

# Diversity, Equity & Inclusion - wie reif ist der Handel?

Gemeinsame Studie von PwC, HDE und Google  
Deutschland

Juli 2022



„Unsere Analyse belegt, dass es für Unternehmen aller Größen sinnvoll ist, sich intensiv mit Diversity, Equity & Inclusion auseinanderzusetzen und das Thema voranzutreiben. Denn in Firmen, die angemessen und strategisch damit umgehen, entstehen Innovation und Fortschritt.“

**Ilana Rolef-Heberling, Head of Brand Transformation, Communications & DEI, PwC Deutschland**

Der Handel ist bunt – doch wie bunt ist er wirklich? In einem gemeinsamen Projekt haben wir es uns mit dem Handelsverband Deutschland (HDE), und Google zur Aufgabe gemacht, dies herauszufinden und effektive Ansätze für ein wirksames “Handeln im Handel” in die Öffentlichkeit zu tragen.

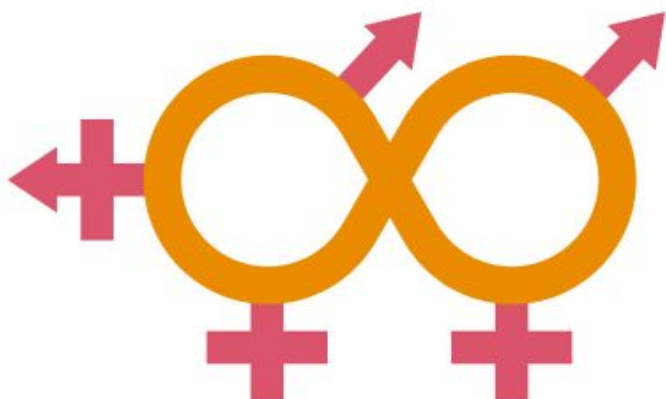
Dabei wurden sowohl kleine und mittlere Unternehmen als auch Großunternehmen zu ihren Maßnahmen befragt.

## **Diversity, Equity und Inclusion – wichtig für den Handel?**

Diversity, Equity und Inclusion (DE&I) bedeutet übersetzt: Vielfalt (Diversity), gerechte Teilhabe (Equity) und eine inklusive Kultur (Inclusion).

### **Definition:**

- **Diversity** – Vielfalt: fasst zusammen, wie wir uns voneinander unterscheiden.
- **Equity** – Teilhabe: beschreibt Gleichheit von Chancen.
- **Inclusion** – Inklusivität: bezieht sich auf eine Unternehmenskultur, die jede Person wertschätzt und sich als Teil des Ganzen fühlen lässt, ohne sich verstellen zu müssen.





# Die Kernpunkte im Überblick

## Warum ist das für Unternehmen, speziell für Handelsunternehmen, relevant?

Gesellschaftliche Vielfalt beeinflusst das Leben in Deutschland in allen Bereichen. So auch in der Arbeitswelt. Jedoch haben deutsche Unternehmen beim Thema Chancengleichheit Nachholbedarf – besonders da die Corona Pandemie bereits bestehende Ungleichheiten verschärft hat. Deshalb ist ein gemeinsames Vorgehen aller Akteure der Gesellschaft erforderlich, wobei die Unternehmen eine zentrale Rolle spielen. Neben der gesellschaftlichen Verantwortung, nehmen DEI eine wichtige Rolle als Treiber von Innovation, Profitabilität und Motivation ein. Das heißt, auch der Handel, als einer der größten Arbeitgeber und entscheidende Branche in Deutschland, muss sich dem Thema DEI annehmen. Es wird Zeit sich mit den damit verbundenen Chancen und Herausforderungen auseinanderzusetzen. Von Groß- bis Kleinstunternehmen gibt es schon verschiedenste Ansätze, Diversität und kulturelle Inklusion zu fördern und im Unternehmen zu integrieren. Unsere Studienergebnisse sowie Beispiele von Unternehmen, die DEI vorantreiben und konkrete Handlungsempfehlungen geben, werden nachfolgend kurz erläutert.

## Unsere Erkenntnisse

Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, wurden in den Fragebögen für KMU bzw. große Unternehmen unterschiedliche Fokusse gesetzt. Damit wir der Unternehmensstruktur von KMU entsprechen konnten, haben wir die Komplexität des Fragebogens reduziert und uns auf die Dimension Diversität mit den dazugehörigen unternehmerischen Maßnahmen konzentriert. Dadurch konnten wir einerseits eine rege Teilnahme von 334 KMU an der Umfrage und andererseits wichtige Erkenntnisse für die gesamte Branche ermöglichen: So glauben zwar 32%, Diversität habe keine Relevanz für ihr Unternehmen, aber dennoch sind 55% der Befragten überzeugt, dass Diversität in Zukunft immer wichtiger wird.

Insgesamt nahmen 52 Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitenden teil. Die großen Einzelhandelsunternehmen wurden gebeten, ihre derzeitigen Maßnahmen in sieben organisierten Bereichen des PwC Reifegradmodells einzuordnen – von der Strategie, über die Prozesse bis hin zur Wertschöpfung. Die Ergebnisse ähneln denen des Mittelstands und zeigen, dass sich die größeren Unternehmen bereits mit dem Konzept DEI befasst haben. In den meisten Unternehmen gibt es bereits erste DEI Initiativen (44%, Reifegrad 2), jedoch ist bei nur 4% der Unternehmen DEI auch strategisch in allen Unternehmensbereichen verankert.

# Was kann ich tun?

## Handlungsempfehlungen für kleine und große Unternehmen

Mut zum Handeln! Sowohl unsere Studienergebnisse als auch die Unternehmensbeispiele zeigen: Wer sich mit Diversity Management im Handel beschäftigt und die gesellschaftliche Verantwortung für DEI im Unternehmen implementiert, braucht Mut. Nachfolgend daher einige Handlungsempfehlungen, um die ersten Schritte zu meistern.

### 1. **Mindset-Arbeit:** Ownership schaffen

Der stärkste rote Faden, der Ihre DEI Reifegradentwicklung vorantreiben wird und sich durch alle qualitativen wie quantitativen Ergebnisse zieht, ist Ownership: wie in jedem komplexen Veränderungsprozess, steht und fällt auch der Erfolg Ihrer DEI Initiativen letztlich mit der Frage, ob Ihre Organisation das Thema verkörpert – und zwar durch die zentralen Entscheidungsträger:innen, sprich durch die Führung. Stellen Sie sicher, dass das DEI in Ihrem Unternehmen als Werte verankert sind und es ermöglicht wird, Ownership zu übernehmen.

### 2. **Strategie-Arbeit:** Ziele ganzheitlich messen

Behandeln Sie DEI nicht nur als reines Thema der Personalabteilungen, sondern als strategische Priorität für Ihr Gesamtgeschäft. Stellen Sie sich Fragen wie: Wo wollen wir hin? Welche Treiber der Diversität wollen und müssen wir stärken?

### 3. **Governance-Arbeit:** Verantwortung definieren

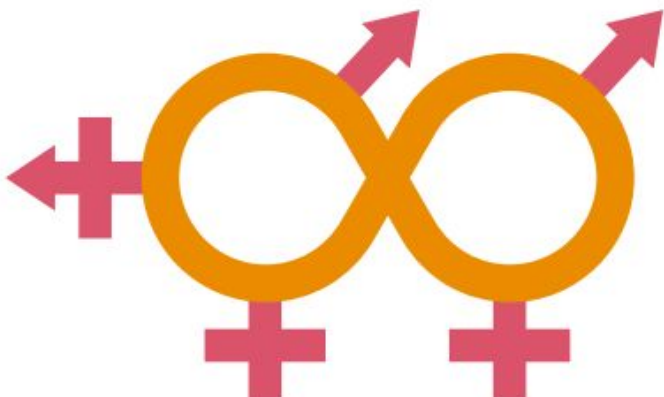
Die Ergebnisse zeigen deutlich: klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten (und damit verbundene KPIs) rund um das Thema DEI im Unternehmen schaffen Sichtbarkeit und rechenschaftliche Verbindlichkeit.

### 4. **Kultur-Arbeit:** Sensibilisierung durch Dialog

Um wirksame und konkrete Lösungsmöglichkeiten abzuleiten und anzugehen, ist es unabdingbar, sich bewusst mit dem Thema DEI auseinanderzusetzen und anzuerkennen, dass gesellschaftliche Strukturen bestehen, die zu Ungerechtigkeiten führen. Hier ist Systemqualifizierung über Personalqualifizierung gefragt, denn das System bildet den Rahmen innerhalb dessen es Menschen möglich ist, etwas zu ändern. Der ganzheitliche Blick auf die Organisation ist dafür entscheidend: Welche Trainings-, Dialog-, Community- und Kommunikationsformate können Sie unter der Betrachtung von DEI-Prinzipien inklusiv denken und gestalten?

„Wer sich mit DEI beschäftigt und die Verantwortung dafür im Unternehmen stärken will, braucht Mut, Ausdauer und eine langfristige Strategie. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, die Prozesse ganzheitlich in den Unternehmensstrukturen zu verankern und Businessziele zu definieren.“

**Ilana Rolef-Heberling, Head of Brand Transformation, Communications & DEI, PwC Deutschland**



# Wir übersetzen DEI in praxisnahe und erfolgssichernde Maßnahmen

Was sind Ihre strategische DEI-Vision und -Ziele und inwieweit sind diese ein integraler Bestandteil Ihrer Geschäftsstrategie?  
Wie klar wird der Business Case kommuniziert?

Sind Ihre Senior Führungskräfte für Ihre DEI-Transformation verantwortlich? Wer ist für den messbaren Fortschritt zuständig? Welche DEI-KPIs haben Sie eingeführt, die eine datengestützte Entscheidungsfindung ermöglichen?

Nutzen Sie aktiv die Vielfalt in Ihrem Produkt-, Kunden- und Mitarbeiterlebenszyklus und verknüpfen Sie Ihre DEI-Kennzahlen mit den Geschäftszielen? Ergreifen Sie Maßnahmen zur Herstellung von Gleichberechtigung, wo diese fehlt?



Haben Sie die DEI-Prinzipien in Ihren Richtlinien, Praktiken und Verfahren über den gesamten Lebenszyklus der Mitarbeitenden hinweg transparent umgesetzt?

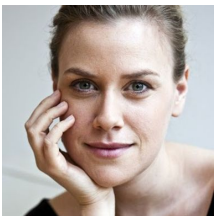
Inwieweit fördert Ihre Kultur die Inklusion durch Empathie, Selbstreflexion und diagnostische Fähigkeiten - und ist dies in Ihren Systemen und Prozessen verankert? Repräsentieren Ihre Werte DEI und bauen auf den Prinzipien der Leistungsgesellschaft, Transparenz und Objektivität auf?

Haben Sie eine Strategie für die interne und externe DEI-Kommunikation aufgestellt? Wie stellen Sie sicher, dass das, was Sie sagen, mit dem übereinstimmt, was Sie tun? Existiert in Ihrer Belegschaft ein Bewusstsein für DEI und sind Ihre Mitarbeitenden informiert und kompetent im Umgang mit DEI Themen? Existieren L&D-Aktivitäten, um diesen Bedarf zu erfüllen?



# Ihre Ansprechpartnerin

**Sie suchen selbst nach der richtigen Strategie für Diversity & Inclusion in Ihrem Unternehmen? Sie möchten praxisnahe und erfolgssichernde Maßnahmen, um zufriedene Mitarbeitende, Kunden und Umsatzwachstum sicherzustellen? Kontaktieren Sie uns jetzt unverbindlich.**



## **Ilana Rolef-Heberling**

Head of Brand Transformation,  
Communications & DEI  
PwC Deutschland  
ilana.rolef-heberling@pwc.com  
Mobil: +49 175 1208995

## **Über uns**

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 156 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Über 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,4 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© 2022 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

„PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.