

Verantwortliche – verantwortliche Unternehmen Gesellschaft?

Neue Perspektiven der Kooperation für CSR

Multistakeholderforum des Rates für Nachhaltige Entwicklung



# **INHALTSVERZEICHNIS**

1	Einführung	2
1.1	Vorgehen und Methode	2
1.2	Zusammensetzung der Teilnehmer/innen	3
1.3	Ablauf	4
2	Diskussion und Ergebnisse	5
2.1	Begrüßung	5
2.2	Ausgangspunkt: CSR zwischen Kooperation und Konfrontation	5
	Schwierigkeiten bei der Gestaltung und Umsetzung von CSR	5
	Wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse in Bezug auf die Umsetzung von CSR	6
	Potenziale für die weitere Gestaltung und Umsetzung von CSR	7
2.3	Routenplanung: Perspektiven und Herausforderungen gesellschaftlicher	
	Verantwortung	
	Kooperationen für CSR – Ergebnisse einer Online-Umfrage des Rates für Nachhaltig Entwicklung	-
	Interview mit dem Vorsitzenden des Rats für Nachhaltige Entwicklung	
	Dr. Volker Hauff	
	Diskussion	
2.4	Rundblick: Beiträge und Zusammenarbeit der Akteure	
	Perspektivwechsel	
	Maßnahmenentwicklung	
2.5	Ausblick: Neue Perspektiven der Kooperation	
2.6	Zusammenfassung der Ergebnisse	
	Eigene Beiträge und wechselseitige Erwartungen	
	Übergreifende Anforderungen	
	Rolle des RNE im CSR-Prozess	23
3	Abschluss	
3.1	Schlussworte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	
3.2	Schlusswort und Ausblick des RNE	
3.3	Bewertung der Veranstaltung durch die Teilnehmer/innen	25
4	Parallelen zwischen Multistakeholderforum und Online-Umfrage	25
5	Ansprechpartnerinnen	26
6	l iste der Teilnehmer/innen	27

# 1 Einführung

Das Konzept der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility - CSR) bringt viele unterschiedliche Akteure – Unternehmen, Nicht-Regierungsorganisationen, Politik, Wissenschaft, Beratung und Verbände – mit ihren Erwartungen, Bedürfnissen und Kompetenzen zusammen. Die Verwirklichung von unternehmerischer Verantwortung ist dabei nur so gut, wie die Beziehungen der Beteiligten untereinander, der Respekt füreinander und das Wissen voneinander. Ziel des Multistakeholderforums war es, die Rollen und Beiträge der verschiedenen Akteursgruppen im Themenfeld unternehmerische Verantwortung zu reflektieren und jeweils eigene Handlungsziele zu erarbeiten. Das Forum zielte dabei auf eine gemeinsame Bestandsaufnahme folgender Fragen:

- Was haben wir bisher in der Zusammenarbeit erreicht?
- Wo sehen wir Kooperationspotenziale, die (nicht) genutzt werden konnten, Konfliktlinien, die (nicht) befriedet werden konnten?
- Welche Entwicklungsziele setzen wir uns für die weitere Arbeit?
- Wie können hierfür Rahmenbedingungen effektiver gesetzt und Handlungsmöglichkeiten erweitert werden?

# 1.1 Vorgehen und Methode

Der Aufbau der Veranstaltung orientierte sich an der Großgruppenmoderationsmethode Real Time Strategic Change (RTSC oder auch Whole Scale Change). RTSC gliedert sich im Wesentlichen in drei Arbeitsphasen:

- Sensibilisierung:
   Sensibilisierung für die kritischen Faktoren im Themenbereich
- Orientierung oder Vision:
   Identifizierung vorhandener Potenziale, Risiken und Handlungsfelder
- Maßnahmen:
   Entwicklung von Leitideen, Handlungsansätzen und ersten Schritten

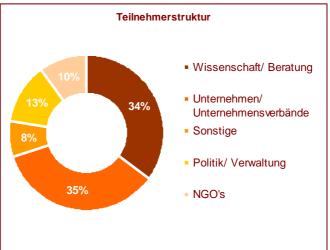


RTSC setzt auf die Eigenaktivität und Selbstorganisation der Teilnehmer/innen, indem diese die Moderation übernehmen, Ergebnisse dokumentieren und im Plenum präsentieren.

# 1.2 Zusammensetzung der Teilnehmer/innen

Am Multistakeholderforum nahmen insgesamt 83 Personen teil<sup>1</sup>, eine Liste der Teilnehmer/innen befindet sich in Abschnitt 6. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung auf unterschiedliche Akteursgruppen:

Mit dieser Zusammensetzung ist eine relativ gute Durchmischung der Teilnehmer/innen erreicht worden, was eine wichtige Voraussetzung für Methodik und Inhalte der Veranstaltung war. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Rollen in der Umsetzung von CSR erforderte die Präsenz aller Gruppen. Um in gemischten und homogenen Gruppen diskutieren zu können, sollten die einzelnen Gruppen relativ gleichgewichtig vertreten sein.



Die Gruppe der Unternehmensvertreter/innen war überdurchschnittlich stark, die der Politik und Verwaltung unterdurchschnittlich vertreten. Nicht-Regierungsorganisationen (NGOs) und Gewerkschaften/ Arbeitnehmervertretungen waren zunächst in einer gemeinsamen Gruppe, verteilten sich im Laufe des Prozesses jedoch auf unterschiedliche Gruppen, wodurch die einzelnen Gruppen relativ klein wurden.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> zuzüglich Veranstalter/innen, Moderatorinnen und Organisator/innen

#### 1.3 Ablauf

#### Programmübersicht

#### Donnerstag, 27. September 2007

9.00 Uhr Ankunft der Teilnehmer/innen 10.00 Uhr Begrüßung und Einführung

Yvonne Zwick, Referentin, Rat für Nachhaltige Entwicklung

Carolin Gebel, Dr. Claudia Neusüß

10.45 Uhr Ausgangspunkt

CSR zwischen Kooperation und Konfrontation

12.30 Uhr Mittagessen 14.00 Uhr Routenplanung

Perspektiven und Herausforderungen gesellschaftlicher

Verantwortung

Kurzvortrag Esther Hoffmann, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung: Kooperationen für CSR – Ergebnisse einer Online-Umfrage des Rates für nachhaltige Entwicklung Gespräch mit Bundesminister a.D. Dr. Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung

15.30 Uhr Kaffeepause 16.00 Uhr Rundblick

bis 18.30 Uhr Beiträge und Zusammenarbeit

der Akteure

ab 19.00 Uhr Abendveranstaltung im Kutscherstübchen des Deutschen

Technikmuseums Berlin

# 5

#### Freitag, 28. September 2007

9.00 Uhr Meeting Point

Ergebnispräsentation und Feedback

11.00 Uhr Kaffeepause 11.30 Uhr Ausblick

Neue Perspektiven der Kooperation

Schlusswort

Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für

Nachhaltige Entwicklung

13.30 Uhr Mittagessen und Ende der Veranstaltung

#### Moderation

Carolin Gebel, Prozessberatung und Coaching

Dr. Claudia Neusüß, Politikberatung und Projektentwicklung

# 2 Diskussion und Ergebnisse

Die Darstellung der Diskussion und Ergebnisse folgt dem Ablauf der Veranstaltung.

# 2.1 Begrüßung

Der RNE will mit diesem Multistakeholderforen seine bisherigen guten Erfahrungen aus Beteiligungsprozessen fortsetzen: Im Jahr 2006 wurden die Empfehlungen des RNE zu unternehmerischer Verantwortung in einem Multistakeholderforum kritisch diskutiert und in Folge des Forums um zwei wichtige Punkte – die Finanzmarktperspektive und den Blick auf nachhaltigen Konsum – ergänzt. Das jetzige Forum soll auf den bisherigen Arbeiten aufbauen und die aktuellen Entwicklungen im Themenfeld kritisch diskutieren. Die Veranstaltung möchte Raum schaffen für einen kritischen Dialog und die Reflexion der Rollen und Beiträge der Akteurinnen und Akteure.

# 2.2 Ausgangspunkt: CSR zwischen Kooperation und Konfrontation

Zur Sensibilisierung der Teilnehmer/innen für das Thema der Veranstaltung und zum ersten Austausch der einzelnen Sichtweisen wurden in Weltcafé-Runden (zufällig gebildete Gruppen à fünf Teilnehmer/innen) die folgenden Fragen diskutiert.

## Schwierigkeiten bei der Gestaltung und Umsetzung von CSR

Frage: "Vor dem Hintergrund meiner Erfahrung als Akteur/in im Feld unternehmerische Verantwortung – Welche Schwierigkeiten habe ich bei der Gestaltung und Umsetzung von CSR erlebt?"

■ Es gibt kein einheitliches Begriffsverständnis von CSR, sondern einzelne Akteursgruppen (Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft) legen den Begriff unterschiedlich aus. Dies führt teilweise zu einer Verwässerung und Beliebigkeit im Umgang mit CSR. Zudem ist der Begriff noch nicht ausreichend bekannt, z. B. bei KMU.



- Innerhalb der Unternehmen besteht die Herausforderung, verschiedene Bereiche und Hierarchieebenen zu überzeugen, einzubeziehen und zu aktivieren. CSR wird teilweise in die Umweltecke oder andere Randbereiche abgeschoben. Sowohl die Unterstützung von Oben (Vorstandsebene) als auch die Einbeziehung der Belegschaft ist schwierig.
- Eine Schwierigkeit von Unternehmen besteht in der fehlenden Messbarkeit von CSR. Hier brauchen Unternehmen Alternativen oder Zusatzindikatoren zu ihren Key Performance Indicators (KPI, Schlüsselindikatoren), um ihre CSR-Leistungen intern und extern sichtbar und bewertbar zu machen.

CSR ist in vielen Unternehmen konjunkturabhängig. Der Umsetzung von CSR steht ein unternehmerisches Kurzfristdenken entgegen, da sich die Erfolge meist erst mittel- bis langfristig auszahlen. Zudem erschweren unternehmerische Risikoaversion und fehlender Mut die Umsetzung von CSR. CSR sollte stärker als Frage des Chancenmanagements als des Risikomanagements gesehen werden.



- Die Umsetzung von CSR ist für kleine Unternehmen besonders schwierig. Sie können die gesamte Produktionskette eines Produktes nicht überblicken und haben zudem eine geringere Durchsetzungsmacht gegenüber Zulieferern als große Unternehmen. Deshalb können sie weniger gut CSR-Anforderungen weitergeben oder deren Einhaltung garantieren.
- Die CSR-Aktivitäten von Unternehmen werden von anderen Stakeholdergruppen als teilweise zu sehr kommunikations- und marketingorientiert kritisiert. Bei einigen Aktivitäten fehlt die Substanz und ihre Glaubwürdigkeit wird angezweifelt.
- Zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern gibt es Berührungsängste und fehlendes Vertrauen. NGOs haben Angst, ihre Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit zu verlieren, wenn sie zu eng mit Unternehmen zusammen arbeiten.
- Seitens der Konsument/innen werden CSR-Leistungen zu wenig beachtet. Dies steht auch im Zusammenhang mit mangelnder Transparenz für Verbraucher/innen. Hier ist zwar in manchen Bereichen eine positive Entwicklung in Richtung stärkerer Beachtung sozialer und ökologischer Aspekte festzustellen, es handelt sich aber immer noch um Nischen.

## Wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse in Bezug auf die Umsetzung von CSR

Frage: "Was waren bisher aus meiner Perspektive wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse in Bezug auf die Gestaltung und Umsetzung von CSR?"

Wenn CSR mit Einsparmöglichkeiten (z. B. Energieeffizienz) verbunden ist, unterstützt dies die unternehmensinterne Überzeugungsarbeit. CSR kann zudem zur Marktpositionierung verwendet werden und verbessert das Managementsystem. **CSR-Projekte** sind dann dauerhaft, wenn ein Unternehmensszweck damit verbunden ist (z. B. Aidsprogramme in Ländern mit hoher HIV-Infektionsrate mit dem "Erhalt" der qualifizierten Belegschaft der Unternehmen).



- Die Umsetzung von CSR ist abhängig von Unternehmer/innenpersönlichkeiten. Die innerbetrieblichen Treiber von CSR sind oft einzelne Personen, CSR-Vorreiter sind meist überzeugte Visionäre. Daher sind CSR-Leistungen häufig durch Personalfluktuation und Wechsel der Verantwortlichen bedroht.
- Die Eigentumsverhältnisse (Aktiengesellschaft, Familienunternehmen) eines Unternehmens sind entscheidend für seine CSR-Leistung. Börsennotierte Unternehmen sind besonders gefordert, weil "Verantwortung durch Eigentum" hier nicht gegeben ist. Daher ist das zunehmende Interesse der Finanzmärkte ein wichtiger fördernder Faktor.
- CSR braucht Kooperationen. CSR kann nicht von Unternehmen allein umgesetzt werden.
   Hier sind auf allen Seiten Dialogbereitschaft und Kommunikation erforderlich. Multistakeholderdialoge sind mögliche Orte der Aushandlung von Verhaltensrichtlinien.
- Der Druck von NGOs und Konsument/innen ist ein wichtiger Antriebsmotor für Unternehmen. Hier ist es wichtig, kritische und fordernde Positionen zu wahren.

## Potenziale für die weitere Gestaltung und Umsetzung von CSR

Frage: "In der Bearbeitung welcher Frage(n) sehe ich besonderes Potenzial, die weitere Gestaltung und Umsetzung von CSR zu befördern?"

- Eine wesentliche Herausforderung ist die Herstellung von Glaubwürdigkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit für Verbraucher/innen.
- Die stärkere Berücksichtigung von CSR-Leistungen durch Konsument/innen kann einen zentralen Beitrag zur stärkeren Umsetzung von CSR leisten. Hierfür sind Bildungs- und Informationsangebote wichtig. Eine Chance, die Zahlungsbereitschaft bei privaten Konsument/innen zu erhöhen, besteht darin, CSR mit Produktqualität, Gesundheit und Wellness zu verknüpfen.
- Politische Anreizmechanismen, wie z. B. die Berücksichtigung von CSR-Aktivitäten in der öffentlichen Beschaffung, sind eine wichtige Motivation für mehr CSR-Engagement in den Unternehmen.
- Universitäten und Schulen sollen mehr Bildungsangebote zu CSR und Nachhaltigkeit entwickeln. Insbesondere im Betriebswirtschaftsstudium fehlen entsprechende Strategien und Tools (Instrumente, Methoden), die für die Ausbildung zukünftiger Manager/innen wichtig wären.
- Ein gesellschaftlicher Dialog über Werte oder ein Visionsdiskurs darüber, wie wir leben wollen, kann die Anerkennung und Umsetzung von Nachhaltigkeit befördern.

# 2.3 Routenplanung: Perspektiven und Herausforderungen gesellschaftlicher Verantwortung

# Kooperationen für CSR – Ergebnisse einer Online-Umfrage des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Esther Hoffmann (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung) präsentierte ausgewählte Ergebnisse der Online-Umfrage des Rates für Nachhaltige Entwicklung zu "Bewertung und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung in Deutschland", an der sich 141 Personen beteiligten (s. Folien im Anhang und Auswertung der Befragung unter <a href="www.csr-dialog.de">www.csr-dialog.de</a>). Die Befragung zeigte, dass sich zwar verschiedene Akteursgruppen am CSR-Diskurs beteiligen, aber die Gruppe der Aktiven als insgesamt zu gering betrachtet und von mehreren Akteursgruppen ein stärkeres Engagement gewünscht wird. Zudem wurde ein erfreulich hohes Kooperationspotenzial zwischen verschiedenen Akteursgruppen deutlich (zu Parallelen zwischen den Befragungsergebnissen und den Ergebnissen und Diskussionen der Veranstaltung s. Abschnitt 4).

# Interview mit dem Vorsitzenden des Rats für Nachhaltige Entwicklung Dr. Volker Hauff

#### Wie kann die Rolle der Politik in der CSR Diskussion beschrieben werden?

Hauff: Das Thema CSR ist in der Politik noch nicht wirklich angekommen. Positiv ist, dass es auf allen politischen Ebenen (EU, national, Länder, Kommunen, Parlamente, Ausschüsse etc.) eine intensive Suche danach gibt, wie man mit dem Thema umgehen soll. Negativ ist allerdings, dass eine große Unsicherheit und Orientierungslosigkeit vorhanden sind. Dies ist auch ein Grund für die in der Online-Umfrage deutlich gewordene Kooperationsorientierung der Stakeholder: wo keine klaren Anforderungen gestellt werden, gibt es auch wenig Anstoß für Konfrontation.

In der Politik gibt es keine ausreichende Koordination zwischen den Ressorts. CSR wird zu stark ressortspezifisch behandelt. Grundsätzlich fehlt ein ressortübergreifendes Gesamtkonzept. Dies ist allerdings auch nicht verwunderlich, denn Nachhaltige Entwicklung und CSR sind Megathemen für die nächsten 20 Jahre. Hier stehen wir noch ganz am Anfang der Diskussion.

#### Kann oder soll die Politik mehr Verbindlichkeit für CSR herstellen?

**Hauff:** Die Diskussion über die Frage, ob CSR gänzlich freiwillig sein oder gesetzlich geregelt werden sollte, ist zu grundsätzlich und sollte in dieser Form nicht geführt werden, denn gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltige Entwicklung sind nur in einem kooperativen Prozess zwischen der Politik, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft entwickelbar und leistbar. Die Politik kann CSR nicht erzwingen, sie kann nur den Rahmen für CSR setzen, die Sichtbarkeit erhöhen und die Anerkennung für diejenigen, die im CSR Prozess voranschreiten, stärker öffentlich machen.

#### Wie kann die Politik mehr Verantwortung übernehmen?

**Hauff:** Die Politik sollte zunächst in der öffentlichen Beschaffung mehr Verantwortung übernehmen und die entsprechende EU-Richtlinie umsetzen. Sie kann weiterhin gesetzliche Rahmenbedingungen für die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in anderen Feldern wie zum Beispiel in der Entwicklungshilfe schaffen. Hier hat das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenar-

beit und Entwicklung einen runden Tisch zu Verhaltenskodizes eingerichtet. Übergeordnete Gesetze für CSR sind hingegen kein geeigneter Ansatz, denn Gesetze führen nur dazu, dass die Betroffenen nach Wegen suchen, diese zu umgehen.

#### Wo liegt der spezifische Beitrag des Rates für Nachhaltige Entwicklung zum Thema CSR?

Hauff: Der RNE hat CSR zu einem öffentlichen Thema gemacht und dabei auch die Themenführerschaft übernommen. Der RNE hat eine Plattform für den Austausch zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren geschaffen. Durch eine solche Plattform kann er inhaltliche Anregungen geben und für intellektuelle Klarheit sorgen und damit einen Beitrag zur Klärung der unterschiedlichen Standpunkte leisten. Der RNE kann die gemeinsamen Aktivitäten bündeln und Übersetzungsarbeit in Richtung Regierung leisten.

# Welche Empfehlungen würden Sie vor dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen in der Nachhaltigkeitspolitik der Bundesregierung geben?

Hauff: Die Regierung sollte im Thema nachhaltige Entwicklung Führung übernehmen; CSR sollte zur Chefsache werden, sowohl in Unternehmen als auch in der Politik. Die Regierung muss quantifizierbare Ziele setzen, da sie nur so die öffentliche Wahrnehmbarkeit des Themas erreichen kann. Insgesamt sollte Nachhaltigkeit der rote Faden der Regierungspolitik im 21. Jahrhundert werden.

#### Diskussion

Frage: "Wo und inwiefern verbindet sich das Gehörte mit meinen (Kooperations-) Erfahrungen?"

- Nicht nur in der Politik, sondern auch in Unternehmen gibt es ein starkes Ressortdenken. Daher werden Aspekte wie Umwelt und Soziales oft einzeln und nicht integriert betrachtet.
- Der Staat sollte eine stärkere Rolle einnehmen. Hierbei besteht allerdings die Gefahr, dass dadurch die Dynamik und Motivation im CSR-Prozess gebremst werden.



- Die ursprüngliche Konfrontationshaltung von NGOs hat sich in eine kooperativere Einstellung verwandelt. Dies hängt zum Einen mit der größeren Anzahl hauptamtlicher NGO-Mitarbeiter/innen zusammen, zum Anderen mit einer größeren Abhängigkeit von Fördertöpfen. Hierdurch ist der notwendige kritische Beitrag von NGOs in der Gesellschaft bedroht. Eine kritische Position von NGOs ist insbesondere für den Aufbau von Handlungsdruck bei Unternehmen erforderlich.
- Es fehlt eine Plattform für den Austausch zwischen Gegner/innen und Befürworter/innen von CSR. Die Befürworter/innen bleiben meist unter sich (z. B. Econsense). Dadurch fehlen die Auseinandersetzung und die Möglichkeit, weitere Aktive zu gewinnen.

 Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren sollten stärker nach ihren Zielen und Ergebnissen differenziert werden. Nicht jede Kooperation ist gut. Insbesondere Dialogprozesse bleiben häufig folgenlos.

Frage: "Wenn ich die Inputs und den bisherigen Dialog auf mich wirken lasse: Wo sind aus meiner Perspektive die wichtigsten Ansatzpunkte/Hebel zur Weiterentwicklung von CSR?"

- Es besteht ein dringender Bedarf für eine Rollenklärung der Akteure. Durch die Reflexion über die Fragen "Wo stehe ich? Was ist mein Umfeld? Was kann mein Beitrag sein?" kann erreicht werden, dass sich Einzelne stärker engagieren.
- Die Politik sollte zum einen Facilitator/ Moderatorin von Multistakeholderdialogen sein. Zum anderen sollte sie die Rahmensetzung für CSR vorantreiben. Hierfür könnte in Analogie zum Corporate Governance Kodex ein Rahmen geschaffen werden, der auf Freiwilligkeit statt Normierung setzt.
- Anstelle der Unterstützung von Vorreitern und der Herausstellung von Best Practice Beispielen sollte eher auf ein Mainstreaming von CSR gezielt werden, das dann durchaus auf einem geringeren Niveau als dem der Vorreiterunternehmen liegen könne, aber durch Umsetzung in der Masse zu einer insgesamt verbesserten Situation führt.
- Sinnvoll wäre die Entwicklung eines Labels, um Verbraucher/innen besser über die Umwelt- und Sozialfolgen von Produkten zu informieren. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass bereits viele Labels existieren, die eher zur Verwirrung der Verbraucher/innen beitragen. Daher sollte das Label einfach kommunizierbar sein und andere Labels überflüssig machen.
- Viele NGOs haben Ressourcenprobleme bei der Beteiligung an Stakeholderprozessen. Hier könnten Fondsgemeinschaften oder eine Stiftung Abhilfe schaffen, die Mittel für NGOs und andere Akteure bereitstellen. Damit wird auch das Problem der Beeinflussung und Abhängigkeit umgangen, das entsteht, wenn
- NGO-Vertreter/innen für ihre Teilnahme an Diskussionsprozessen direkt von Unternehmen bezahlt werden.

# 2.4 Rundblick: Beiträge und Zusammenarbeit der Akteure

#### Perspektivwechsel

Im Rahmen eines Perspektivwechsels versetzten sich die Teilnehmer/innen des Forums in eine andere Stakeholdergruppe und beantworteten in dieser Rolle in gemischten Kleingruppen die folgende Frage: "Was wäre, wenn die Umsetzung von CSR in Deutschland nicht vor allem als Angelegenheit der Unternehmen, sondern vieler gesellschaftlicher Gruppen verstanden würde? Bitte versetzen Sie sich in die Position einer anderen Akteursgruppe (Unternehmen, Politik, NGOs etc.): In welcher Rolle und gesellschaftlichen Verantwortung sehen wir diese Akteursgruppe? Was erscheint uns aus der Perspektive dieser Akteursgruppe notwendig zu entscheiden und zu tun, um zu einer umfassenderen Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen zu gelangen?" Der Perspektivwechsel bereitete den Boden für die folgende Maßnahmenentwicklung, die wieder in den "echten" eigenen Akteursgruppen vorgenommen wurde. Die Antworten zu dieser Frage wurden selektiv im Plenum vorgestellt und nicht dokumentiert.

## Maßnahmenentwicklung

In der darauf folgenden Maßnahmenphase diskutierten die Teilnehmer/innen in homogenen Gruppen die folgenden Fragen für ihre jeweilige eigene Akteursgruppe:

- a) Welche(r) der angesprochenen Schritt(e) ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?
- b) Wo liegen hierbei unsere Chancen?
- c) Wo liegen unsere Risiken?
- d) Was brauchen wir für diese Schritte an Unterstützung von anderen Akteur/innen im Feld?
- e) Was können wir selbst leisten?

In der sich anschließenden Präsentation der Ergebnisse in Kleingruppen wurden Kommentare der anderen Gruppen gesammelt und ergänzt. Diese beiden Arbeitsschritte werden im Folgenden gemeinsam dokumentiert. Zunächst werden die von den einzelnen Gruppen erarbeiteten Materialien (Metaplanwände) dokumentiert, in Abschnitt 2.6 erfolgt eine übergreifende Auswertung.



# Stakeholdergruppe: Unternehmen<sup>2</sup>

- (a) Welche(r) der angesprochenen Schritt(e) ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?
- Instrumentarium zur Messbarkeit des Erfolgs von CSR-Aktivitäten entwickeln
- Darstellung des business case
- Identifikation geschäftsrelevanter Themen (Materialität)
- Interne Stakeholder (Mitarbeiter/innen) für das Thema gewinnen: Mitarbeiter/innen müssen den Bezug zu ihrem täglichen Handeln sehen
- Bewusstseinsbildung bei Konsument/innen
- Environmental and Social Impact/ die umwelt- und sozialrelevanten Auswirkungen von Produkten und Prozessen kommunizieren
- Umfassende Integration in die verschiedenen Geschäftsbereiche/ Geschäftsstrategie

#### (b) Chancen

- Honorierung des CSR-Engagements auf Nachfrageseite
- Differenzierung im Wettbewerb
- Stabilisierung der Strukturen im Beschaffungsmarkt
- Erhaltung und Schaffung von Marktzugängen
- Bessere, innovativere Produkte
- Glaubwürdigkeit ("license to operate")
- Risikomanagement
- Mitarbeitermotivation
- Reputationsgewinne
- Differenzierung als guter Arbeitgeber
- (d) Was können wir selbst leisten?
- <u>C</u>SR: Corporate bedeutet, dass Unternehmen die Hauptakteure in der Umsetzung sind
- Ab und zu Leadership übernehmen
- Stakeholder-Dialoge
- Transparenz erhöhen

#### (c) Risiken

- Angreifbarkeit
- "Green Washing"-Vorwurf
- Höhere Kosten
- Umsatzrisiko durch mangelnde Akzeptanz am Markt
- Rückzug des Staates und Übertragung von Verantwortung auf Unternehmen?
- Überzogene und widersprüchliche Erwartungen externer Stakeholder
- Ex cathedra Verständnis von CSR (Überprüfung in der Praxis!)
- Verwirrung stiften bei Konsument/innen (durch Labelvielfalt etc.)
- (e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?
- Kritisch konstruktive Korrektive durch NGOs
- Schaffung einer Dialogplattform durch die Politik
- CSR in Lehrpläne integrieren
- Rahmenbedingungen, die einen experimentellen Freiraum lassen
- Transparenz bei Ratings, NGOs und CSR-Berater/innen

#### Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Misserfolg nicht als Makel, sondern Chance begreifen; aus CSR-Misserfolgen lernen
- Wahrnehmung ändern (Spielfreude und mehr Mut)
- Konzeptionelle Klärung im eigenen Bereich nötig. Unternehmertum neu diskutieren
- Internationale Arbeitnehmervertretergremien (analog Europabetriebsräten) schaffen
- Dialogfähigkeit setzt Abschaffung von Feindbildern voraus
- Trend hin zur Konsumentengruppe als Stakeholder
- Freiwilligkeit ist ein Mythos
- CSR-Diskussion muss mehr differenzieren nach Unternehmensformen/-typen

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Zusammenfassung der Ergebnisse aus zwei Arbeitsgruppen

#### Stakeholdergruppe: Politik und Verwaltung

- (a) Welche(r) der angesprochenen Schritt(e) ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?
- Verknüpfung der CSR-Debatte mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie
- Internationale Anschlussfähigkeit fördern
- Bundesregierung: Gemeinsame Position formulieren?! (umstritten innerhalb der Gruppe)

#### (b) Chancen

- Nachhaltige Entwicklung als politisches Konzept etablieren
- Neue Märkte, Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen erhöhen
- Bestärkung traditioneller CSR-Strukturen (Familienunternehmen, KMU)
- (d) Was können wir selbst leisten?
- Rahmenbedingungen schaffen
- Nachhaltigkeitskriterien im öffentlichen Beschaffungswesen etablieren
- Vorreiter, Vorbild sein (z. B. eigene CSR-Berichte, Folgenabschätzung von Politikmaßnahmen)
- Innovations-/Forschungsförderung

#### (c) Risiken

- Akzeptanzverlust ("Modethema CSR")
- Ressortegoismen
- Vereinnahmung von Unternehmen, Anmaßen von Deutungshoheit, Ownership-Gefühl auf Seite der Unternehmen geht verloren
- (e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?
- Kooperationsbereitschaft der anderen Akteure (NGO, Medien, Wirtschaft)
- Investitions- und Innovationsbereitschaft der Wirtschaft

#### Kommentare der anderen Stakeholder

- Rolle des Staates: Verständnis für CSR schaffen
- Staat/ Politik lädt ein, ein CSR-Manifest zu schaffen
- Zentrale Ansprechstelle schaffen, z. B. Verankerung von CSR im Kanzleramt
- Ressortegoismen überwinden
- CSR-Label mit Mindeststandards, dessen Missbrauch sanktioniert wird
- Relaunch EMAS: Erweiterung um soziale CSR-Fragen
- CSR-bezogene Gesetzgebung ist Tabuthema – dabei könnte dadurch ein echter CSR-Wettbewerb befördert werden
- tool box der Politik generell nicht sehr groß, Gesetze zu Mindestlohn oder Sozialstandards laufen nicht unter CSR
- Vom EU-Multistakeholderforum lernen
- CSR-Stiftung von allen gesellschaftlichen Akteuren getragen
- CSR-Implementierung bei Unternehmen abschauen
- "öfter über den Tellerrand schauen"
- Empfehlungen an die Regierung auch beherzigen
- Für die "Chefsache" CSR ist RNE ein guter Partner



#### Stakeholdergruppe: NGOs

- (a) Welche(r) der angesprochenen Schritt(e) ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?
- CSR gehört in das Kerngeschäft
- Auf bestehende Initiativen aufbauen (z.B. GRI, OECD Leitsätze, ISO 26000)
- Prozesse f
  ür verbindliche Standards schaffen
- Intensiver Multistakeholderprozess f
  ür die Entwicklung von Standards
- Sektorspezifische Berichtspflichten um materielle CSR-Themen erweitern
- EU-Beschaffungsrichtlinie umsetzen (soziale und ökologische Kriterien aufnehmen)
- Externe Verifizierung von Unternehmensberichten

#### (b) Chancen

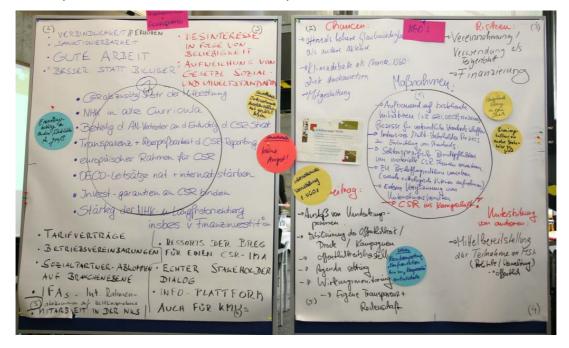
- oftmals höhere Glaubwürdigkeit als andere Akteure
- Klimadebatte als Chance, NGO-Ziele durchzusetzen
- Mitgestaltung
- (d) Was können wir selbst leisten?
- Anstoß zum Umdenken geben
- Mobilisierung der Öffentlichkeit/ Druck/ Kampagnen
- Schaffen einer Öffentlichkeit zum Thema
- Agenda Setting
- Wirkungsmonitoring
- Eigene Transparenz und Rechenschaft

#### (c) Risiken

- Vereinnahmung
- Verwendung als Feigenblatt
- Finanzierung
- (e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?
- Mittelbereitstellung zur Teilnahme an Multistakeholdertreffen (öffentliche Gelder von Politik und Verwaltung)

#### Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- internationale Vernetzung der NGOs, um einen besseren Überblick über Prozesse in der Lieferkette zu haben
- konzeptionelle Klärung im eigenen Bereich
- Erwartungshaltung an andere Stakeholder zu groß
- Kernkompetenz "Konfrontation" hin zu "Kooperation" entwickeln



#### Stakeholdergruppe: Arbeitnehmer/innen und Gewerkschaften

- (a) Welche(r) der angesprochenen Schritt(e) ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?
- CSR als zusätzliches Instrument der Mitbestimmung
- Nachhaltigkeit in alle Curricula
- Beteiligung der Arbeitnehmervertreter/innen an der Entwicklung einer CSR-Strategie
- Transparenz und Überprüfbarkeit des CSR-Reportings
- Europäischer Rahmen für CSR
- OECD-Leitsätze national und international stärken.
- Staatliche Investitionsgarantien an CSR binden
- Stärkung der Nachhaltigkeit und langfristigen Orientierung insbesondere von Finanzinvestitionen
- (b) Chancen
- Verbindlichkeit erhöhen
- Sanktionierbarkeit
- Gute Arbeit!
- "besser statt billiger"
- (d) Was können wir selbst leisten?
- Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen
- Sozialpartner-Abkommen auf Branchenebene
- IFAs Internationale Rahmenabkommen auf Weltkonzernebene
- Mitarbeit in der Nationalen Kontaktstelle (NKS)
- Kommentare der anderen Stakeholder dazu:
- Erwartungshaltung an andere Stakeholder zu groß
- Internationale Anschlussfähigkeit gewährleisten
- "keine Angst!"

#### (c) Risiken

- Desinteresse in Folge von Beliebigkeit
- Aufweichung von gesetzlichen Sozial- und Umweltstandards
- (e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?
- Ressorts der Bundesregierung für einen interministeriellen Ausschuss zu CSR
- Echter Stakeholder-Dialog
- Info-Plattform auch für KMU



# Stakeholdergruppe: Forschung und Bildung<sup>3</sup>

- (a) Welche(r) der angesprochenen Schritt(e) ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?
- Interdisziplinarität stärken
- Unternehmen sollen "Werkzeugkasten" in die Hand bekommen
- Wie könnte man vermiedenes Risiko quantifizieren?
- Schulbildung soll Verständnis für Wirtschaftsprozesse stärker fördern
- Mainstreaming von CSR in Lehre, Lehrer/innenfortbildung und Forschung
- Deutsche CSR-Stiftung!
- Service Learning an Hochschulen
- Kooperation mit Unternehmen
- Internationales Benchmarking
- Forschung und Beratung verknüpfen
- Verknüpfung mit "cash cows" (Innovationsmanagement, Entrepreneurship)

#### (b) Chancen

- CSR wird 'business case' für Universitäten
- Orientierung/Handlungsoptionen für Unternehmen
- Mainstreaming von CSR
- Internationale Anschluss-/ Konkurrenzfähigkeit ("attraktive Lehre")
- next generation von Manager/innen als Hoffnungsträgerin
- Sinnstiftung f
  ür Forschung
- (d) Was können wir selbst leisten?
- Praktische Problemstellungen in Forschungsfragen transformieren
- Grundlagenforschung
- Vernetzen/ Austausch der Lehrenden
- Impulse geben/Lehrkonzepte entwickeln
- Match maker (Studierende und Unternehmen zusammenbringen)
- Forschungsbeirät/in werden (bei Standardisierungen oder supranationalen Organisationen)
- Gegen den Strom-Schwimmer/in sein! (sich von der Mainstream-Ökonomie absetzen)

#### (c) Risiken

- Praxisferne
- Orientierungslosigkeit/ Zerfaserung
- CSR im Elfenbeinturm
- "Karrierekiller" (Interdisziplinarität, Querschnittsthema)
- Internationale Konkurrenz
- Vernetzungsbreite/ Konkurrenz Exzellenz
- Zu langer Veränderungsprozess
- Grundlagenforschung fällt runter
- (e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?
- Mehr Forschungsförderung
- Personal (Wissenschaftler/innen, Lehrer/innen)
- Multiplikator/innen auf allen Ebenen
- Kooperationsbereitschaft der Unternehmen
- Unternehmen: Stiftungsgelder
- Bundesregierung: Bildung als Priorität (gesamtgesellschaftlich)!

#### Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Forschung zur Quantifizierung von CSR-Erfolgen
- Interdisziplinarität fördern
- Hinweis von Beraterseite: es gibt bereits ein Instrumentarium zur Risikoabschätzung aus dem Finanzmarktbereich
- Möglicher Conflict of interest zwischen Berater/innen und Forschung
- Forschung kann eher Grundlagen legen: theoretischer Rahmen für CSR (Organisationstheorie, Akteurstheorie)
- Raus aus dem Elfenbeinturm: Zusammenarbeit mit Stakeholdergruppen muss gestärkt werden

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Zusammenfassung der Ergebnisse aus zwei Arbeitsgruppen

#### Stakeholdergruppe: Berater/inner4

- (a) Welche(r) der angesprochenen Schritt(e) ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?
- Definition von CSR schärfen
- Klären für die Beraterbranche: wer steht für was?
- Bessere Vernetzung innerhalb der Beraterbranche zum Thema

#### (b) Chancen

- Vernetzung um das Thema CSR
- Blick auf viele CSR-Prozesse (case studies)
- Selbstbild als Think Tank überprüfen
- Persönlicher Bezug zu Beratungsinhalt
- Best practice strukturieren und vermitteln
- Mit gutem Beispiel im eigenen Unternehmen vorangehen

#### (c) Risiken

- Spannungsfeld von professioneller Neutralität und inhaltlicher Überzeugung
- "Green-Washing"

#### (d) Was können wir selbst leisten?

- Überzeugungsarbeit leisten
- CSR-Kodex für die Beraterbranche aufstellen?
- Keine Feigenblattaufträge
- Methoden zu Steuerung und Umsetzung von CSR liefern
- Expertise in der Branche besser vernetzen
- Unternehmen mit ähnlichen Themen vernetzen

- (e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?
- Forschung: Kooperationsbereitschaft
- Politik sollte gesellschaftliches Leitbild herausarbeiten
- Politik sollte für Unternehmen Anreize schaffen, CSR-Strategien umzusetzen
- Unternehmen: Offenheit für strategische Dimension des Themas (CEO, Budget)
- Unternehmen: CSR auch im Rahmen von Beratungsverträgen umsetzen (Zeitrahmen, Arbeitsbedingungen)
- NGO: sollten Spezialwissen vermitteln

#### Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Erwartungshaltung an andere Stakeholder zu groß
- Freiräume zur Gestaltung nutzen
- Sparring-Partner f
  ür Unternehmen
- Mehr Mut/ Rückgrat, konstruktive Konfrontation
- CSR-Kodex sollte auch kritisches Prüfen von Aufträgen beinhalten (kein Greenwashing)
- Qualitätssicherung aber wie?
- Sollten sich öffnen, wenn sie nicht alles wissen
- Kritisch: keine unabhängigen Vermittler zwischen den Welten, wenig Neues
- Holistische Betrachtung: value and values
- Berater/innen sind keine Stakeholder-Gruppe, aber wichtige Teilnehmer/innen im System

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Zusammenfassung der Ergebnisse aus zwei Kleingruppen

# 2.5 Ausblick: Neue Perspektiven der Kooperation

Die Diskussion des Feedbacks der übrigen Gruppen in stakeholderhomogenen Gruppen mündete in die folgenden (wechselseitigen) Empfehlungen und Erklärungen zur eigenen Arbeit. Basis für die Diskussion war die Frage: "Was erscheint uns nach dem bisherigen Prozess und dem Feedback jetzt besonders wichtig für die Umsetzung im nächsten Schritt?" Auffällig ist, dass die Vertreter/innen von Unternehmen, NGOs und Gewerkschaften (fast) nur Wünsche an andere Gruppen äußern und sich keine eigenen Handlungsansätze vornehmen. Auch unter den wichtigsten Schritten in Abschnitt 2.4 formulierten die Vertreter/innen der NGOs und Gewerkschaften im Wesentlichen Aufgaben für Politik und Unternehmen.

#### Empfehlungen der Unternehmensvertreter/innen:

Die Unternehmensvertreter/innen äußern die folgenden Wünsche an andere Stakeholdergruppen:

- Alle anderen Stakeholdergruppen: Sie fordern die übrigen Stakeholdergruppen auf, die Dialogbereitschaft der Wirtschaft stärker zu nutzen.
- Wissenschaft: Sie wünschen sich von der Wissenschaft Unterstützung für die finanzielle Kalkulierbarkeit von Chancen und Risiken.

#### Empfehlungen der Politikvertreter/innen:

Die Politikvertreter/innen nehmen sich die folgenden Handlungsansätze vor:

- Politik: Initiierung eines gesellschaftlichen Prozesses zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von CSR
- Politik: Stärkere Sichtbarmachung von CSR-Leistungen für Verbraucher/innen. Hierzu soll geprüft werden, ob bestehende Label gebündelt werden können oder ob neue Label erforderlich sind.
- Politik: Berücksichtigung von CSR-Aspekten im öffentlichen Beschaffungswesen

#### Empfehlungen der NGO-Vertreter/innen:

Die NGO-Vertreter/innen äußern die folgenden Wünsche an andere Stakeholdergruppen:

- Politik: Ressortübergreifende und integrierte Kommunikation über Nachhaltigkeitsstrategie und CSR
- Politik: Konsequente Umsetzung der EU-Beschaffungsrichtlinie
- Bundesregierung: Zeitnahe verbindliche Stellungnahme der Bundesregierung zu den seit 2006 vorliegenden Empfehlungen des RNE
- Wirtschaft: Branchenbezogene Lösungen bei der Weiterentwicklung von CSR finden (Bsp.: Forum Waschen des Industrieverbandes Körperpflege und Waschmittel (IKW))
- NGOs: NGO-Forum zum Austausch über europäische Nachhaltigkeitsstrategien (Mitgliedsstaaten und EU), um Know-how-Transfer zu verbessern

#### Empfehlungen der Gewerkschaftsvertreter/innen:

Die Gewerkschaftsvertreter/innen äußern die folgenden Wünsche an andere Stakeholdergruppen:

- RNE: Der Rat soll diese Art von Dialogprozessen themenspezifisch weiterführen, z.B. zu Sozialstandards, Bildung, Wertschöpfungsketten etc.
- Bundesregierung: Die Bundeskanzlerin initiiert einen Multi-Stakeholder-Dialog mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis von Unternehmensverantwortung zu schaffen.
- Bundesregierung: Einrichtung einer Koordinierungsstelle der Bundesregierung auf politischer Ebene, die eine CSR-Konzeption unter Einbeziehung aller Stakeholder vorlegt und ein CSR-Forum ins Leben ruft.

#### Empfehlungen der Vertreter/innen aus Forschung und Bildung:

Die Vertreter/innen aus Forschung und Bildung nehmen sich die folgenden Handlungsansätze vor:

- Wissenschaft: Gründung eines Initiativkreises zum Thema CSR-Forschung, der sich mit den folgenden Punkten befassen soll:
  - o Gemeinsame Entwicklung von Forschungsfragen
  - Strategien zur Integration von CSR in die Lehre
- Wissenschaft: Durch einen Wake-up Call/ Handlungsaufruf/ Memorandum sollen weitere interessierte Wissenschaftler/innen gewonnen werden.
- Unternehmen: CSR-Stiftung

#### Empfehlungen der Berater/innen:

Die Berater/innen nehmen sich die folgenden Handlungsansätze vor:

 Beratungen: Entwicklung eines CSR-Kodex oder Nachhaltigkeits-Code of Conduct für Beratungen und Integration von Nachhaltigkeit in die allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)



# 2.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

# Eigene Beiträge und wechselseitige Erwartungen

Die folgende Tabelle fasst die Aussagen zu den Beiträgen und Rollen verschiedener Akteursgruppen aus den vorangegangenen Diskussionen zusammen. Es wird unterschieden in die Beiträge, die die jeweiligen Gruppen selbst diskutiert und vorschlagen haben, und in die Erwartungen anderer Akteure an die jeweilige Gruppe. In die Tabelle eingeflossen sind sowohl die Ergebnisse zu

Beiträgen und Zusammenarbeit der Akteure (vgl. Abschnitt 2.4)<sup>5</sup> als auch die Handlungserklärungen und -empfehlungen (vgl. Abschnitt 2.5). Wenn sich eigene Vorstellungen und Erwartungen anderer Gruppen ähneln, stehen diese in derselben Zeile.

Tabelle 1: Zusammenfassung möglicher Beiträge verschiedener Akteursgruppen

Akteursgrup- pe	Mögliche eigene Beiträge	Erwartungen Anderer <sup>6</sup>
Unternehmen	Identifikation geschäftsrelevanter Themen (Materialität)	CSR gehört ins Kerngeschäft (NGOs)
	Integration in verschiedene Geschäftsbereiche/Geschäftsstrategie	Offenheit für strategische Dimension des Themas (CEO, Budget) (Beratung)
	Transparenz erhöhen	Transparenz, Überprüfbarkeit und externe Verifizierung von Unternehmensberichten (NGOs, Gewerkschaften)
	Ab und zu Leadership übernehmen	Investitions- und Innovationsbereitschaft (Politik)
	Mitarbeiter/innen für das Thema gewinnen	Beteiligung von Arbeitnehmervertreter/innen an der Entwicklung einer CSR-Strategie (Gewerkschaften)
	Stakeholder Dialoge	Branchenbezogene Lösungen bei der Weiter- entwicklung von CSR finden (Bsp.: Forum Wa- schen des Industrieverbandes Körperpflege und Waschmittel) (NGOs)
	Environmental and Social Impact von Produkten kommunizieren	
		Internationale Arbeitnehmervertretergremien (analog Europabetriebsräte) schaffen (Gewerkschaften)
		CSR-Stiftungsgelder (Forschung)
		CSR auch im Rahmen von Beratungsverträgen umsetzen (Beratung)
Politik/ Ver- waltung	Initiierung eines gesellschaftlichen Prozesses zur Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von	Initiierung Multi-Stakeholder-Prozess zum Verständnis von CSR (Gewerkschaften) und zur Entwicklung von Standards (NGOs)
	CSR	Schaffung einer Dialogplattform (Unternehmen)
		Mittelbereitstellung zur Teilnahme an Multistake- holdertreffen (NGOs)
		Gesellschaftliches Leitbild herausarbeiten (Beratung)
	Bundesregierung: Gemeinsame Position formulieren?! (umstritten innerhalb der Gruppe)	Ressortübergreifende Abstimmung und Kommu- nikation über Nachhaltigkeitsstrategie und CSR (NGOs, Gewerkschaften)
	Verknüpfung der CSR-Debatte mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrate-	Interministerieller Ausschuss zu CSR (Gewerkschaften)
	gie	Stellungnahme der Bundesregierung zu den Empfehlungen des RNE (NGOs)

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Eingeflossen sind die Antworten auf die Fragen nach weiteren Schritten, nach eigenen Beiträgen und Unterstützungsbedarf von anderen Akteursgruppen sowie die Kommentare der übrigen Gruppen.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> In Klammern ist jeweils angegeben, von welcher Akteursgruppe diese Anforderung formuliert wurde.

Akteursgrup- pe	Mögliche eigene Beiträge	Erwartungen Anderer <sup>6</sup>
	Rahmenbedingungen schaffen	Rahmenbedingungen, die einen experimentellen Freiraum lassen (Unternehmen)
		Anreize für Unternehmen schaffen, CSR Strategien umzusetzen (Beratung)
		Sektorspezifische Berichtspflichten um CSR- Themen erweitern (NGO)
	Berücksichtigung von CSR-Aspekten im öffentlichen Beschaffungswesen	Konsequente Umsetzung der EU-Beschaffungsrichtlinie (NGOs)
	Vorreiter, Vorbild sein	
	Innovations-/ Forschungsförderung	Förderung von Forschung und Bildung zu CSR (Forschung)
	Stärkere Sichtbarmachung von CSR- Leistungen für Verbraucher/innen (über Label?)	CSR-Label mit Mindeststandards, dessen Missbrauch sanktioniert wird
	Internationale Anschlussfähigkeit fördern	Europäischer Rahmen für CSR (Gewerkschaften)
		Relaunch EMAS: Erweiterung um soziale CSR- Fragen (Nutzung des Labels auch auf Produkten)
		Staatliche Investitionsgarantien an CSR binden (Gewerkschaften)
NGOs	NGO-Forum zum Austausch über europäische Nachhaltigkeitsstrategien (Mitgliedsstaaten und EU) um Know- how-Transfer zu verbessern	internationale Vernetzung der NGOs, um einen besseren Überblick über Prozesse in der Liefer- kette zu haben
	Eigene Transparenz und Rechenschaft	Transparenz bei NGOs (Unternehmen)
	Anstoß zum Umdenken geben	Kritisch konstruktive Korrektive (Unternehmen)
	Mobilisierung der Öffentlichkeit	
	Agenda Setting	
	Wirkungsmonitoring	
		Spezialwissen vermitteln (Beratung)
Gewerkschaf- ten	CSR als zusätzliches Instrument der Mitbestimmung	
	Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen	
	Sozialpartner-Abkommen auf Bran- chenebene	
	Internationale Rahmenabkommen auf Weltkonzernebene	
	Mitarbeit in der Nationalen Kontakt- stelle	
Forschung/	Lehrkonzepte zu CSR entwickeln	CSR in Lehrpläne/Curricula integrieren (Unter-
Bildung	Schulbildung soll Verständnis für Wirtschaftsprozesse stärker fördern	nehmen, Gewerkschaften)
	Werkzeugkasten für Unternehmen entwickeln	Indikatoren zur Messbarkeit von CSR-Leistungen entwickeln (Unternehmen)
	Methodik entwickeln, um vermiede- nes Risiko zu quantifizieren	Unterstützung für die finanzielle Kalkulierbarkeit von Chancen und Risiken (Unternehmen)

Akteursgrup- pe	Mögliche eigene Beiträge	Erwartungen Anderer <sup>6</sup>
	Gründung eines Initiativkreises zum Thema CSR-Forschung (Forschungs- fragen, CSR in Lehre, Vernetzung)	
	Handlungsaufruf an andere Forscher/innen	
	Praxisnahe und Grundlagenforschung	
	Forschungsbeiräte in Standardisierungsprozessen	
	Kooperation mit Unternehmen (in Forschung und Lehre), Service Learning	
	Forschung und Beratung verknüpfen	
Berater/innen	Expertise in der Branche besser vernetzen	
	Entwicklung eines CSR Code of Conduct für Beratungen und Integration von Nachhaltigkeit in AGB	CSR-Kodex sollte auch kritisches Prüfen von Aufträgen beinhalten (kein Greenwashing)
		Transparenz bei Berater/innen (Unternehmen)
	Überzeugungsarbeit leisten	
	Keine Feigenblattaufträge	
	Methoden zu Steuerung und Umsetzung von CSR liefern	
	Unternehmen mit ähnlichen Themen vernetzen	

Die Tabelle verdeutlicht, dass die Vorstellungen zur eigenen Rolle in relativ vielen Punkten mit den Erwartungen anderer Gruppen übereinstimmen. Sie zeigt auch deutlich, welche Akteure im Fokus des CSR-Diskurses stehen: Während an Unternehmen, Politik und NGOs viele Anforderungen von anderen Gruppen gestellt werden, sind Forschung, Beratung und Gewerkschaften weniger im Blick der anderen Akteure. Unternehmen, Politik und NGOs sind auch mit Erwartungen konfrontiert, die sie selbst nicht als eigene Beiträge diskutiert haben. Forschung, Beratung und Gewerkschaften hingegen sehen mehr eigene mögliche Beiträge, als von den Anderen wahrgenommen oder eingefordert werden.

Die mit Abstand meisten Anforderungen werden an die Politik gestellt und zwar von allen anderen Gruppen. Unternehmen folgen erst an zweiter Stelle. Dies zeigt, dass von den verschiedenen Gruppen insgesamt eine stärkere Rolle der Politik gewünscht wird. Die gewünschten Maßnahmen reichen dabei von einer moderierenden Rolle bis zu Rahmensetzung und Labelentwicklung. Sie umfassen auch die Integration von CSR-Anforderungen in die öffentliche Beschaffung und in Investitionsgarantien sowie die Bereitstellung öffentlicher Mittel (für Forschung und für NGOs, um ihnen die Teilnahme an Prozessen zu ermöglichen).

Es fällt auf, dass an die Arbeitnehmervertretungen von keiner anderen Akteursgruppe Anforderungen gestellt werden. Die Beiträge, die die Gruppe selbst sieht, sind: in bestehende Aktivitäten CSR-Aspekte stärker einfließen lassen sowie die klassischen Mitbestimmungsthemen um Themen wie Gleichstellung, Work-Life-Balance, Diversity und insbesondere Arbeitsbedingungen in der Supply Chain erweitern. Durch internationale Rahmenabkommen und Weltbetriebsräte könnte die

internationale Rolle von Arbeitnehmervertreter/innen gestärkt werden. Unternehmen verweisen auf die Schwierigkeiten in der Einbeziehung und Motivation ihrer Mitarbeiter/innen, hier könnten die internen Arbeitnehmervertreter/innen als Multiplikator/innen genutzt werden.

#### Übergreifende Anforderungen

Jenseits der akteursgruppenspezifischen Anforderungen lassen sich Vorschläge identifizieren, die sich an alle Akteursgruppen richten:

- Bewusstseinsbildung bei Konsument/innen f\u00f6rdern
- Informations-Plattform für Unternehmen, insbesondere für KMU, aufbauen
- auf bestehende Initiativen aufbauen (z. B. GRI, OECD Leitsätze, ISO 26000)
- intensiven Multistakeholderprozess für die Entwicklung von Standards fördern
- OECD-Leitsätze national und international stärken
- Bildung als gesamtgesellschaftliche Priorität behandeln

#### Rolle des RNE im CSR-Prozess

Im Laufe des Multistakeholderforums wurde an verschiedenen Stellen über die Rolle des RNE diskutiert. Hierbei wurden die folgenden Bewertungen, Erwartungen und Vorschläge geäußert:

- Die Aktivitäten des RNE (Multistakeholderveranstaltungen, Positionspapiere) sind seiner Funktion angemessen und hilfreich für die Diskussion.
- Der RNE ist eine geeignete Koordinierungsstelle für CSR und stellt eine Möglichkeit dar, CSR zur Chefsache zu machen. Allerdings sind die derzeitigen Einflussmöglichkeiten des RNE auf die Regierungspolitik zu gering.
- Der RNE soll Dialogprozesse themenspezifisch weiterführen, z. B. zu den Themen Sozialstandards, Bildung, Wertschöpfungsketten etc.

#### 3 Abschluss

#### 3.1 Schlussworte der Teilnehmerinnen und Teilnehmer

Das Feedback der Teilnehmer/innen wurde am Ende der Veranstaltung im Rahmen von Einzelstatements gesammelt und dokumentiert. Die Teilnehmer/innen äußerten sich positiv über die Diskussionsmethoden, die Atmosphäre und die Ergebnisse der Veranstaltung. Allerdings mahnten einige, dass sich der Wert der Veranstaltung erst dann zeige, wenn den Handlungsabsichten tatsächlich Taten folgten. Es wurden Fortschritte in der Entwicklung von CSR in Deutschland erkannt und gewürdigt, dass die Ernsthaftigkeit und das Niveau der CSR-Debatte deutlich zugenommen hätten. Es wurde die Frage aufgeworfen, wie sich das Wissen und die Kompetenz der Anwesenden in einem Think Tank bündeln ließen.

Trotz der insgesamt kooperativen Stimmung wurde erkannt, dass noch viele Brücken zu bauen sind und Berührungsängste zwischen den Stakeholdergruppen bestehen, die aufgehoben werden

sollten, um gemeinsam am Ziel zu arbeiten. Hierbei wurde es für wichtig gehalten, dass die Stakeholdergruppen ihre spezifischen Positionen zwar weiterentwickeln, aber erkennbar halten. Eine Vereinnahmung durch andere Akteure sollte vermieden werden. Zudem seien Akteure mit kritischen Positionen erforderlich, um den Handlungsdruck auf Unternehmen aufrecht zu halten.

Bedauert wurde, dass keine Mitglieder des Bundestages am Forum teilgenommen haben. Hier wurde der Wunsch geäußert, diese stärker in entsprechende Prozesse einzubinden. Als Wünsche an die Politik wurden die Übernahme einer moderierenden Rolle zur Bündelung der verschiedenen Interessen und Verständnisse von CSR oder das Entwickeln und Verbreiten eines Labels vorgeschlagen.

#### 3.2 Schlusswort und Ausblick des RNE

Die Veranstaltung hat gezeigt, dass sich Heterogenität auszahlt. Noch vor wenigen Jahren gab es deutlich mehr Vorbehalte gegenüber anderen Stakeholdern. Heute stehen hingegen ein kooperatives Vorgehen und ein gemeinsames Sich-Fragen, was CSR leisten kann, im Vordergrund. Mit den Bereitschaftserklärungen der einzelnen Stakeholdergruppen hat das Multistakeholderforum ein bemerkenswertes Ergebnis erzielt.

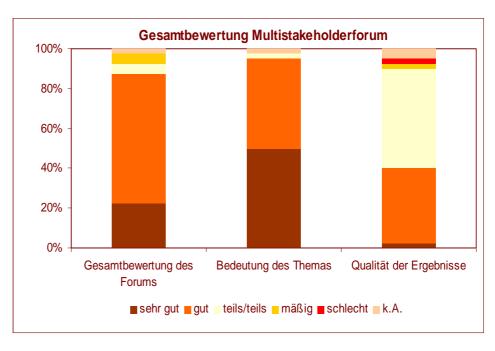
Der RNE nimmt aus der Veranstaltung die Botschaft mit, dass die Bedeutung des Themas CSR zugenommen hat. Der RNE wird in seiner Rolle als Berater der Bundesregierung diese darauf hinweisen, dass es bereits deutliche Fortschritte in der Umsetzung und Diskussion von CSR gibt und es nun darauf ankommt, diesen Schwung weiter zu nutzen und zu unterstützen. Weitere Aktivitäten des RNE zum Thema CSR sind die Einrichtung einer Arbeitsgruppe zum Thema "Nachhaltiges Wirtschaften und Konsum" sowie eine CSR-Veranstaltung im Jahr 2008.

Es zeigt sich, dass Multistakeholderveranstaltungen wichtig sind, um Themen voran zu bringen. Damit der RNE sich für gesellschaftliches Lernen in Richtung Nachhaltigkeit einsetzen kann, braucht er eine Community, die mit ihm diskutiert und seine Anregungen aufnimmt und weiterverbreitet. Es ist daher wichtig, dass sich die Teilnehmer/innen weiterhin aktiv an den Diskussionen um CSR und Nachhaltigkeit beteiligen.

# 3.3 Bewertung der Veranstaltung durch die Teilnehmer/innen

Auf der Veranstaltung wurde ein Feedbackbogen an die Teilnehmer/innen verteilt, der von 41 Personen beantwortet wurde und ein insgesamt recht positives Bild von der Veranstaltung zeigt.

Das Forum selbst wurde von fast 90 Prozent der Teilnehmenden gut bis sehr gut bewertet.



Die Bedeutung des behandelten Themas wurde als sehr hoch angesehen. Demgegenüber wurden die erarbeiteten Ergebnisse z. T. gut, aber auch durchaus skeptisch beurteilt, da nicht immer die erforderliche Konkretisierung erzielt wurde und die tatsächlichen Folgen abzuwarten bleiben.

# 4 Parallelen zwischen Multistakeholderforum und Online-Umfrage

Durch die Inhalte und die Art der Diskussionen im Multistakeholderforum wurden einige der Ergebnisse der Online-Umfrage bestätigt.

- Dies betrifft zum Beispiel die Rollenverteilung der einzelnen Gruppen im CSR-Diskurs. Die Zahl der Anmeldungen aus verschiedenen Bereichen zeigte, dass Politik- und Gewerkschaftsvertreter/innen sich geringer als andere Akteure am Diskurs beteiligen.
- Das Forum bestätigte die in der Online-Umfrage festgestellte schwierige Rolle von Gewerkschaften. Deutlich wurden ihre Unterschiede zu NGOs. Dadurch, dass ihre Mitglieder in Unternehmen beschäftigt sind, sind sie gleichzeitig interne Akteure und weniger unabhängig von Unternehmen. Es zeigte sich, dass die Gewerkschaften Schwierigkeiten haben, sich im CSR-Diskurs zu verorten und zu positionieren, da sie zum einen andere Kernthemen und -kompetenzen haben als diejenigen, die im CSR-Diskurs hoch gewichtet werden (Klimaschutz, Verantwortung in der Wertschöpfungskette). Zum anderen haben die Gewerkschaften aufgrund ihrer Verfasstheit Schwierigkeiten, sich der internationalen Dimension von CSR zu öffnen. Die konkreten Aktivitäten der Gewerkschaften im sozialen, aber auch ökologischen Bereich werden von den anderen Akteursgruppen wenig wahrgenommen, das Potenzial, das Gewerkschaften für die CSR-Diskussion bieten, wird bislang kaum erkannt.
- Das Forum ebenso wie die Online-Umfrage zeigten, dass seitens der CSR-Aktiven der Wunsch nach stärkerer politischer Unterstützung besteht. Hier wurden insbesondere Rah-

mensetzungen sowie Anreize wie die Berücksichtigung von CSR-Leistungen in der öffentlichen Beschaffung, aber auch die Unterstützung bei der Erhöhung von Sichtbarkeit und Glaubwürdigkeit von CSR, z. B. in Form von Labels, gewünscht. Während bei den Unternehmensvertreter/innen der Wunsch nach Anreizen im Vordergrund stand, sprachen sich andere Teilnehmer/innen für klare Anforderungen aus.

- Ähnlich wie in der Online-Umfrage war eine stark kooperationsorientierte Haltung der Teilnehmer/innen erkennbar. Im Forum wurde jedoch ergänzend darauf hingewiesen, dass sich diese offene Haltung nicht unbedingt in den dahinter stehenden Organisationen widerspiegelt, sondern stark von den jeweiligen Personen abhängt. Es wurde deutlich, dass durchaus Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit verschiedener Akteursgruppen bestehen, die sich z. B. aus mangelndem Vertrauen oder unterschiedlichen Interessen ergeben.
- Das Forum zeigte, dass die Rolle der Beratungen im CSR-Diskurs umstritten ist. Bei einigen Teilnehmer/innen löste die starke Präsenz von Berater/innen Irritationen aus und führte zu der Frage "Was für eine Stakeholdergruppe sind Berater/innen?". Bereits die Online-Umfrage zeigte, dass einige Akteure der Ansicht sind, dass die Rolle von Berater/innen im CSR-Diskurs zu stark sei. Im Forum kam es in der Gruppe der Berater/innen zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und zur Diskussion möglicher eigener Beiträge zu CSR.
- Ahnlich wie in der Online-Umfrage wurde auch im Forum diskutiert, dass sich noch zu wenige Unternehmen an der Umsetzung von CSR beteiligen. Insbesondere von KMU wurde eine stärkere Beteiligung gewünscht.

# 5 Ansprechpartnerinnen

Yvonne Zwick
Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
Tel. 030-25491-782
yvonne.zwick@nachhaltigkeitsrat.de

Esther Hoffmann Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gemeinnützige GmbH Potsdamer Str. 105 10785 Berlin Tel. 030-884494-0 esther.hoffmann@ioew.de

Weitere Informationen zu den CSR-Aktivitäten des Rates für Nachhaltige Entwicklung finden Sie auf der Website des RNE (<u>www.nachhaltigkeitsrat.de</u>).

Die Dokumentation wurde erstellt von Esther Hoffmann und Jana Gebauer (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung) unter Mitarbeit von Bettina Pfeifer und Timo Kaphengst (Ecologic). Die Ergebnisse der Online-Umfrage sowie eine zusammenfassende Auswertung des CSR-Dialoges durch das IÖW finden Sie ebenfalls auf der Website des RNE.

Fotos: Jürgen Stumpe

# 6 Liste der Teilnehmer/innen

<u>Titel</u>	<u>Name</u>	<u>Institution</u>	<u>Ort</u>
	Helge E. Baas	fischerAppelt Kommunikation GmbH	Hamburg
Dr.	Günther Bachmann	Rat für Nachhaltige Entwicklung	Berlin
Dr.	Kerstin Baumgarten	Zentralstelle für Berufsbildung im Einzelhandel e.V. (zbb)	Berlin
	Sabine Baun	UAL "Gruppe Soziales Europa"	Berlin
	Moritz Blanke	Bundesinitiative UPJ e.V.	Berlin
	Marcus Bloser	iku GmbH	Dortmund
	Volker Bormann	Financial Times Deutschland	Hamburg
	Andreas Botsch	Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand	Berlin
	Tanja Castor	BASF Aktiengesellschaft	Ludwigshafen
Dr.	Tatjana Chahoud	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik	Bonn
	Jan Dannenbring	Zentralverband des Deutschen Handwerks	Berlin
	Herwig Danzer	Die Möbelmacher GmbH	Kirchensittenbach
	Elisabeth Dubbers	NABU-Naturschutzbund Deutschland e.V.	Berlin
Dr.	Frank Ebinger	Universität Freiburg	Freiburg
Dr.	Beate Feuchte	Hans-Böckler-Stiftung	Düsseldorf
	Karin Flohr	NABU-Naturschutzbund Deutschland e.V.	Berlin
	Peter Franz	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)	Berlin
	Raimar Freitag	Oeko-Tex	Zürich
	Sylke Freudenthal	Veolia Wasser GmbH	Berlin
	Stefanie Fulda	Pleon GmbH	Bonn
	Jana Gebauer	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH	Berlin
	Carolin Gebel	Prozessberatung und Coaching	Berlin
Dr.	Carmen Giese	TÜV Rheinland Bildung und Consulting GmbH	Berlin
	Roland Gimpel	IG BCE	Hannover

<u>Titel</u>	<u>Name</u>	Institution	<u>Ort</u>
	Sven Griemert	Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation	Berlin
	Hartmut F. Grübel	Bundesministerium für Bildung und Forschung	Bonn
Dr.	Susanne Hartard	Technischen Universität Darmstadt	Darmstadt
	Jörg Hartmann	Koordinationsstelle für das deutsche Global Compact Netzwerk	Berlin
	Fritz Heil	Stiftung Soziale Gesellschaft - Nachhaltige Entwicklung	Berlin
Dr.	Ute Heinen	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	Berlin
	Constanze J. Helm- chen	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	Berlin
Dr.	Marita Hilgenstock	RWE AG	Essen
	Esther Hoffmann	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) gGmbH	Berlin
	Franziska Humbert	Oxfam Deutschland e.V.	Berlin
	Gerhard Jakubowski	Kommunikations- und Konfliktberatung	Ahrensburg
	Sarah M. Jastram	Universität Hamburg	Hamburg
	Timo Kaphengst	Ecologic- Institut für Internationale und Europäische Umweltpolitik	Berlin
	Bianca Keilbach	Ecologic- Institut für Internationale und Europäische Umweltpolitik	Berlin
	Thomas Koenen	econsense	Berlin
	Kathleen Kollewe	European Trade Union Institute	Brüssel
	Felix Könsgen	NRW.Bank	Düsseldorf
	Matthias Kuhlmann	Institut für Social Marketing GmbH	Stuttgart
	Nicole Kummer	triple innova	Wuppertal
	Christian Lautermann	Universität Oldenburg	Oldenburg
	Heike Leitschuh	Fair Wirtschaften	Frankfurt
	Thomas Loew	Institute 4 Sustainability	Berlin
	Volkmar Lübke	Forum Zukunftsökonomie e.V.	Berlin
	Arved Lüth	: response	Frankfurt
	Anja Meinecke	PricewaterhouseCoopers AG	Frankfurt

<u>Titel</u>	<u>Name</u>	Institution	<u>Ort</u>
Dr.	Lothar Meinzer	BASF Aktiengesellschaft	Ludwigshafen
	Katrin Meyer	Olympus Europa GmbH	Hamburg
	Feyza Morgül	O.P.E.R.A. Civil	Karlsruhe
	Raphael Neuner	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	Berlin
Dr.	Claudia Neusüß	Politikberatung und Projektentwicklung	Berlin
	Paul Ney	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz	Berlin
	Felix Oldenburg	IFOK GmbH	Berlin
	Bettina Pfeifer	Ecologic- Institut für Internationale und Europäische Umweltpolitik	Berlin
	Jennifer Reck	Ecologic- Institut für Internationale und Europäische Umweltpolitik	Berlin
Dr.	Klaus Reuter	Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V.	Iserlohn
	Milena Riede	Universität Kassel	Berlin
	Lothar Rieth	Technische Universität Darmstadt	Darmstadt
	Evelin Rosenfeld	Rosenfeld WMB	Berlin
	Elke Röder	Bundesverband Naturkost Naturwaren Herstellung und Handel	Köln
	Michael Ruprecht	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit	Berlin
Dr.	Gunter Schall	Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.	Berlin
	Kristiane Schäfer	Collective Leadership Institut	Potsdam
	Gerhard Schäuble	fair & human GmbH	Herbolheim
	Ulrike Schell	Verbraucher-Zentrale Nordrhein-Westfalen	Düsseldorf
	Karl-Heinz Schlaiss	DaimlerChrysler AG	Berlin
	Stefanie Schmidl	Die VERBRAUCHER INITIATIVE e.V.	Berlin
	Katharina Schmitt	Öko-Institut	Berlin
	Vera Scholz	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH	Eschborn
	Christian Schweizer	Primondo Management Service GmbH	Nürnberg
Dr.	Katrin Simhandl	Pleon GmbH	Berlin

<u>Titel</u>	<u>Name</u>	Institution	<u>Ort</u>
	Beat Späth	Hauptverband des Deutschen Einzelhandels e.V. (HDE)	Brüssel
Prof. Dr.	Wolfgang Stark	Universität Duisburg-Essen	Essen
	Heike Stock	Senatsvewaltung für Stadtentwicklung	Berlin
	Christiane Stöhr	Scholz & Friends Reputation	Berlin
Dr.	Matthias Teller	fx Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften e.V.	Berlin
	Matthias Thorns	Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA)	Berlin
	Ralph Thurm	Global Reporting Initiative	Amsterdam
	Shirley van Buiren	Transparency International - Deutschland	Berlin
	Martin G. Viehöver	Youth for Intergenerational Justice and Sustainability (YOIS)	Dreieich
	Marco Walter	ECOCAMPING e.V. / Bodensee-Stiftung	Konstanz
	Ralf Wolkenhauer	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz	Berlin
	Brigitta Wortmann	Deutsche BP AG	Berlin
Dr.	Helge Wulsdorf	Bank für Kirche und Caritas	Paderborn
	Andreas Zamostny	Schlange & Co. GmbH	Hamburg
	Sonja Ziegler	Hauptverband des Deutschen Einzelhandels (HDE)	Berlin
	Karsten Zimmermann	Deutsche Telekom AG	Bonn
	Yvonne Zwick	Rat für Nachhaltige Entwicklung	Berlin