TECHNISCHE UNIVERSITÄT DRESDEN

IHI Internationales Hochschulinstitut ZITTAU der TU Dresden

Civey

ESG 2025 – Relevanz, Herausforderungen und strategische Perspektiven in deutschen Unternehmen

Kurzbericht auf Basis einer Civey Studie

Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Responsible Management

Prof. Dr. Markus Scholz, Professur für Responsible Management an der TU Dresden und

Steffen Braun, Executive Vice President Civey

Inhaltsverzeichnis

1. Hinführung und Studiendesign 2
2. ESG ist nicht tot – wird aber strategischer 2
3. Schutz von Demokratie und Minderheiten gewinnt an Bedeutung – Unternehmerische Positionierung wird aber ambivalent bewertet 3
4. Umweltziele dominieren, gesellschaftspolitische Themen polarisieren 5
5. Diversität und Inklusion wird kritisch gesehen 6
6. Deutschland agiert moderat im internationalen ESG-Vergleich 7
7. ESG ist immer noch ein Nischenthema in der Unternehmensstrategie 8
8. Themen mit Zukunft: Energie und Emissionsreduktion 9
9. Schlussbetrachtung und Implikationen für Wirtschaft und Forschung 9
10. Quellen und statistische Angaben 12
Autoren 13

1. Hinführung und Studiendesign

Die Diskussion zu den Themen Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance) (ESG) – hat sich in den letzten Jahren zunehmend polarisiert. Während einige Stimmen das Konzept als ideologisch motiviert ansehen, oder es als bloßes Marketinginstrument kritisieren, das zunehmend obsolet wird, zeigt die vorliegende Studie ein differenzierteres Bild. Befragt wurden zwischen dem 10.02. und 04.03.2025 rund 1.500 privatwirtschaftliche Entscheidungsträger:innen aus Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitenden in Deutschland. Die Ergebnisse liefern Einblicke in die aktuelle Praxis und strategische Ausrichtung deutscher Unternehmen hinsichtlich ESG-relevanter Themen.

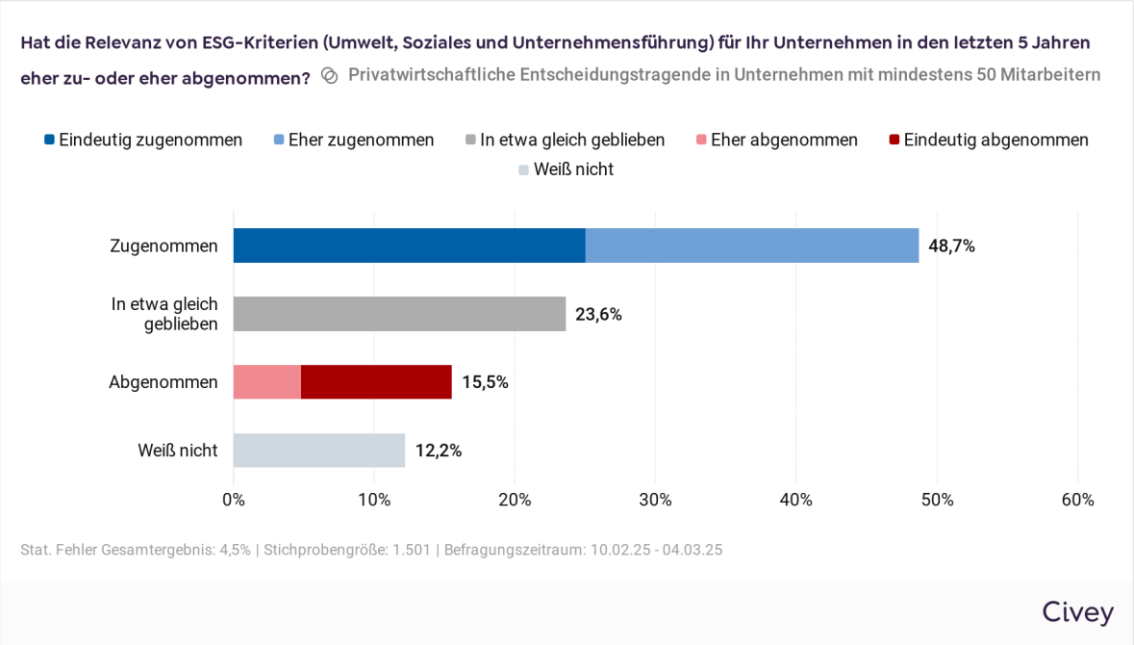
Dieser Bericht analysiert die zentralen Erkenntnisse der Studie und strukturiert sie entlang von sieben Thesen, die sowohl aktuelle Entwicklungen als auch Zukunftstrends erfassen. Ziel ist es, eine empirisch fundierte Einschätzung zu geben, wie ESG in Deutschland aktuell verstanden, bewertet und implementiert wird. Darüber hinaus sollen Handlungsimpulse für Unternehmen, Politik und Wissenschaft gegeben werden, um die Debatte zu versachlichen und praxisorientiert weiterzuentwickeln.

2. ESG ist nicht tot – wird aber strategischer

Die These, dass ESG (Environmental, Social, Governance) nicht obsolet ist, sondern vielmehr strategischer wird, wird durch die Datenlage unserer Studie klar gestützt. Mehr als 44 Prozent der befragten Entscheidungsträger:innen bewerten ESG-Kriterien aktuell als wichtig für ihr Unternehmen. Noch deutlicher wird diese Entwicklung im zeitlichen Vergleich: Fast die Hälfte gibt an, dass die Bedeutung von ESG in den letzten fünf Jahren zugenommen hat. An dieser Einschätzung ändert auch die von US-Präsidenten Donald Trump geäußerte harsche Kritik an ESG-Themen bisher nichts.

Gleichzeitig zeigen unsere Daten eine Verschiebung der Bedeutung von ESG im Unternehmen. Die wachsende Relevanz des Themas ist Ausdruck einer zunehmenden Verflechtung von ESG-Themen mit allen strategischen Unternehmensbereichen. Während in den vergangenen Jahren überwiegend moralische Argumente dominierten, begründen die befragten Entscheidungsträger:innen das ESG-Engagement heute zunehmend mit wirtschaftlichen Nutzen-Argumenten. Gleichzeitig spielt ESG bei der grundsätzlichen Ausrichtung der Unternehmensstrategie aus Sicht der Befragten nur eine untergeordnete Rolle: Kosteneffizienz (55,2 %), Kundenzufriedenheit (41,0 %) und Wettbewerbsfähigkeit (38,7 %) werden hier als relevante Themen für die Justierung der Unternehmensstrategie genannt, während ESG-Kriterien lediglich von 12,5 % der befragten Unternehmer:innen als relevant betrachtet

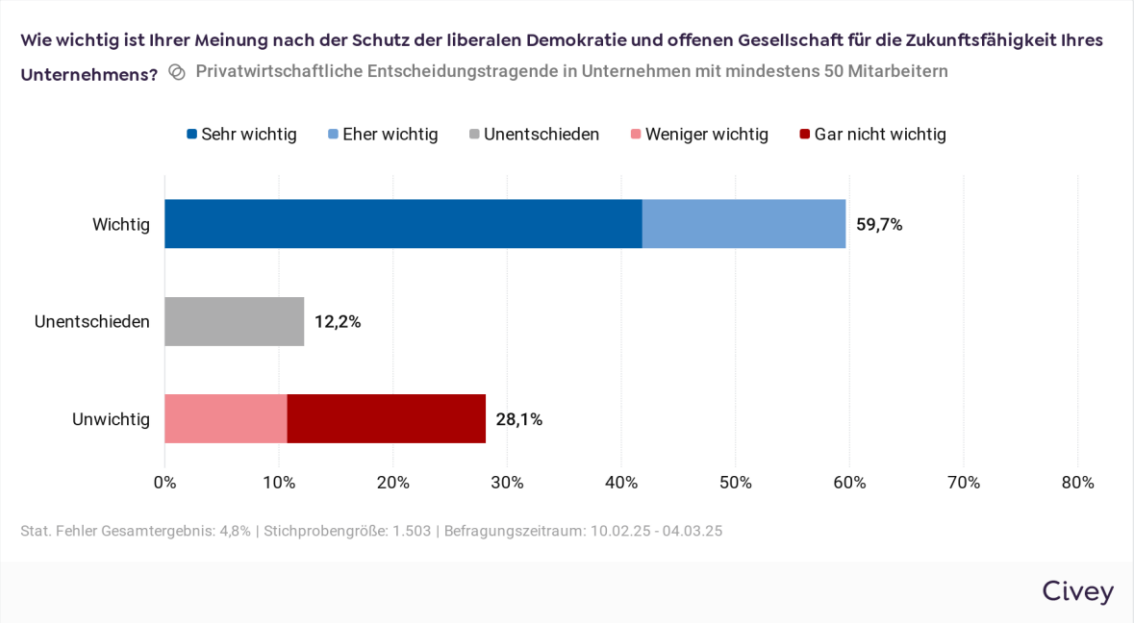
werden. Die Kombination dieser Ergebnisse deutet allerdings nicht zwingend auf einen Bedeutungsverlust von ESG hin, sondern zeigt, dass ESG weniger als exogenes Feld, sondern vielmehr als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie gesehen wird.



Diese Entwicklung kann als Ausdruck einer Rationalisierung des ESG-Diskurses gewertet werden. Unternehmen erkennen zunehmend, dass ESG-Initiativen nicht nur normativ begründet, sondern auch betriebswirtschaftlich sinnvoll sind. Die Herausforderung besteht darin, diese zunehmende strategische Einbindung mit den ursprünglichen normativen Zielen von ESG in Einklang zu bringen, ohne dass eine reine Instrumentalisierung erfolgt.

3. Schutz von Demokratie und Minderheiten gewinnt an Bedeutung – Unternehmerische Positionierung wird aber ambivalent bewertet

Die Ergebnisse der Befragung zeigen deutlich: Der Schutz liberal-demokratischer Grundwerte und der Rechte von Minderheiten wird von deutschen Unternehmensentscheidenden zunehmend als bedeutend wahrgenommen. Fast 60 % der Befragten sehen in demokratischer Stabilität und Minderheitenschutz einen wesentlichen Faktor für die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens. Diese Einschätzung unterstreicht ein wachsendes Bewusstsein für die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, in denen wirtschaftliches Handeln stattfindet.



Die positive Bewertung demokratischer Prinzipien basiert dabei weniger auf moralischen Imperativen als auf strategischen Erwägungen. Unternehmen verstehen gesellschaftliche Polarisierung, politische Instabilität und den Rückbau rechtsstaatlicher Strukturen zunehmend als reale Risiken für Planungssicherheit, Innovationsklima und Investitionsbereitschaft. In diesem Sinne wird die liberale Demokratie als fundamentale infrastrukturelle Voraussetzung für wirtschaftliches Handeln verstanden

Zudem rücken internationale Geschäftsbeziehungen und Lieferketten in den Fokus: Unternehmen, die auf ausländischen Märkten operieren, sind vermehrt mit menschenrechtlichen und rechtsstaatlichen Defiziten konfrontiert. Eine glaubwürdige ESG-Strategie beinhaltet daher zunehmend auch eine Positionierung gegenüber illiberalen Entwicklungen im In- und Ausland.

Trotz dieser Einschätzung bleibt das unternehmerische Handeln in diesem Bereich häufig zögerlich. Nur knapp 23 % der befragten Unternehmen geben an, konkrete Maßnahmen oder Positionierungen zugunsten demokratischer Werte zu planen. Die Mehrheit bleibt passiv – obwohl eine überwältigende Zahl die Relevanz des Themas betont.

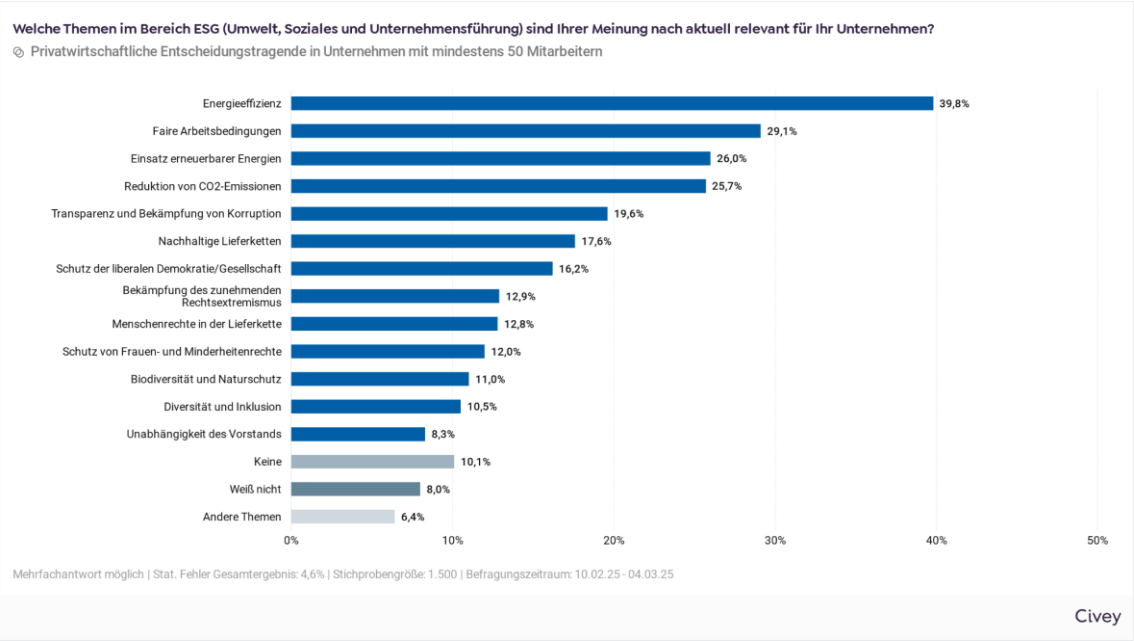
Ein zentrales Spannungsfeld ergibt sich aus der öffentlichen Kommunikation: Während 25 % der Unternehmen eine klare Positionierung als strategische Chance betrachten – etwa im Sinne eines Werte-Marketings oder zur Gewinnung werteorientierter Talente – befürchten 39 % negative Folgen wie Boykottaufrufe, Shitstorms oder innerbetriebliche Polarisierung. Dieses Spannungsverhältnis zwischen ökonomischer Kalkulation und wertebasierter Haltung verdeutlicht die strategische Ambivalenz vieler Unternehmen.

Die Diskussion wirft ein Schlaglicht auf ein bislang unterbelichtetes Feld innerhalb des ESG-Diskurses: die Demokratie- und Rechtsstaatlichkeit als Governance-Themen. In der internationalen Debatte werden mittlerweile vermehrt „Corporate Political Responsibility“ (CPR) und „Democracy Metrics“ als Indikatoren für verantwortungsvolles Wirtschaften diskutiert – etwa die Offenlegung politischer Spenden, das Engagement gegen Extremismus oder die Unterstützung pluralistischer Bildungsprojekte.

Für deutsche Unternehmen ergibt sich daraus die Chance, ESG neu zu denken – nicht nur als Umwelt- oder Sozialthema, sondern auch als Beitrag zur Stärkung demokratischer Institutionen. Die Positionierung gegen Demokratiefeindlichkeit könnte künftig zum Reputationsfaktor und strategischem Differenzierungsmerkmal werden – vergleichbar mit der Debatte um Klimaneutralität vor einigen Jahren.

4. Umweltziele dominieren, gesellschaftspolitische Themen polarisieren

Die Relevanz von ESG-Themen wird ganz überwiegend von ökologischen Themen dominiert, die gleichzeitig direkte betriebswirtschaftliche Auswirkungen haben: Die Steigerung der Energieeffizienz (39,8 %), der Einsatz erneuerbarer Energien (26,0 %) sowie die Reduktion von CO_2-Emissionen (31,8 %) führen die Liste jener ESG-Themen an, denen Unternehmen in den kommenden fünf Jahren eine gesteigerte Relevanz beimessen. Das Thema Schutz der Biodiversität landet mit 10,5 % hingegen auf einem der hinteren Plätze.

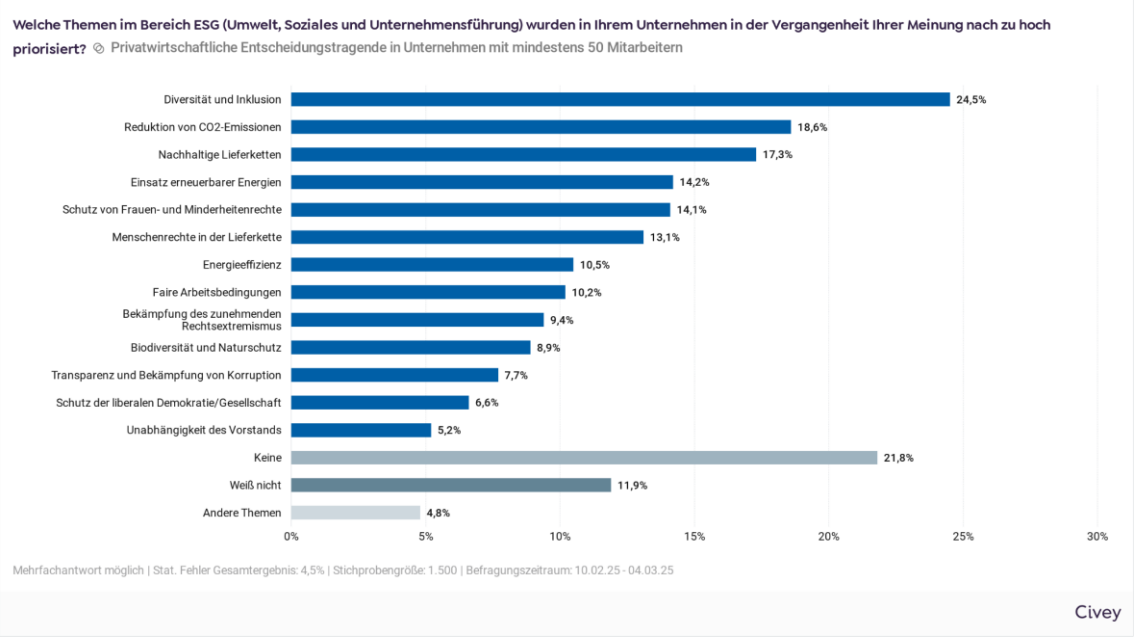


Gesellschaftspolitische ESG-Aspekte werden ebenfalls als vergleichsweise wenig relevant betrachtet: Lediglich das Thema “faire Arbeitsbedingungen” (29,1%) schafft es unter die Top 5. Die Korruptionsbekämpfung erhält einen Wert von 19 %, der Schutz der liberalen Demokratie lediglich 16,5 %, die Bekämpfung von Rechtsextremismus sogar nur 12%. Noch weiter abgeschlagen sind die Themen Schutz von Frauen- und Minderheitenrechten (12%) sowie Diversität und Inklusion (10,5 %)

Ganz eindeutig bevorzugen Unternehmen Themen, die einen direkten betriebswirtschaftlichen und leicht zu quantifizieren Nutzen generieren, wobei gesellschaftliche und häufig konfliktbelastete Themen in der Relevanzeinschätzung deutlich zurückfallen.

5. Diversität und Inklusion wird kritisch gesehen

Die Studie unterstreicht den bereits in medialen und gesellschaftspolitischen Debatten zunehmend kontrovers diskutierten Stellenwert des Themas Diversität und Inklusion (D&I). Während D&I in den letzten Jahren stark im Fokus stand, geben aktuell 24,5 % der Befragten an, dass dieses Thema in ihrem Unternehmen in der Vergangenheit zu hoch priorisiert wurde – der höchste Wert unter allen abgefragten ESG-Aspekten.



Gleichzeitig gehen lediglich 6,2 % der Unternehmensvertreter:innen davon aus, dass D&I in den nächsten fünf Jahren wieder an Bedeutung gewinnen wird.

Die Gründe für diese kritische Haltung sind vielschichtig. Zum einen könnte eine Diskrepanz zwischen Erwartungen und tatsächlicher Wirksamkeit bisheriger Maßnahmen bestehen, zum anderen verschärft sich nicht zuletzt durch die abwehrende

Haltung der aktuellen US-Administration gegenüber D&I-Themen die mediale und gesellschaftliche Debatte. Dies hat zur Folge, dass sich D&I-Initiativen zunehmend in ein ideologisches Spannungsfeld für Unternehmen bewegen und entsprechend mit großen Risiken verbunden sind.

6. Deutschland agiert moderat im internationalen ESG-Vergleich

Im internationalen Vergleich positioniert sich Deutschland in ESG-Fragen als pragmatisch orientierter Mittelweg. Während in skandinavischen Ländern ESG-Werte tief institutionell verankert sind und dort oftmals als gesamtgesellschaftlicher Konsens verstanden werden, erleben die USA derzeit eine ideologisch aufgeladene Debatte über ESG – mit einer Polarisierung zwischen progressiven und konservativen Positionen, insbesondere auf bundesstaatlicher Ebene. Deutsche Unternehmen einen nüchternen, eher technisch geprägten Ansatz, der auf betriebswirtschaftliche Machbarkeit und regulatorische Angemessenheit fokussiert ist.

Diese mittlere Positionierung ermöglicht es deutschen Unternehmen, ESG-Maßnahmen flexibel und anpassungsfähig zu implementieren. So wird ESG nicht als starres Regelwerk empfunden, sondern als strategisches Werkzeug, das punktuell eingesetzt wird – etwa zur Effizienzsteigerung, Innovationsförderung oder Risikominimierung.

Jedoch birgt diese Flexibilität auch Risiken: Die selektive Umsetzung kann dazu führen, dass ESG auf technische Compliance-Aspekte (z. B. CO_2-Reporting, Energiekennzahlen, Lieferkettenüberwachung) reduziert wird, und die ursprünglichen normativen Ziele – wie gesellschaftliche Verantwortung, Fairness und nachhaltige Entwicklung – aus dem Blick geraten.

Daten aus der Civey-Befragung deuten auf diese wirtschaftliche Rationalisierung hin: Zwar wird ESG von vielen Unternehmensentscheidenden grundsätzlich anerkannt, jedoch überwiegen Nutzenerwägungen gegenüber ideellen Motiven. ESG wird nicht abgelehnt, aber in einer Form operationalisiert, die betriebswirtschaftlich effizient und risikominimierend ist.

Im Gegensatz zu Ländern wie Schweden oder den Niederlanden, wo ESG-Kriterien in Bildungsinstitutionen, Verwaltung und Unternehmenspraxis als normatives Grundprinzip etabliert sind, fehlt es in Deutschland vielerorts an kultureller Verankerung. ESG wird häufig als externe Anforderung (z. B. von Investoren, Regulierungsbehörden oder Kunden) wahrgenommen – und weniger als integraler Bestandteil unternehmerischer Identität.

Diese Zurückhaltung könnte sich langfristig als strategischer Nachteil erweisen: Unternehmen, die ESG lediglich reaktiv und technisch umsetzen, laufen Gefahr,

gesellschaftliche Trends zu verpassen, die Konsumentenerwartungen und Mitarbeiterzufriedenheit zunehmend mit nachhaltigem Handeln verknüpfen. Zudem entsteht die Gefahr einer „legitimation gap“ – einer wachsenden Diskrepanz zwischen gesellschaftlichem Anspruch und unternehmerischer Praxis.

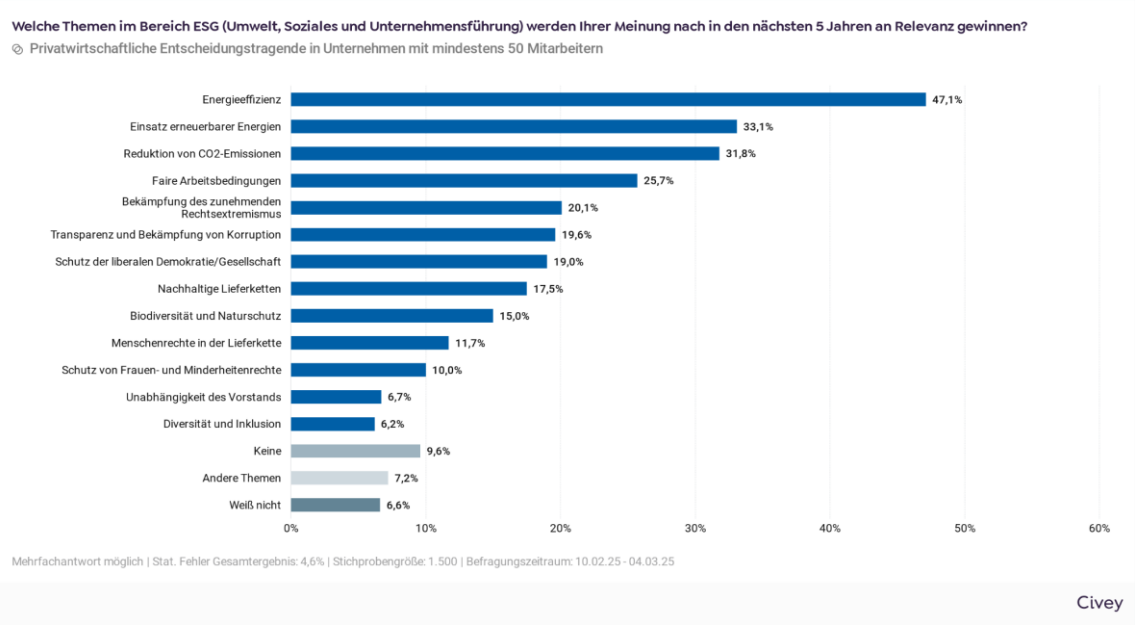
7. ESG ist immer noch ein Nischenthema in der Unternehmensstrategie

Trotz der gestiegenen Bedeutung von ESG auf gesellschaftlicher und politischer Ebene zeigt sich in der strategischen Ausrichtung deutscher Unternehmen ein klares Bild: ESG ist für viele Firmen nach wie vor kein zentraler Bestandteil ihrer langfristigen Strategie. Lediglich 12,5 % der Befragten geben an, dass ESG aktuell ein strategischer Fokuspunkt in ihrem Unternehmen ist.

Diese Werte deuten auf eine Fragmentierung hin: ESG-Maßnahmen werden häufig isoliert und projektbezogen umgesetzt, ohne dass sie in die übergreifende Unternehmenssteuerung integriert sind. Ein möglicher Grund für diese Nischenexistenz liegt in der mangelnden Verknüpfung mit klassischen wirtschaftlichen Zielgrößen.

8. Themen mit Zukunft: Energie und Emissionsreduktion

Die Untersuchung zeigt deutlich, welche ESG-Themen in Unternehmen in den nächsten fünf Jahren erwartbar an Relevanz gewinnen werden. Ganz oben auf der Liste steht die Energieeffizienz (47,1 %), gefolgt vom verstärkten Einsatz erneuerbarer Energien (33,1 %) sowie der Reduktion von CO_2-Emissionen (31,8 %).



Diese Schwerpunkte spiegeln eine zumindest sekundäre Orientierung an klimabezogenen Regulierungszielen wider. Diese sind nicht nur politisch gefordert, sondern bieten für Unternehmen auch massive wirtschaftliche Anreize, wie etwa Einsparungspotenziale bei Energiekosten, Innovationsförderungen und einen verbesserten Zugang zu Fördermitteln oder Investitionen.

Die Fokussierung auf diese drei Umweltbereiche zeigt zudem, dass ESG in der Praxis dort am wirksamsten wird, wo es konkrete Handlungsfelder mit messbaren Ergebnissen gibt - und vor allem klare wirtschaftliche Anreize.

9. Schlussbetrachtung und Implikationen für Wirtschaft und Forschung

Die Ergebnisse dieser Befragung zeigen, dass ESG als zentrale Thema für deutsche Unternehmen weiterhin bestehen bleibt. Doch während ESG in der Vergangenheit vorrangig normativ motiviert war, verschiebt sich der Fokus zunehmend hin zu betriebswirtschaftlichen Nutzenkalkülen. Für Unternehmen und Unternehmensverbände ergibt sich daraus eine doppelte Aufgabe: Sie müssen einerseits die strategische Relevanz von ESG stärken, zugleich aber die normativen Grundlagen

unternehmerischer Verantwortung betonen und weiterentwickeln, insbesondere im Hinblick auf die Rolle von Unternehmen für den Schutz der liberalen Demokratie.

ESG im Wandel: Zwischen wirtschaftlicher Rationalität und gesellschaftlicher Verantwortung

ESG-Initiativen werden von Unternehmen heute verstärkt als betriebswirtschaftliches Instrument genutzt: Energieeffizienz, Klimaschutzmaßnahmen und Compliance-Strukturen werden zur Kostenreduktion, Risikosteuerung oder Innovationsförderung eingesetzt. Diese Rationalisierung des ESG-Diskurses ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Sie zeigt, dass nachhaltiges Handeln zunehmend als betriebswirtschaftlich sinnvoll erkannt wird. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr einer funktionalen Verengung: Die soziale und gesellschaftspolitische Dimension von ESG tritt vielerorts in den Hintergrund.

Normative Fundierung: Die Rolle von Unternehmen für demokratische Stabilität

In Zeiten zunehmender gesellschaftlicher Polarisierung, demokratischer Erosionsprozesse und wachsender politischer Unsicherheiten kommt Unternehmen eine zentrale gesellschaftliche Rolle zu. Sie sind nicht nur wirtschaftliche Akteure, sondern institutionell in das Gefüge einer liberalen Demokratie eingebettet. Ihre Funktionsfähigkeit ist auf stabile demokratische Institutionen, verlässliche Rechtsstaatlichkeit und offene Diskurse angewiesen. Daraus ergibt sich eine besondere Verantwortung: Unternehmen können dazu beitragen, demokratische Werte (bspw. Pluralismus, Toleranz und Meinungsfreiheit) zu schützen und zu stärken.

Empirische Forschungslücken und Handlungsfelder

Trotz der gesellschaftlichen Relevanz dieser Themen ist die empirische Forschung zur politischen Verantwortung von Unternehmen bislang unterentwickelt. Während ökologische und ökonomische ESG-Dimensionen vergleichsweise gut erforscht sind, fehlen Studien und Analysen u.a. zu den folgenden Themen:

- Beitrag von Unternehmen zur demokratischen Resilienz
- Wirkungen politisch Positionierungen
- Legitimität des politischen Engagements von Unternehmen

Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Verbände

1. Normative Fundierung von ESG stärken

Die gegenwärtige ESG-Debatte wird zunehmend von Effizienz-, Risiko- und Wettbewerbsüberlegungen dominiert. Unternehmen und Unternehmensverbände sollten ESG als Ausdruck unternehmerischer Verantwortung gegenüber Gesellschaft wieder stärker in der Vordergrund stellen.

2. Unternehmerische Engagement zum Schutz der liberalen Demokratie erfassen, sichtbar machen und stärken

Unternehmen leisten bereits heute vielfach Beiträge zur Stärkung demokratischer Strukturen – etwa durch inklusive Personalpolitik, die Unterstützung zivilgesellschaftlicher Initiativen oder eine klare Haltung gegen demokratiefeindliche Entwicklungen. Dieses Engagement bleibt jedoch häufig unsystematisch, punktuell oder in der Öffentlichkeit unsichtbar.

Unternehmensverbände sollten deshalb Best-Practice-Beispiele demokratieorientierten Handelns identifizieren, systematisieren und öffentlich auszeichnen. Hierzu zählen branchenspezifische Austauschplattformen, Indikatoren zur Messbarkeit demokratischer Verantwortung sowie neue Auszeichnungsformate.

3. Forschung und Monitoring zur Rolle von Unternehmen in der Demokratie fördern

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit ESG fokussiert bislang vorrangig auf ökologische und ökonomische Dimensionen. Die demokratietheoretische Perspektive – insbesondere die Frage, wie Unternehmen zur Stabilität liberal-demokratischer Ordnungen beitragen – ist bislang nur unzureichend empirisch fundiert.

Zur Schließung dieser Forschungslücke sollten Unternehmensverbände gezielt Studien zur gesellschaftspolitischen Verantwortung von Unternehmen unterstützen, Kooperationen mit relevanten Forschungseinrichtungen eingehen und demokratiebezogene Monitoring-Instrumente etablieren.

10. Quellen und statistische Angaben

Civey hat in Zusammenarbeit mit der TU Dresden, Professur für Responsible Management vom 10.02. bis 04.03.2025 online 1.500 Privatwirtschaftliche Entscheidungstragende in Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern befragt. Die Ergebnisse sind aufgrund von Quotierungen und Gewichtungen repräsentativ unter Berücksichtigung des statistischen Fehlers von 4,4 bis 4,8 Prozentpunkten beim jeweiligen Gesamtergebnis.

Die vollständigen Ergebnisse der Studie können Sie unter diesem Link einsehen.

Eigene Auswertungen und Analysen auf Grundlage der in der Studie veröffentlichten Daten. Alle Abbildungen und Prozentwerte basieren auf den von erhobenen Angaben, sofern nicht anders gekennzeichnet.

Autoren

Prof. Dr. Markus Scholz ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Responsible Management, am IHI Zittau.

Steffen Braun ist als Executive Vice President am Berliner Markt- und Meinungsforschungsinstitut Civey tätig.

Kontakt

Technische Universität Dresden

Internationales Hochschulinstitut (IHI) Zittau

Professur für Betriebswirtschaft, insb. Responsible Management

Markt 23, 02763 Zittau

E-Mail: RM@tu-dresden.de

Website: https://tu-dresden.de/ihi-zittau/rm/die-professur