



Rat für  
NACHHALTIGE  
Entwicklung

# Dokumentation Leadershipforum CSR



am 17. Mai 2006  
in der Katholischen Akademie, Berlin

## Inhalt

1. EINFÜHRUNG.....	1
2. IMPULSREFERAT: CSR-POLITIKEN DER EUROPÄISCHEN NACHBARN .....	3
3. GENERALAUSSPRACHE: WIE SIEHT AKTIVIERENDE NACHHALTIGKEITSPOLITIK AUS? .....	4
4. EINGANGSIMPULS: „WARUM IST UNS IHR RAT SO WICHTIG?“ .....	6
5. DISKUSSION ZU DEN EMPFEHLUNGEN AN DIE WIRTSCHAFT .....	7
6. DISKUSSION ZU DEN EMPFEHLUNGEN AN DIE REGIERUNG.....	9
7. BEWERTUNG DER HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	10
8. SCHLUSSWORT.....	10
9. ANSPRECHPARTNER.....	11
10. ANWESENHEITSLISTE .....	11

## 1. Einführung

Vor dem Hintergrund der umstrittenen Möglichkeiten und Ansprüche zu Corporate Social Responsibility (CSR) hat der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) einen Dialog-Entwurf entwickelt. Dieses Papier enthält an die Bundesregierung und an die Wirtschaft gerichtete Empfehlungen, die nächste Schritte benennen, um unternehmensbezogene Nachhaltigkeitspolitik zu betreiben.

Auf dem Leadershipforum CSR wurde dieser Entwurf nun zur Diskussion gestellt. Dazu folgten rund 30 Vertreterinnen und Vertreter aus der Wirtschaft, die sich mit dem Thema CSR befassen, der Einladung des RNE.



Der Rat lässt die gewonnenen Erkenntnisse in seine weiteren Beratungen nach eigenem Ermessen einfließen. Eine abschließende Befassung im Rat ist für Juni 2006 vorgesehen. Das Dialogpapier steht unter [www.dialog-csr.de](http://www.dialog-csr.de) als Download zur Verfügung.

## Ablauf

Uhr	TOP
10.30	Ankunft
10.45	Begrüßung <i>Dr. Günther Bachmann</i> <i>Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung</i>
10.55	Vorstellung des Tagesablaufs und der Moderation <i>Arved Lüth und Kirsten Frohnert, IFOK</i>
11.00	Impulsreferat: CSR-Politiken der europäischen Nachbarn <i>Birgit Riess, Bertelsmann Stiftung</i>
11.20	Generalaussprache: Wie sieht eine aktivierende Nachhaltigkeitspolitik aus?
12.15	Eingangsimpuls: "Warum ist uns Ihr Rat so wichtig?" <i>Dr. Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung</i>
12.30	Mittagessen
13.30	Diskussion zu den Empfehlungen an die Wirtschaft
14.45	Kaffeepause
15.00	Diskussion zu den Empfehlungen an die Regierung
16.45	Schlusswort <i>Dr. Günther Bachmann</i>
17.00	Ende der Veranstaltung



Peter Bachsleitner, Dr. Günther Bachmann



Dr. Monika Wulf-Mathies, Prof. Dr. Edda Müller

## 2. Impulsreferat: CSR-Politiken der europäischen Nachbarn

*Birgit Riess, Bertelsmann Stiftung*



Zum Einstieg stellte Birgit Riess die neueste Studie der Stiftung im Rahmen des Projektes Corporate Social Responsibility vor. Das Stiftungsprojekt CSR, das von Birgit Riess geleitet wird, verfolgt drei Zielsetzungen: die Bereitstellung von Managementwissen, die Schaffung von gesellschaftlichem Bewusstsein für CSR und die Förderung von Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinwohlorientierten Institutionen.

Die Studie „CSR-Politiken der europäischen Nachbarn“, die in Kürze veröffentlicht wird, soll mit Blick auf die bislang schwächeren Diskurse in Deutschland gute Ansätze europäischer

CSR-Politik darstellen und Handlungsoptionen für die deutsche Politik aufzeigen.

Im Mittelpunkt der Analyse standen der CSR-Vorreiter Großbritannien sowie gute Beispiele aus Frankreich, Schweden, Dänemark und den Niederlanden. Inhaltlich konzentrierte sich der Vergleich auf bedeutende nationale Strategien, Sichtbarkeit der Thematik, Transparenz und Berichterstattung zu CSR sowie finanzwirtschaftliche Ansätze, Maßnahmen des öffentlichen Beschaffungswesens und wesentliche nationale Akteure.

Im Ergebnis der Studie wurde deutlich, dass die deutsche Politik zuvorderst eine Strategie zur Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen formulieren muss, um einen kohärenten Politikansatz zu gewährleisten. Hier sind die Länder Großbritannien, Schweden und Niederlande beispielhaft.

Der Fokus der politischen Herangehensweise sollte auf einer ausgewogenen Balance zwischen „so viel Kooperation wie möglich“ und „so viel Rahmensetzung wie nötig“ liegen. Hier sind ebenfalls Großbritannien und die Niederlande beispielgebend.

Woran es in Deutschland jedoch am meisten mangelt, ist die Sichtbarkeit von CSR. Das Engagements seitens der Unternehmen muss mehr Anerkennung in der Öffentlichkeit und durch die Politik finden. Auch hier kann die britische Herangehensweise wertvolle Anregungen geben.

Deutschlandweit müssen insgesamt die vorhandenen Potenziale für CSR genutzt und weiter ausgebaut werden. Dazu gehört auch die Einbeziehung internationaler Instrumente, wie dem Global Compact. Gerade für die internationale Gestaltung der Globalisierung kann CSR einen großen Impact haben. In Schweden und Frankreich gibt es dazu beispielhafte Initiativen.

In der anschließenden Diskussion machten die Teilnehmenden einen weiteren Aspekt deutlich: Neben all den guten Beispielen anderer Länder benötigt Deutschland ein eige-

nes, nationales CSR-Profil, dass auf seinen spezifischen Traditionen und Hintergründen aufbaut. Birgit Riess wies hier auf zwei Besonderheiten hin: die im Vergleich zu anderen europäischen Staaten hohe Regulierungsdichte als auch die große Bedeutung mittlerer und kleiner Unternehmen (KMU).

### 3. Generalausssprache: Wie sieht aktivierende Nachhaltigkeitspolitik aus?

Damit ging es über zur Schwerpunktdiskussion am Vormittag: Wie sehen die Teilnehmenden die Ausgestaltung aktivierender Nachhaltigkeitspolitik? Welche Hinweise haben sie zum Dialogpapier und zu den sechs Handlungsempfehlungen? Welche weiteren Themen sind für die deutsche CSR-Debatte relevant?



Hermann Graf Hatzfeld, Prof. Dr. Edda Müller und Dr. Volker Hauff

Es kristallisierten sich fünf Schwerpunkte heraus, zu denen sich die Teilnehmenden äußerten:

#### Generelle Bewertungen des Dialogpapiers

- das Papier ist ein gelungener Aufschlag, um die Diskussion zu CSR voranzubringen
- die Themen sind gut ausgewählt
- das Thema „Produktbezogene Verbraucherinformation“ besser ausarbeiten
- das Papier fokussiert sehr stark auf Nachhaltigkeits-Vorreiter – ... und die anderen?
- das Papier sollte vereinfacht werden → nicht: Corporate Governance, Steuern und Sozialstandards (Diskussionen werden an anderer Stelle geführt, z. B. ILO)
- die OECD-Leitsätze sollten im Papier gestärkt werden, werden bislang viel zu gering bewertet
- Definition: CSR besser, klarer definieren (Was kann CSR leisten?) und auch übersetzen (Bürger und KMUs verstehen „Nachhaltigkeit“ nicht)
- Freiwilligkeit vs. Regulierung: Ist das nicht schon gelöst? → Freiwilligkeit
- der RNE soll sich weiterhin mit CSR auseinandersetzen

#### Einbeziehung der Regierung/Politik in die CSR-Debatte

- CSR ist ein politischer Prozess
- mit der Politik gemeinsam das Thema voranbringen
- Primat der Politik: Definieren, was gesellschaftliche Verantwortung ist
- die Zielgruppe Landesregierung und Gebietskörperschaften ansprechen
- die interministerielle Zusammenarbeit verbessern → gemeinsame CSR-Strategie



- das Vertrauen in Unternehmen/den Standort durch CSR-Politik fördern
- CSR ist eine sehr abstrakte Diskussion → Regulierung ist nicht sinnvoll

### CSR in, durch und für Unternehmen

- CSR ist ein Ansatz für Risikomanagement
- wenn man Unternehmen ködern will – den Nutzen aufzeigen!
- die Rolle der Mitarbeiter ist für CSR zentral → Volunteering stärken
- die Organisation von CSR im Unternehmen: CSR-Bereich ist nicht sinnvoll, sondern dort ansiedeln, wo es sinnvoll ist → Kerngeschäft
- mehr Sichtbarkeit für Engagement von Unternehmen schaffen
- Verständnis bei den Bürgern und Aufklärung der Verbraucher fördern
- die Hemmnisse für Unternehmen klarer herausarbeiten

### Berichterstattung/Reporting und Ratings

- Berichterstattung ist eine Erfolgsgeschichte
- Berichterstattung/Ratings: Qualität der Nachhaltigkeit-Ratings durch Politik steigern
- Reporting- und Ratingsysteme auf nationalen Kontext herunterbrechen

### Deutschlands CSR-Profil

- das nationale Profil sollte definiert werden – aber ein Kanon ist nicht sinnvoll
- den lokalen und regionalen Kontext für CSR in Deutschland fördern
- KMUs und regionale Ebene sind für Deutschland kennzeichnend, insbesondere KMUs werden bislang aber unterbewertet
- der Mittelstand in Deutschland hat sich bisher schlecht verkauft – obwohl er Spitze ist
- Themen: Innovation, demografischer Wandel und Beschäftigung
- Deutschland muss jetzt auch mal in Vorlage gehen
- Initiativen außerhalb Europas in die Diskussion einbeziehen

#### 4. Eingangsimpuls: „Warum ist uns Ihr Rat so wichtig?“

*Dr. Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung*



Bevor es an die konkrete Bewertung der Handlungsempfehlungen ging, machte der Vorsitzende des Rates, Dr. Volker Hauff, nochmals deutlich, was das Hauptanliegen des Rates ist.

Von seiner Funktion her unterscheidet sich der RNE wesentlich von anderen Beratungsorganen: Er ist weder einem Ministerium zugeordnet, noch verfasst er Gutachten.

Stattdessen sieht sich der RNE als ein Prozessberater, der aktiv an der

öffentlichen Diskussion teilnimmt und neben der Politik auch mit Partnern aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft kooperiert.

CSR sieht der Rat als eines der ganz großen Themen, bei dem Deutschland noch ganz am Anfang der Entwicklung steht. Um dieses Thema weiterzuentwickeln und den Diskussionsprozess zu beeinflussen, will der RNE eine Plattform schaffen, an der insbesondere Unternehmen teilnehmen. Denn auch wenn früher zivilgesellschaftliche Gruppen die Treiber für CSR waren, so sind es heute eher die Unternehmen. Doch nicht nur die Unternehmen will der Rat ansprechen. Ihm liegt ganz besonders daran, neue Allianzen zu bilden und neue Formen der Kooperation aufzubauen, um das Thema CSR weiterzuentwickeln.

Wie das funktionieren kann, welche Vorteile CSR bieten und vor welche Hindernisse es die Unternehmensvertreter stellen kann – das wollte der RNE von den anwesenden CSR-Leadern wissen.

## 5. Diskussion zu den Empfehlungen an die Wirtschaft

- Legitimität von Forderungen an Unternehmen prüfen und die Verantwortlichkeiten Unternehmen – Staat abgrenzen
- klare Begrifflichkeiten festlegen
- Business Case fokussieren, Wettbewerbsvorteile durch CSR herausarbeiten
- Erzwungene Parallelität von Eigeninteresse und CSR aufheben
- Marktchancen von Produkten und Dienstleistungen herausarbeiten
- Risikomanagementsysteme um Stakeholdermanagement ergänzen
- Basel II-Bezug kritisch/nicht gegeben



Führungsprojekte sollen Kompetenzen und Netzwerke sichtbarer machen

Integration von Best Practice Beispielen in das Dialogpapier:

- *ja*: soziale Aspekte sind überall ähnlich; konkrete Beispiele, um anderen Unternehmen CSR nahe zu bringen; Aufführen von CSR-Initiativen und/oder –Indices; gute Beispiele von Unternehmensprozessen und Sektorinitiativen
- *nein*: die Unternehmen sind viel zu unterschiedlich/individuell, keine einzelnen Projekte/konkreten Beispiele aufführen (könnten die Themenbreite von CSR einschränken), es gibt bereits genug Datenbanken, konkrete Nennungen von Unternehmen könnten polarisieren

Einen CSR-Kreislauf im Unternehmen aufbauen

Beispiele für die organisatorische Verankerung von CSR:

- *Procter & Gamble*: Nachhaltigkeitsgruppe aufgehängt beim CEO im Bereich External Relations, weltweit 10 Mitarbeiter, die im Bereich Nachhaltigkeit tätig sind, wobei jeder verschiedene Aufgaben hat
- *Münchener Rück*: Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement beim Rückversicherungsvorstand aufgehängt
- *RWE*: Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement organisatorisch aufgehängt beim CEO, Personalvorstand ist der CSR-verantwortliche Vorstand, CSR-Management und CSR-Reporting in einer Abteilung, die koordinierende Funktion hat
- *Henkel*: Zuständige in den Unternehmensbereichen, Sustainability Council mit den Vorsitzenden der Geschäftsführung und der Business Units
- *E.ON*: Projektorganisation, Council mit Vorstandsmitgliedern und CSR-Projektteam, das sich aus den weltweiten Market Units zusammensetzt



### Berichtswesen/Reporting von Unternehmen:

- Berichterstattung treibt den Prozess intern im Unternehmen an durch das Feedback von Stakeholdern zu fehlenden Themen u. ä.
- Am Anfang sollten die Hürden/Ansprüche der Berichterstattung nicht zu hoch sein, da sie die Unternehmen eher behindern
- Unternehmensspezifisches Reporting ermöglichen
- Wichtig sind Auskunftsfähigkeit und Transparenz, ein Bericht kann nicht alle Stakeholder abdecken
- Zur Berichterstattung sollte es keine Empfehlung und keine Verbindlichkeit geben -> GRI ist nicht immer übertragbar, „Experimentierfeld CSR“
- Es muss weitere Instrumente außer dem Berichtswesen geben
- Für KMU ist Berichterstattung eher kontraproduktiv
- Qualitätskriterien für Reporting definieren
- Rankings sind mögliche Instrumente für mehr Wettbewerb bei der Berichterstattung
- Größtes Problem: die Maßstäbe der Beurteilung; selbst die führenden Ratings und Rankings zur Nachhaltigkeit sind stark verbesserungsbedürftig



### Mehr CSR durch bessere Verknüpfung mit KMU

- Wer bringt die KMU zusammen? (Prozessverantwortung)
- ZDH und BDA bieten Kooperation zur Einbindung von KMU an

## 6. Diskussion zu den Empfehlungen an die Regierung

- Bundesregierung braucht ein Gesicht nach außen, einen Ansprechpartner für Unternehmen
- CSR sollte höher in der Regierung aufgehängt werden
- Anerkennung der Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen



### Den Ordnungsrahmen neu bestimmen

- Sollte man vorher Regulierung auf CSR überprüfen?
- CSR-Strategie als „verbindende Klammer“
- Ressortstreitigkeiten vermeiden
- Nicht für andere Politikfelder missbrauchen
  
- Transparenz auf Produktebene fördern
- Branchen- und themenspezifische Lösungen (wie Labels)
- Bestehende Aktionen/Labels besser kommunizieren, vernetzen, unterstützen
- Bestehende Regulierungen wirksamer/weitreichender gestalten, z. B. Prospekthaftung
  
- Empfehlungen/Kriterien als freiwillige Standards entwickeln
- Unternehmen sollen ihre CSR-Ziele selbst setzen und einbringen können
- Keine zusätzliche Regulierung zu CSR, kein neuer deutscher Ordnungsrahmen nötig
- Keine Verpflichtung für CSR, aber Standards/Regeln
- CSR-Diskussion nicht überfrachten, z. B. Wettbewerbsrecht
- Alternative zur Regulierung: der Wettbewerb

### Allianzen aufbauen

- Vorstände und Bundesregierung zusammenbringen
- Bundesregierung soll CSR deutscher Unternehmen vermarkten
- Gute Beispiele für Verantwortungspartnerschaften: Land Brandenburg, Case Studies Bertelsmann Stiftung, ZMRN, PPPs
- Reputationsrisiken für NGOs bei Partnerschaften
- Eine Themen-Plattform anbieten
- Plattform für Orientierung der Verbraucher schaffen, aber: vielen Verbrauchern sind Sozialstandards „egal“

### Die Herausforderungen der „Social Responsibility“ annehmen

- Größter Hebel liegt im öffentlichen Beschaffungswesen

## 7. Bewertung der Handlungsempfehlungen

Am Schluss der Veranstaltung hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, durch die Vergabe von roten und grünen Punkten die Handlungsempfehlungen des Rates als auch die während der Veranstaltung erarbeiteten Empfehlungen nach verschiedenen Kriterien zu bewerten.

Handlungsempfehlung an die Regierung	CSR-fördernde Wirkung (Anzahl Punkte)	CSR-hemmende Wirkung (Anzahl Punkte)
1. Politikmanagement	13	5
2. Instrumente	1	5
3. Sichtbarkeit	16	0
4. CSR-Profil	0	0
5. Transparenz fördern	0	1
6. Dialogplattform	16	0
7. Ordnungsrahmen	0	26
8. Allianzen für CSR	9	0
9. Herausforderungen annehmen/öffentliches Beschaffungswesen	7	10

Handlungsempfehlung an die Wirtschaft	Größte Wirkung (Anzahl Punkte)	Gute Umsetzung möglich (Anzahl Punkte)
1. Transparenz/Reporting	19	20
2. Adressaten/interne Kommunikation	3	11
3. CSR-Management	2	2
4. Risikomanagement	12	6
5. Sensibilisierung für CSR	17	8
6. Partnerschaften	16	16

## 8. Schlusswort

*Dr. Günther Bachmann*

Laut dem Schlusswort von Dr. Günther Bachmann nahm der RNE von der Veranstaltung zwei Dinge mit: mutiger zu sein und den Blick weiter in die Zukunft zu richten. Seine Schlussfragen lauteten: „Warum steht das scheue Reh CSR im Wald und traut sich nicht auf die Lichtung? Und wenn es auf der Lichtung steht, wie können wir sicherstellen, dass es nicht sofort von Jägern aufs Korn genommen wird?“



## 9. Ansprechpartner

Dr. Günther Bachmann  
Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)  
Reichpietschufer 50  
10785 Berlin  
Tel. 030/25491-781  
Guenther.Bachmann@Nachhaltigkeitsrat.de

Arved Lüth  
IFOK GmbH  
Berliner Ring 89  
64625 Bensheim  
Tel. 06251/8416-23  
arved.lueth@ifok.de

## 10. Anwesenheitsliste

	Vorname	Name	Institution	Ort
1.	Dr. Günther	Bachmann	Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung	Berlin
2.	Peter	Bachsleitner	E.ON AG	Berlin
3.	Hans-Peter	Brömser	Randstad Deutschland GmbH & Co. KG	Eschborn
4.	Dr. Lutz	Cleemann	Allianz Versicherung AG	Ismaning
5.	Jan	Dannenbring	ZDH Zentralverband des Deutschen Handwerks	Berlin
6.	Hanna	Daum	Randstad Deutschland GmbH & Co. KG	Eschborn
7.	Norbert	Fedtke	Henkel KgaA	Düsseldorf
8.	Prof. Dr. Marina	Franke	Procter & Gamble Service GmbH	Schwalbach a. T.
9.	Sylke	Freudenthal	Veolia Stiftung	Berlin
10.	Kirsten	Frohnert	IFOK – Institut für Organisationskommunikation	Berlin
11.	Antje	Gerstein	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)	Berlin
12.	Jörg	Hartmann	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH	Berlin
13.	Hermann Graf	Hatzfeldt	Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung	Wissen/Sieg
14.	Dr. Volker	Hauff	Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung	Berlin
15.	Renate	Hornung-Draus	Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)	Berlin
16.	Peter	Kromminga	Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e. V.	Berlin
17.	Arved	Lüth	IFOK – Institut für Organisationskommunikation	Bensheim
18.	Dr. Peter	Marx	Fraport AG	Frankfurt/Main
19.	Sonja	May	Wall AG	Berlin
20.	Dr. Lothar	Meinzer	BASF Aktiengesellschaft	Ludwigshafen
21.	Dr. Hans-Peter	Meurer	RWE AG	Essen
22.	Dr. Klaus	Mittelbach	econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.	Berlin
23.	Prof. Dr. Edda	Müller	Mitglied des Rates für Nachhaltige Entwicklung	Berlin
24.	Birgit	Riess	Bertelsmann Stiftung	Gütersloh
25.	Yvonne	Scherer	Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung	Berlin
26.	Marion	Sollbach	Metro AG	Düsseldorf
27.	Marek	Wallenfels	WestLB AG	Düsseldorf
28.	Claudia	Wippich	Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft	München
29.	Dr. Monika	Wulf-Mathies	Deutsche Post World Net	Berlin
30.	Karsten	Zimmermann	Deutsche Telekom AG Zentrale	Bonn