmen.

Der Business Case

Unternehmensvertreter mögen sich im Lichte der skizzierten Eckwerte des CPR-Konzeptes fragen: Worin besteht nun der Geschäftsnutzen, warum sollten wir intensive Anstrengungen für politische Nachhaltigkeit unternehmen? Die Vorteile – wie bei allen Nachhaltigkeitsargumenten – fallen primär in der Langfristperspektive an und erfordern einen strategischen Weitblick.

Ohne politische Stabilität gibt es keinen wirtschaftlichen Erfolg. Unternehmen profitieren von einem funktionierenden demokratischen Staat und gesellschaftlichem Zusammenhalt. So betont Christian Sewing, CEO der Deutschen Bank: »Demokratie braucht Wachstum, aber wirtschaftliches Wachstum braucht auch Demokratie. Das ist ein Wechselspiel« (Sewing 2025, zitiert nach Westkämper/Blume 2025). In der Tat liegen die Vorteile der Demokratie auf der Hand:

- Rechtsstaatlichkeit schützt Eigentum, stabilisiert Erwartungen und sorgt damit für Planungssicherheit.
- Weltoffenheit und Toleranz helfen bei der Akquisition ausländischer Fachkräfte und florierendem internationalem Handel.
- Bildung stärkt die Kompetenz, Kreativität und das Kritikvermögen der Fachkräfte von morgen.
- Unabhängige Medien liefern verlässliche Informationen als Grundlage für Handlungsentscheidungen.
- Die für eine Demokratie charakteristische offene Debattenkultur fördert den Wettbewerb der Ideen und damit Innovation.

Eine glaubwürdige politische Positionierung schafft darüber hinaus Differenzierung im Wettbewerb. Sie schärft das Unternehmensprofil und erhöht das Ansehen bei wichtigen gesellschaftlichen Stakeholdern wie Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern, NGOs und politischen Entscheidern. Auch die klassische Public Affairs-Arbeit wird ›smarter‹ und wirksamer, wenn Unternehmen Maßnahmen zur Stärkung der Demokratie anzubieten haben.

Ein weiterer Beleg für den Geschäftsnutzen von CPR ist, dass politisch verantwortliche und sprechfähige Unternehmen attraktive Arbeitgeber sind. Arbeitnehmer, zumal die Jüngeren, erwarten zunehmend, dass Unternehmen ihren politischen Zweck bzw. *purpose* erklären. Dabei hilft ein klares politisches Profil; ein nicht zu vernachlässigender Vorteil in Zeiten des Fachkräftemangels. Mit CPR gewinnen Unternehmen vor allem strategisch denkende Entscheider, die zukünftig (geo-)politisches Verständnis und eine klare Haltung beweisen müssen. In anderen Worten: Wer strategisch handeln will, muss politisch denken können.

Ein Trend unterstreicht das große Potenzial: Die Erwartungshaltung der Verbraucher*innen und der Bürger*innen insgesamt gegenüber den Unternehmen steigt stetig. Das belegen verschiedene Studien. Das Wissenschaftszentrum Berlin stellte im Februar 2024 fest: 77,8 Prozent der Befragten stimmen zu, dass es in Zeiten wie diesen wichtig ist, dass sich die deutsche Wirtschaft über wirtschafts-

politische Fragen hinaus stärker als bisher in den gesellschaftspolitischen Diskurs einbringt (vgl. Conradi-Freundsruh et al. 2024). Auch das Edelman Trust Barometer verdeutlicht seit Jahren das große Vertrauen der Bevölkerung in Unternehmen. Die diesjährige Ausgabe diagnostiziert eine ›Krise der Unzufriedenheit‹, in deren Zuge ›mehr, nicht weniger‹ Unternehmensengagement gefordert werde. Insbesondere CEOs sollten sich demnach einbringen (vgl. Edelman Trust Barometer 2025: 37).

Wenn der Bürger bzw. Kunde eine gesellschaftspolitische Positionierung von Unternehmen erwartet, ist dies geschäftsrelevant. Die Wirtschaft sollte jedoch nicht gegen die Politik ausgespielt werden. Es kann nicht im Interesse der Wirtschaft sein, dass die politischen Eliten an Akzeptanz verlieren und das Vertrauen in demokratische Institutionen erodiert – ganz im Gegenteil. Die Wirtschaft profitiert, wenn der Staat in seinen Kernbereichen handlungsfähig ist.

2.2 *Political Branding – die Umsetzung*

Für eine neue Haltung bzw. ein politisches Selbstverständnis braucht es zunächst die Aufmerksamkeit und die politische Überzeugung der Unternehmensführung. Dafür ist ein erweitertes Verständnis der Unternehmensmarke wichtig, denn jede Marke hat eine gesellschaftspolitische Dimension. Diese kann entweder (weiter) vernachlässigt oder systematisch entwickelt werden.

Die angestrebte CPR-Haltung kann in einem Political Branding-Prozess operationalisiert werden – und zwar in zwei Schritten: der politischen Markenbildung und der politischen Markenführung.

Politische Markenbildung: Leitbildentwicklung

Politische Markenbildung beginnt mit einer Bestandsaufnahme der politischen Dimension der Gesamtmarke. Dazu gilt es die zur Verfügung stehenden Ressourcen in den Blick zu nehmen. Vor allem stellt sich die Frage: Gibt es ›lose politische Enden‹, die miteinander verwoben werden können, z. B. durch eine politisch gefärbte CSR?

Um eine politische Marke zu erarbeiten, bietet sich der Fokus auf die Stärken an. Ausgangspunkt ist der klassische Ansatz der Markenkernentwicklung, wonach eine Marke dann stark ist, wenn mindestens drei Kriterien erfüllt sind. Sie muss

- wahr zu sich selbst sein, also bei den Realitäten andocken und glaubwürdige Assoziationen kommunizieren,
- sich im Wettbewerb differenzieren (USP – Unique Selling Point) und,
- relevant für die Zielgruppen sein.

Wichtig für die Entwicklung einer politischen Marke ist der besondere Fokus auf ein viertes Kriterium, den gesellschaftspolitischen Mehrwert. Durch Sammlung und Verdichtung der Unternehmensstärken wird die politische Marke schließlich

in einem politischen Leitbild bzw. *mission statement* auf den Punkt gebracht. Dies muss selbstverständlich im Einklang mit der Gesamtmarke stehen und diese bereichern.

Politische Markenführung: mögliche CPR-Maßnahmen

Die politische Markenführung zielt auf die systematische Entwicklung der Marke im Laufe der Zeit. Unternehmenslenkern steht eine Reihe von Möglichkeiten und Ressourcen zur Verfügung, um die politische Marke zu managen und durch konkrete Aktivitäten bzw. CPR-Formate mit Leben zu füllen.

Es gibt zahlreiche *low hanging fruits*, die für praktisch alle Unternehmen verfügbar sind, um den öffentlichen Raum neu zu beleben: Dazu gehören beispielsweise *CEO Activism*, *Employee Activism*, Demokratie-Workshops, Maßnahmen zur Stärkung der Debattenkultur und Allianzbildungen, die im Folgenden erläutert werden.

CEO Activism: Der Begriff stammt aus der angelsächsischen Welt und bezeichnet öffentliche gesellschaftspolitische Stellungnahmen von Unternehmensexekutiven. Statt politische Themen an Interessen- und Verbandsvertreter zu delegieren, können sie den Anliegen des Unternehmens ein Gesicht und damit erhöhte Glaubwürdigkeit verleihen. Zudem ergeben sich direkte Rückkopplungs- und Lerneffekte für die Belegschaft. Ein frühes Beispiel für die Chancen und Risiken öffentlichen Engagements lieferte der ehemalige Siemens-CEO Joe Kaeser. In einem vielbeachteten LinkedIn-Kommentar von 2018 erklärte er, warum er nach der Ermordung des Journalisten Jamal Khashoggi seine Teilnahme an einer Investorenkonferenz in Riad absagte. Demnach wog er Stakeholder-Interessen, Unternehmensreputation, Kundenbeziehungen, Geschäftsaussichten und Arbeitsplatzsicherheit ab. Zwar wirkten die Argumente, auch angesichts des spürbaren öffentlichen Drucks, nicht völlig konsistent. Beeindruckend war dennoch Kaesers Mut, sich in einer Dilemmasituation auf die politische Bühne zu begeben und eine im Lichte der Menschenrechtsverletzung auch symbolisch akzeptable Entscheidung zu treffen. Auch der Mercedes-Chef Ola Källenius zeigte Haltung, als er bekannte: »Das Grundgesetz ist eine der besten Verfassungen der Welt. Wir leben in einer Sozialen Marktwirtschaft, die geprägt ist von Demokratie, Freiheit, Toleranz und Rechtsstaatlichkeit. Nur in so einem Umfeld kann Unternehmertum entstehen« (Källenius 2024, zitiert nach Astheimer/Wagner 2024). Der Siemens-Chef Roland Busch schlug in die gleiche Kerbe, indem er betonte: »Wir brauchen eine stabile, sozialmarktwirtschaftliche Demokratie. Denn ohne stabile Demokratie gibt es kein Wachstum und keinen Wohlstand«¹. Weithin beachtet wurde zudem der offene Brief von Reinhold Würth vom März letzten Jahres (vgl. Houben/Schiller 2024). Bis dahin war der Großunternehmer politisch eher abstinenter geblieben. Dann aber strich er die Errungenschaften des demokra-

¹ LinkedIn Post von Roland Busch am 07.02.2025.

tischen, weltoffenen Deutschlands heraus und warnte seine Mitarbeiter davor, aus Frustr über die Ampel-Regierung AfD zu wählen. Ein weiteres eindrückliches Beispiel liegt schon einige Zeit zurück: Nach der Bundestagswahl 2017, die der AfD gerade im Erzgebirge großen Auftrieb gab, bezogen die Geschäftsführer des dort ansässigen Uhrenherstellers Nomos Glashütte in einem offenen Brief klar Position. Sie distanzierten sich von rassistischem Gedankengut und schrieben: »Wir werden mithelfen, das Terrain für Freiheit und Demokratie zurückzugewinnen« (Ahrendt et al. 2017, zitiert nach Schmidbauer 2024). Die gesellschaftspolitische Positionierung war nicht zuletzt ein gezieltes Signal gegenüber in- und ausländischen Kunden, die sich über die Entwicklung in Sachsen besorgt zeigten und nach der Haltung von Nomos-Mitarbeitern fragten. Insgesamt empfiehlt es sich, beim *CEO Activism* folgende Leitlinie zu beachten: Unparteiisch im Besonderen, aber parteiisch im Grundsätzlichen – dann, wenn es um unsere freiheitliche Lebensform als solche geht. Also weniger Details und Dauerkommentierung, sondern Konzentration auf langfristig relevante und mit dem eigenen Unternehmen verbundene Demokratiethemen.

Employee Activism: Hier handelt es sich um das Gegenstück zum *tone from the top* des *CEO Activism*. Dabei wird das Vorangehen der Unternehmensleitung durch ein breites Engagement der Belegschaft flankiert. Das schafft Rückhalt im Unternehmen und verleiht der politischen Positionierung Legitimität. Dieses Engagement kann darin bestehen, dass motivierte Mitarbeitende als Multiplikatoren der politischen Marke des Unternehmens auftreten, z. B. indem sie sich in den Sozialen Medien oder innerhalb der Firma (z. B. im Intranet) zu politischen Themen äußern und als Gesichter von Unternehmenskampagnen auftreten. Zusätzlich kann ein Stundenkontingent für *Corporate Volunteering* etabliert werden, um bewusst Anreize für politisches Engagement zu setzen. So rechnete etwa die Drogenkette dm ihren Angestellten die Tätigkeit als Wahlhelfer bei den EU-Wahlen 2024 als Arbeitszeit an.

Demokratie-Workshops: Politische Bildung ist ein Querschnittsthema mit großer Hebelwirkung für eine resiliente Demokratie. Je mehr Bürgerinnen und Bürger die Demokratie und ihre Institutionen verstehen und mit Überzeugung unterstützen, desto größer ist die Chance, den Gefahren des politischen Extremismus wirksam zu begegnen. Es empfiehlt sich daher, CPR-Maßnahmen mit betrieblicher Ausbildung und Mitarbeiterqualifizierung zu verknüpfen. Selbstverständlich können Unternehmen darüber hinaus auch Kurse in demokratischer Grundbildung anbieten. Dazu können z. B. Module gehören, die sich mit dem Regierungssystem der Bundesrepublik, der Verfasstheit der EU oder der Funktionsweise der Sozialen Marktwirtschaft beschäftigen. Ein solches Coaching kann auch spielerisch durch Fallstudien und Simulationen politischer Entwicklungen gestaltet werden. Nomos Glashütte initiierte z. B. bereits 2017 mit Hilfe der Initiative *Courage* politische Schulungen für Mitarbeiter, um Rechtsextremismus zu begegnen.

Stärkung der Debattenkultur: Eine funktionierende öffentliche Debatte ist die Voraussetzung für eine funktionierende Demokratie. Die Fragmentierung in Echo-kammern sowie *Fake News* und Verschwörungstheorien im Internet haben sich zu einer ernsten Gefahr für unsere offene Gesellschaft entwickelt. Die Bereitschaft, miteinander zu sprechen, auch sich in Zivilität zu widersprechen, nimmt Schaden.

Eine Gesellschaft, die zukunftsfähig sein will, benötigt eine lebendige und offene Debattierkultur. Deren Pflege sollte auch Aufgabe von Unternehmen sein. Wenn dort unterschiedliche Sichtweisen und unorthodoxe Ideen zugelassen werden, wird dies der Innovation von Produkten und Dienstleistungen zugutekommen. Es entsteht ein gesellschaftliches und betriebliches *win-win*.

Ergänzend bieten sich Schulungen zu Prinzipien gelingenden und wirksamen Dialogs an. Dazu gehören beispielsweise der Perspektivwechsel, aktives Zuhören und das Streben nach gesichtswahrenden Lösungen. Eine zunehmend pluralistische Gesellschaft ist darauf angewiesen, dass ihre Mitglieder Widersprüche mit Gelassenheit aushalten und in Kompromisse übersetzen können. Getragen von diesem Gedanken wurde 2021 unter Federführung der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung der *Business Council for Democracy* (BC4D) gegründet. Die mit sechs Pilotunternehmen gestartete Initiative ist inzwischen auf über 200 Unternehmen angewachsen. Das Angebot des BC4D umfasst Online-Schulungen für Mitarbeiter im Umgang mit Hassrede, Desinformation und Verschwörungserzählungen – auf freiwilliger Basis.

Allianzbildung: Unternehmen sollten sowohl mit Akteuren der Zivilgesellschaft als auch untereinander bei politischen Herausforderungen kreativer kooperieren. Wenn es gleichgerichtete Interessen gibt, ist man gemeinsam stärker – eine alte Weisheit der Public-Affairs-Branche, wo sich häufig sogenannte Ad-hoc-Allianzen bilden. Zu nennen sind hier beispielsweise die Allianzen ›Wir stehen für Werte‹ und ›Zusammenland‹. Viele Reformanstöße zur Weiterentwicklung unserer Demokratie kommen zudem von Demokratieorganisationen aus der organisierten Bürgergesellschaft. NGOs wie *Join Politics* (Rekrutierung von politischen Talenten) oder *Project Together* (intersektorale Bündnisse zur Lösung gesellschaftlicher Probleme) sind ideale Allianzpartner und ein starker Hebel für Veränderungen.

Ein anschauliches Beispiel für eine verpasste Chance der Allianzbildung hat Thorsten Benner vom Global Public Policy Institute anhand der deutschen Auto-industrie in Ungarn gegeben (vgl. Kolb 2024). Statt sich mit dubiosen CSR-Maßnahmen dem semiautokratischen Ministerpräsidenten Viktor Orban anzudienen, hätten sie gemeinsam in einen Demokratiefonds investieren können, der Initiativen zur Stärkung von unabhängigen Medien und bürgerlichem Engagement unterstützt. Druckmittel wären in einem solchen Machtkampf vorhanden gewesen – von der Produktqualität und der damit verbundenen Marktstellung bis hin zur Bereitstellung attraktiver Arbeitsplätze.

Eine ähnliche Politikvergessenheit zeigt sich aktuell auf der anderen Seite des Atlantiks. Amerikanische CEOs müssten sich vor Präsident Trump nicht in den Staub werfen, wenn sie rechtzeitig eine kritische Masse von Allianzpartnern

organisiert hätten, die selbstbewusst politische Forderungen stellen. Hierzulande könnten sich Unternehmen beispielsweise zu einer ›Allianz pro Parteien‹ zusammenschließen, bei der ein Teil des CR-Budgets zur Stärkung demokratischer Parteien verwandt wird, um der politischen Mitte finanziell wie symbolisch den Rücken zu stärken.

Allianzbildung dürfte auch rund um das Thema DEI an Bedeutung gewinnen. Die Wertetrias *Diversity, Equity, Inclusion* beruht auf demokratischen Grundlagen. Frauen- und Minderheitenrechte werden de facto nur in liberalen politischen Ordnungen geschützt. Unternehmen, denen DEI wirklich am Herzen liegt, müssten sich also systematisch für die Stärkung der Demokratie einsetzen. Kurz: Wer DEI will, braucht CPR. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Trump auf seinem autoritären Kurs auch DEI den Kampf angesagt hat und entsprechende Programme bekämpft.

Europäische Firmen stehen in diesem Fall vor einem transatlantischen Normenkonflikt, insofern die EU weiterhin Antidiskriminierungsanforderungen hochhält (vgl. Müller-Bonanni/Seibt 2025). In Bedrängnis bringt das vor allem EU-Unternehmen mit substanziellem US-Marktanteil oder dortigen Tochtergesellschaften. Wer es mit den Beteuerungen der Vielfalt und deren Nutzen für die Fachkräftegewinnung und Innovationsfähigkeit ernst meint, sollte Zusammenschlüsse mit anderen Unternehmen in Erwägung ziehen, um sich gegenseitig den Rücken zu stärken und das Risiko von Vergeltungsmaßnahmen zu reduzieren. Wem Einwirkungsversuche auf die US-Regierung zu ambitioniert scheinen, der kann sich zumindest innerhalb Europas darum bemühen, demokratische Verhältnisse zu bewahren, bevor sie ins Schlingern geraten.

Die Verankerung von CPR im Unternehmen

Insgesamt ist *Political Branding* eine *Leadership*-Aufgabe, die strategisch geplant werden sollte. Eine reflektierte politische Haltung des CEOs ist elementar, um Reputation und Vertrauen in das eigene Unternehmen zu stärken. Neben dieser persönlichen Ebene ist die institutionelle zentral: Wie kann CPR erfolgreich in den Unternehmensstrukturen verankert werden?

Empfehlenswert ist der Ansatz des sogenannten *Mainstreaming* – also eine breite horizontale Verankerung in verschiedenen Abteilungen. Im Idealfall wird CPR aus einem Guss gedacht und mit inhaltlich verwandten Bereichen verschränkt. So unterstützt politische Verantwortungsübernahme beispielsweise die Public-Affairs-Arbeit durch verbesserte Zugänge zur Politik (*Responsible Lobbying*), die Strategieentwicklung durch Einschätzung politischer Chancen, Risiken und Trends (politische Due Diligence) und das Personalmanagement durch neue Hebel zur Akquise strategisch denkender und missionsorientierter Talente. Um die Anbindung an den Vorstand zu sichern, würde zudem ein Think Tank bzw. CEO-Planungsstab helfen – als Inhouse-Analyse-Kapazität für Richtungsentscheidungen an der Schnittstelle von Politik und Wirtschaft.

Auch ein neues Rollen- und Selbstverständnis des Aufsichtsrates liegt in der Logik des CPR-Ansatzes. Gibt das Kontrollgremium den CEOs Rückendeckung, fällt ihnen die Durchsetzung von CPR leichter. Auch könnte der Aufsichtsrat eine klare Erwartungshaltung formulieren, wenn der Vorstand politische Entwicklungen vernachlässigt. Zudem sind Aufsichtsräte geeignet, selbst Beiträge in der Stakeholder-Kommunikation zu liefern. Denn Kunden, Geschäftspartner und Investoren erwarten zunehmend, dass Unternehmen nicht nur Gewinne maximieren, sondern auch verantwortungsvoll und im Einklang mit politischen und ethischen Standards agieren. Die Aufsichtspflicht wahrzunehmen, bedeutete hier in einem präventiven Sinne, die eigenen Netzwerke noch stärker zu nutzen, um im vorpolitischen Raum zu wirken und sich für die Pflege demokratischer Infrastrukturen einzusetzen. Es wäre daher nur folgerichtig, wenn künftig vermehrt Personen mit (geo-)politischer und generalistischer Kompetenz in die Aufsichtsräte einzögen.

Was bedeutet das für den Beirat, Verwaltungsrat oder Gesellschafterausschuss in mittelständischen Unternehmen? Der Verein der Aufsichtsräte des deutschen Mittelstandes (ARMID) scheint jedenfalls bereits von CPR überzeugt. So argumentiert der Vereinsvorsitzende Klaus F. Jaenecke: »Inzwischen ist Corporate Political Responsibility insbesondere unter dem Stichwort ESG (...) ein neues Feld der Arbeit von Kontrollgremien. Wer als Aufsichtsrat für mehr öffentliche Stellungnahmen plädiert, stärkt dem Vorstand den Rücken, sich gegebenenfalls zu politischen Fragen zu äußern« (Jaenecke 2024: 1). Es steht also zu hoffen, dass der Einfluss der Aufsichtsräte die Etablierung von CPR beschleunigen wird.

3. Politische Nachhaltigkeit braucht Ambition

3.1 *Die dritte Welle der Nachhaltigkeit*

Wahrscheinlich stehen wir am Anfang einer dritten Welle der Nachhaltigkeit – nach der sozialen und der ökologischen kommt nun die politische (vgl. Bohnen 2025). Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass sich zur Bewältigung drängender Herausforderungen staatliche Regulierung und private Initiative ergänzen müssen.

Die erste Welle der Nachhaltigkeit entstand im Zuge der sozialen Frage in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Durch die Industrialisierung wuchsen Forderungen nach sozialer Gerechtigkeit, die von der Arbeiterbewegung vorangetrieben wurden. Aber auch die Arbeitgeber verstanden zunehmend die Vorteile sozialer Stabilität. Es war dann ein langer Weg vom sozialen Wohnungsbau von Krupp bis hin zu den heutigen Errungenschaften der Sozialen Marktwirtschaft wie der paritätischen Mitbestimmung.

Eine zweite Welle der Nachhaltigkeit entwickelte sich durch die zunehmende ökologische Krisenwahrnehmung. Einschlägig sind der 1972 vom *Club of Rome* veröffentlichte Bericht ›Die Grenzen des Wachstums‹ und der Brundtland-Bericht

der Vereinten Nationen im Jahr 1987, in dem eine stilbildende Definition nachhaltiger Entwicklung vorgenommen wurde. In der Folge wurde das Reduzieren des CO₂-Ausstoßes und die Abhängigkeit von nicht erneuerbaren Ressourcen ein akzeptierter Standard; ähnliches gilt für die Verwendung von nachhaltigen Materialien und erneuerbarer Energie. Und trotz aktueller Rückschläge wie z. B. in den USA, ist klar, dass die Klimakatastrophe ohne das Mittun der Unternehmen nicht zu verhindern ist und dass mit umweltfreundlichen Produkten und Prozessen auch Geld verdient werden kann.

Die dritte Welle, also die gesellschaftspolitische Nachhaltigkeit, ist z. B. erkennbar an öffentlichen politischen Äußerungen von CEOs, Anzeigenkampagnen oder der Teilnahme an Wahlausfrufen. Künftig wird das Engagement allerdings differenzierter aussehen müssen. Hier, in der flächendeckenden Konkretisierung von Formaten und Aktivitäten, könnte ein weiterer Kippunkt innerhalb der dritten Welle liegen.

3.2 Die Demokratie stärken, um sich selbst zu stärken

Die Schnittstelle von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft muss neu gedacht werden. Die Grundannahme lautet, dass demokratische Politik und sozialer Zusammenschnitt ohne ambitionierte Beiträge aller gesellschaftlichen Akteure nicht funktionieren können – namentlich der Unternehmen. Deshalb sollten sie die Vorbereitung wirtschaftlichen Handelns – die politische und institutionelle Verfasstheit der Gesellschaft – stärken. Die dritte Welle der Nachhaltigkeit, die gesellschaftspolitische, muss angesichts des ›demokratischen Bedrohungsszenarios‹ zu einer Erfolgsgeschichte werden.

Corporate Political Responsibility (CPR) bietet den konzeptionellen Rahmen für die Übernahme politischer Unternehmensverantwortung. Zunächst gilt es, den Willen zur gesellschaftspolitischen Positionierung zu entwickeln und in eine überzeugende Haltung zu übersetzen. Dabei hilft der Political-Branding-Prozess. Indem Unternehmen systematisch ihre politische Marke entwickeln und mit konkreten orchestrierten Maßnahmen unterfüttern, können sie sich von der Konkurrenz abheben. Das stärkt ihre Gesamtmarke und den Business Case. Gleichzeitig agieren Unternehmen als ›Demokratieverstärker‹. Sie leisten einen Beitrag, die zentrifugalen Kräfte abzufedern, die auf Deutschland und Europa einwirken. Unternehmen stützen Staat und Politik – und damit ihre Geschäftsgrundlage. CPR steht also für eine Win-Win-Konstellation. Unternehmen brauchen die Demokratie und die Demokratie braucht Unternehmen.

Literaturverzeichnis

ARMID (2024): ARRID-Umfrage zu Corporate Political Responsibility im Mittelstand, München zum 11.2024. Link: https://www.armid.de/sites/default/files/dateien/aktuelles/armid.pdf_cpr_.pdf (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).

- Astheimer, S./Wagener, S. (2024): Müssen jetzt aufstehen und einschreiten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22.05.2024. Link: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/siemens-chef-roland-busch-und-mercedes-chef-ola-kaellenius-im-interview-19733901.html> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- Blume, J./Westkämpfer, A. (2025): Dax-Vorstandschefs warnen vor Fremdenfeindlichkeit. Link: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/wahlkampf-dax-vorstandschefs-warnen-vor-fremdenfeindlichkeit/100105838.html> (zuletzt abgerufen am 06.02.2025).*
- BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2025): Für Demokratie, gegen Diskriminierung, INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit Link: <https://www.inqa.de/DE/theme/n/diversity/diversitaetsmanagement/fuer-demokratie-gegen-diskriminierung.html> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- BMZ – Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2023): Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen. Link: <https://www.bmz.de/de/agenda-2030/sd-g-16#:~:text=Anhaltende%20und%20neue%20Konflikte%20auf%20der%20ganzen%20Welt,B%C3%BCrger%20keinen%20sicheren%20und%20gleichberechtigten%20Zugang%20zur%20Justiz> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- Bohnen, J. (2024): Political Branding: Wie Unternehmen die Demokratie stärken, in CSR-Magazin vom 08.03.2024. Link: <https://csr-news.net/2024/03/08/political-branding-wie-unternehmen-die-demokratie-staerken/> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- Bohnen, J. (2025). Die dritte Welle der Nachhaltigkeit. Die Zeit der politischen Unternehmensverantwortung ist gekommen, in: FORUM Nachhaltigkeit Wirtschaften, Jg. 2025/H. 3, 72–75.*
- Conradi-Freundschatz, A./Grobecker, C./Loichinger, E./Nowak, M./Pötzsch, O./Schweinert-Albinus, S. (2024): Bevölkerungsstand und Bevölkerungsentwicklung, in Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, in: Statistisches Bundesamt (Destatis)/Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB)/Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (Hrsg.): Sozialbericht 2024, Bonn: Zarbock, 11–29. Link: <https://www.bib.bund.de/Publikation/2024/Sozialbericht-2024-Ein-Datenreport-fuer-Deutschland.html?nn=1219558> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- Dm (2024): dm unterstützt mitarbeitende beim Einsatz als Wahlhelfer bei Bundestagswahlen, Pressemitteilung vom 27.12.2024. Link: <https://newsroom.dm.de/pressreleases/dm-unterstuetzt-mitarbeitende-beim-einsatz-als-wahlhelfer-bei-bundestagswahl-3362100> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- Edelman Trust Barometer (2025): Trust and the Crisis of Grievance, Edelman Trust Institute Report in the Netherlands. Link: <https://www.edelman.com/trust/trust-barometer> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- Heike Anger, H./Fokuhl, J./Gillmann, B./Greive, M./Neuerer, M./Olk, J./Rybicki, B./Specht, F./Stratmann, K. (2025): Die kranke Republik – Wie Deutschland wieder handlungsfähig wird, in: Handelsblatt Online vom 07.02.2025. Link: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/behoerden-irrsinn-wie-sich-unser-staat-selbst-laehmt/100103747.html> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- Houben, L./Schiller, E. (2024): Brief an Belegschaft: Unternehmer Würth warnt Deutschland vor AfD, in: ZDF Online vom 19.03.2024. Link: <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/deutschland/wuerth-chef-warnt-belegschaft-afd-102.html> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*
- Kolb, M. (2024). Die deutsche Autoindustrie muss aufhören, sich von Orbán missbrauchen zu lassen, in: Süddeutsche Zeitung vom 05.04.2024. Link: <https://www.sueddeutsche.de/politik/wahl-in-ungarn-die-deutsche-autoindustrie-muss-aufhören-sich-von-orban-missbrauchen-zu-lassen-1.3929691> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).*

- Kullmann, C. (2024): Die politische Verantwortung des Unternehmers; in: Roth, H. (Hrsg.): Verteidigt die Demokratie!, Bonn: Dietz, 209–221. Link: <https://www.thalia.de/shop/home/artikeldetails/A1070066174> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).
- Müller, R. (2025): Der Staat funktioniert nicht mehr gut, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 12.03.2025. Link: <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/andreas-vosskuhle-der-staat-funktioniert-nicht-mehr-gut-110350867.html> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).
- Möllers, C. (2017): »Wir, die Bürger(lichen)«, in: Merkur, Jg. 71/H. 818, 5–16.
- Müller-Bonanni, T./Seibt, C. (2025): Der lange Hebel der Woke-Verbote, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11.03.2025. Link: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/der-lange-hebel-der-woke-verbote-110349751.html> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).
- Schmidbauer, J. (2024): Aufwachen, in: Süddeutsche Zeitung vom 06.04.2024. Link: <https://www.sueddeutsche.de/projekte/artikel/politik/nomos-kampf-afd-wirtschaft-rechtsextremismus-e835252/?reduced=true> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).
- Schwarz, H.-P. (1994). Die Zentralmacht Europas. Deutschlands Rückkehr auf die Weltbühne, Berlin: Siedler Verlag.
- United Nations (2015): Transforming Our World. The 2030 Agenda for Sustainable Development. Link: <https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf> (last accessed on May 21, 2025).
- Wir stehen für Werte (2024): Homepage. Link: <https://www.wirstehenfuerwerte.de/> (zuletzt abgerufen am 21.05.2025).

