

Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Unternehmens-
theorien

Diskussionsbeitrag Nr. 3

Nachhaltigkeit durch Multi-
Stakeholder Dialoge:
Von regulatorischen
Anforderungen zur
unternehmerischen Chance

Barbara Harsman, Marit Grewe-Salfeld &
Markus Göbel

ISSN 2509-4513

HAMBURG, März 2025

Fakultät für Wirtschafts-
und Sozialwissenschaften

Nachhaltigkeit durch Multi-Stakeholder Dialoge: Von regulatorischen Anforderungen zur unternehmerischen Chance

Abstract:

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Nachhaltigkeitsstrategien nicht nur gesetzeskonform, sondern auch gesellschaftlich akzeptiert und wirtschaftlich tragfähig zu gestalten. Aktuelle regulatorische Anforderungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) oder die im Rahmen des EU-Green Deal verabschiedete Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verschärfen die Compliance-Anforderungen an Unternehmen und erfordern ein proaktives Risikomanagement, insbesondere bezüglich potenziell betroffener oder beeinflussender Stakeholder. Multi-Stakeholder Dialoge sind dabei nicht nur ein Mittel zur Risikominimierung, sondern auch ein strategisches Instrument zur Wertschöpfung: Sie ermöglichen die frühzeitige Identifikation von Marktchancen, fördern langfristige Partnerschaften und stärken die Reputation und Glaubwürdigkeit. Unternehmen, die Stakeholder gezielt einbinden, steigern ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem zunehmend regulierten und wertorientierten Markt – wie das Beispiel der REWE Group zeigt.

Zu den Autoren:

Barbara Harsman, M. Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmensführung und Unternehmenstheorien, Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. In ihrer Forschung konzentriert sie sich auf institutionelle Dynamiken in sektorenübergreifenden Partnerschaften.

Dr. rer. pol. Marit Grewe-Salfeld ist Unternehmensberaterin für den Bereich Nachhaltigkeit und Strategie und promovierte am Institut für Strategische Unternehmensführung und Organisation an der Leibniz Universität Hannover. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf dem Verständnis von Herausforderungen in sektorenübergreifenden Kollaborationen mit unterschiedlichen Stakeholdern, sowie deren Management.

Univ-Prof. Dr. rer. publ. Markus Göbel, Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Unternehmensführung und Unternehmenstheorien, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg, Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg. Seine Forschungsinteressen liegen im Bereich des Strategischen Managements, der Organisationstheorie und dem Public Management.

I. Einleitung

Angesichts globaler Herausforderungen, wie Klimawandel, Rohstoffknappheit und steigender Energiekosten wächst der Druck auf Unternehmen, nachhaltige Geschäftspraktiken umzusetzen. Dieser Druck resultiert nicht nur aus veränderten Marktbedingungen, sondern auch aus regulatorischen Anforderungen und einem grundlegenden Wandel der gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen. Strengere Regulierungen wie das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG; Bundesrepublik Deutschland, 2021) sowie EU-Richtlinien wie beispielsweise die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD; Europäische Union, 2022) oder die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD; Europäische Union, 2024) zwingen Unternehmen dazu, ihre Geschäftsmodelle und Lieferketten an sozialen und ökologischen Standards auszurichten. Neben dem Gesetzgeber fordern aber auch andere Stakeholdergruppen, wie z.B. Verbraucher:innen und Finanzinstitutionen zunehmend, dass Unternehmen ihre Auswirkungen auf Mensch und Umwelt zu analysieren und mehr Transparenz in Geschäftsmodellen und Lieferketten bringen.

Unternehmen, die Nachhaltigkeit weiterhin nur als Kostentreiber betrachten, verkennen die langfristigen wirtschaftlichen Risiken. Fehlende Nachhaltigkeitsstrategien können nicht nur zu Sanktionen bzw. verschärften regulatorischen Auflagen führen, sondern auch zu operativen Ineffizienzen. Beispielsweise können Betriebskosten steigen durch Ressourcen- und Energieineffizienz, während Schwierigkeiten bei der Personalrekrutierung und -bindung in einem von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt sowie der Verlust von Marktanteilen an Wettbewerber, die sich den veränderten Erwartungen anpassen, drohen. Nachhaltiges Handeln wird damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor in nahezu allen Branchen.

Ein Blick auf die jüngsten globalen Krisen zeigt, dass Transparenz in Lieferketten entscheidend zur Resilienz von Unternehmen beiträgt. Der Krieg in der Ukraine hat beispielsweise verdeutlicht, wie stark Unternehmen von geopolitischen Risiken betroffen sein können.

Insbesondere jene, die ihre Zuliefererstrukturen nicht ausreichend diversifiziert oder analysiert haben, wurden gezwungen ihre Abhängigkeiten von einzelnen Lieferanten oder Regionen kritisch zu hinterfragen. Ähnlich hat die COVID-19 Pandemie gezeigt, dass Unternehmen mit fundiertem Einblick in ihre Lieferketten flexibler auf Produktionsausfälle oder Logistikprobleme reagieren konnten. Beispielsweise berichten Unternehmen, dass sie durch die Implementierung der Anforderungen des LkSG ein tieferes Verständnis der Lieferketten gewonnen haben, was ihnen ermöglicht, Risiken frühzeitig zu erkennen und proaktiv zu managen (Integrity Next GmbH, 2025). Transparenz schafft Handlungsfähigkeit, reduziert operative Risiken und macht Unternehmen anpassungsfähiger in unsicheren Zeiten.

Mit der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeit steigt jedoch auch die Komplexität unternehmerischer Entscheidungen. Unternehmen müssen nicht nur nachhaltige Innovationen angehen, sondern sich zugleich im Spannungsfeld zwischen regulatorischen Anforderungen, wirtschaftlichen Zielsetzungen und gesellschaftlicher Erwartungshaltung behaupten. Einerseits werden sie durch Marktmechanismen zur Effizienz gezwungen, andererseits müssen sie sich zunehmend an ethischen und nachhaltigen Maßstäben unterschiedlichster Stakeholder messen lassen. Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen daher eine Balance zwischen Regulierung, Rentabilität und gesellschaftlicher Verantwortung finden. Gleichzeitig stoßen viele Unternehmen aufgrund begrenzter Ressourcen und spezifischer Kompetenzlücken, wie z.B. unzureichendem Fachwissen, fehlender Erfahrung in der strategischen Steuerung von Nachhaltigkeitsprojekten oder mangelnder interner Kapazität zur Umsetzung komplexer Nachhaltigkeitsinitiativen, an ihre organisatorischen und strategischen Grenzen, wenn es darum geht, umfassende und wirksame Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Eine isolierte und einseitige Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien greift häufig zu kurz. Vielmehr erfordern zielgerichtete Nachhaltigkeitsstrategien den aktiven Dialog und die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit relevanten Stakeholdern, um eine holistische

Betrachtungsweise auf die Auswirkungen des Unternehmens und seine Einwirkmöglichkeiten zu erhalten.

Multi-Stakeholder Dialoge bieten hierfür eine Plattform: Sie ermöglichen offenen Austausch und enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern. Denn es reicht nicht mehr aus, die Stakeholder mit minimalen Zugeständnissen zufrieden zu stellen, etwa durch unverbindliche Absichtserklärungen oder oberflächliche Nachhaltigkeitsmaßnahmen ohne tiefere Auswirkungen. Vielmehr erkennen immer mehr Unternehmen, dass ihre Stakeholder, darunter Zivilgesellschaft, staatliche Akteure und Wissenschaft, wertvolle Partner bei der Erreichung der eigenen Ziele sein können. Dieser Paradigmenwechsel im Verständnis von Stakeholdermanagement eröffnet neue Chancen für nachhaltige Wertschöpfung und langfristige Unternehmensentwicklung.

Der Handels- und Touristikkonzern REWE Group macht es vor: Auf Basis einer Wesentlichkeitsanalyse hat das Unternehmen im aktiven Dialog mit Stakeholdern zentrale Maßnahmen zur Strategieerreichung entwickelt. In Online-Befragungen wurden Themen von Stakeholder nach Relevanz priorisiert und in Multi-Stakeholder Dialogen wie dem Fachbeirat Nachhaltigkeit gemeinsam weiterentwickelt (REWE Group, 2022a). Ein konkretes Ergebnis des Dialogs ist die Überarbeitung der Beschaffungspraktiken in den Lieferketten der Eigenmarken mit dem Ziel, den Anteil des nach ökologischen und sozialen Standards zertifizierten Einkaufsvolumens zu erhöhen (REWE Group, 2022b).

Wie das Best Practice Beispiel der REWE Group aufzeigt, sind nachhaltige Unternehmensstrategien zunehmend das Ergebnis interaktiver und partizipativer Prozesse mit relevanten Stakeholdern. Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, aufzuzeigen, wie Unternehmen durch Multi-Stakeholder Dialoge regulatorische Anforderungen adressieren und gleichzeitig ihre strategischen Nachhaltigkeitsziele effektiv gestalten können. Dazu wird neben den regulatorischen Anforderungen auch dargestellt, warum die Perspektiven

und Erwartungen von Staat und Zivilgesellschaft für den langfristigen Unternehmenserfolg entscheidend sein können. Konkret wird am Beispiel der REWE Group gezeigt, wie Multi-Stakeholder Dialoge zur Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien umgesetzt werden können und zeitgleich einen ökologischen, sozialen und ökonomischen Mehrwert generieren. Nationale und europäische regulatorische Anforderungen im Bereich Nachhaltigkeit stellen dabei nicht nur Neuerungen, sondern vielmehr tiefgreifende Transformationen dar, die Unternehmen zu einem grundlegenden Umdenken hinsichtlich Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung anregen. Auch wenn zahlreiche Unternehmen nicht selbst unter die Regulatorik fallen, können sie als Geschäftspartner Anfragen zu Nachhaltigkeitsaspekten ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten ausgesetzt sein bzw. mit ähnlichen Erwartungen von Stakeholdern konfrontiert werden. Angesichts der Aktualität und der fortschreitenden Entwicklung dieser Regelungen und ihrer weitreichenden Auswirkungen auf Geschäftsprozesse, Compliance und Wettbewerbsfähigkeit, ist dieser Beitrag relevanter denn je.

II. Was sind Multi-Stakeholder Dialoge?

Multi-Stakeholder Dialoge sind strukturierte Kommunikationsprozesse, in denen verschiedene Akteure, wie Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Regierungsbehörden, Wissenschaft, Investoren und Zivilgesellschaft, zusammenarbeiten, um gemeinsam nachhaltige Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. Solch Austauschformate ermöglichen Unternehmen, die unterschiedlichen Perspektiven und Erwartungen relevanter Stakeholder zu verstehen, einen lösungsorientierten Dialog zu ermöglichen und gemeinsam tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Diese Austauschformate unterscheiden sich in Form und Verbindlichkeit: Während einige Formate einen offenen Austauschcharakter haben, streben andere konkrete Zielvereinbarungen,

Branchenstandards oder gemeinsam entwickelte Zertifizierungen an. Ihr Mehrwert für Unternehmen liegt in der Identifikation und Minimierung von Risiken, etwa entlang der Lieferkette oder im Geschäftsmodell, der Förderung von nachhaltigen Innovationen sowie der Stärkung gesellschaftlicher Akzeptanz durch transparente und partizipative Prozesse. Ein mehrdimensionaler Ansatz ist dabei entscheidend: Neben spezifischen Befragungen kann das Meinungsbild über verschiedene Dialogformate erhoben werden, sei es durch direkte Gespräche oder Diskussionen am ‚runden Tisch‘ oder Online-Plattformen und öffentliche Anhörungen.

Startpunkt in Stakeholder-Dialogen können folgende Fragen sein, die Unternehmen gemeinsam mit ihren Anspruchsgruppen erörtern können:

- Was bedeutet nachhaltiger Wert in einem bestimmten Kontext?
- Für wen wird dieser Wert geschaffen?
- Wo liegen die größten Auswirkungen und Herausforderungen bisheriger Geschäftsmodelle und -praktiken?
- Welche gemeinsamen Hürden gibt es bei der Umsetzung unternehmerischer Sorgfaltspflichten?
- Welche Strategien und gemeinsame Maßnahmen sind erforderlich, um wirtschaftlichen Erfolg mit ökologischer und sozialer Verantwortung zu verknüpfen?
- Wie lassen sich Sorgfaltspflichten als Mindestanforderungen in Branchenstandards, Zertifizierungen, Leitlinien oder freiwilliger Verhaltenskodizes verankern?

III. Regulatorische Anforderungen: Von der Vorgabe zur unternehmerischen Chance

Die Integration von Stakeholder Dialogen in die Unternehmenspraxis erfolgt nicht nur freiwillig, sondern wird zunehmend durch gesetzliche Vorgaben gefordert. Auf nationaler und internationaler Ebene gibt es immer strengere Vorschriften hinsichtlich Umwelt- und Sozialstandards in der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette sowie in den eigenen Geschäftsaktivitäten. Besonders große Unternehmen stehen dabei in der Pflicht: Sie sind nicht

nur selbst berichtspflichtig, sondern müssen auch die Nachhaltigkeitsbemühungen ihrer Zulieferer offenlegen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, verknüpfen viele Unternehmen ihre Lieferverträge zunehmend mit Nachhaltigkeitskriterien: Sie fordern bereits vor der Auftragsvergabe Nachhaltigkeitsdaten an, verpflichten die Lieferanten zur Unterzeichnung umfangreicher Lieferantenkodizes, regelmäßiger Audits oder verlangen ein systematisches Reporting über ihre Nachhaltigkeitsleistungen und -aktivitäten. Die regulatorischen Anforderungen haben daher auch auf viele kleine und mittlere Unternehmen Einfluss, die über direkte und indirekte Geschäftsaktivitäten mit berichtspflichtigen Unternehmen verbunden sind. Die wichtigsten regulatorischen Rahmenbedingungen in Bezug auf unternehmerische Compliance sind¹:

1. **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) bzw. Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**

Derzeit verpflichtet das seit 2023 in Deutschland geltende LkSG (Bundesrepublik Deutschland, 2021) Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitenden dazu, menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten entlang ihrer *vorgelagerten* Lieferkette und in ihrem eigenen Geschäftsbereich zu erfüllen. Es umfasst unter anderem die Risikoanalyse, Präventions- und Abhilfemaßnahmen sowie die Einrichtung eines Beschwerdemechanismus. Der Dialog mit Stakeholdern ist unerlässlich, um nicht nur Risiken zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln, sondern auch um die Interessen der Betroffenen angemessen zu berücksichtigen (§4 Abs. 4 LkSG). Perspektivisch wird diese deutsche Gesetzgebung durch die Notwendigkeit, die

¹ Die nachfolgenden Ausführungen wurden unter Beachtung des auf EU-Ebene vorgeschlagenen Omnibus-Pakets erstellt. (Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirement).

Da die diesbezüglichen Beratungen noch nicht abgeschlossen sind (Stand: 26. März 2025), sind etwaige Änderungen noch nicht als final zu bewerten.

europäische Richtlinie CSDDD (Europäische Union, 2024) in nationales Recht zu überführen, angepasst. Allerdings ist auch die CSDDD derzeit Gegenstand des Omnibus-Verfahrens, die auf EU-Ebene eine Vereinfachung der Nachhaltigkeitsberichterstattung anstreben. Auch gemäß den aktuellen Vorschlägen müssen hier weiterhin Perspektiven *relevanter* Stakeholder einbezogen werden.

2. **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD):**

Die seit 2023 in Kraft getretene EU-Richtlinie CSRD (Europäische Union, 2022) erweitert die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen und verpflichtet diese zu einer umfassenden Nachhaltigkeitsberichterstattung und Transparenz über (potenzielle) Auswirkungen, Chancen und Risiken entlang der *gesamten* Wertschöpfungskette im Zusammenhang mit dem eigenen Geschäftsmodell. Dabei ist auch die Durchführung von Stakeholder Dialogen erforderlich, in denen die Unternehmen möglichst diverse Perspektiven für die Identifikation von wesentlichen Themen als auch potenziellen Abhilfemaßnahmen einbeziehen sollten. Betroffen sind für das Geschäftsjahr 2024 in der EU bereits Unternehmen, die unter die nicht-finanzielle Berichterstattung (NFRD) fallen. Wie die CSDDD ist auch die CSRD derzeit Gegenstand der Omnibus-Verfahren auf EU-Ebene. Die aktuellen Tendenzen sehen vor, dass die Ausweitung auf weitere Unternehmen um zwei Jahre verschoben wird. Zudem wird es eine inhaltliche Anpassung der bisherigen Berichtsinhalte geben. Die Umsetzung in deutsches Recht erfordert eine umfassende Anpassung unterschiedlicher Gesetzestexte und steht derzeit noch aus, obwohl dies bereits im Sommer 2024 hätte erfolgen müssen.

Auch wenn Unternehmen nicht direkt von den Gesetzen oder Richtlinie betroffen sind, können sie aufgrund von Geschäftsbeziehungen ebenfalls zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsleistungen indirekt aufgefordert werden. Sei es durch Geschäftspartner, die einer strengeren Regulatorik unterliegen, sei es durch verschiedene weitere Stakeholder, wie bspw. Banken, die bei der Kreditvergabe zunehmend auf verlässliche Nachhaltigkeitsleistungen

setzen und Informationen über das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen einfordern. Dies liegt zum einen an den regulatorischen Anforderungen denen Finanzinstitute in der EU unterliegen, zum anderen aber auch an Reputationsgründen, die Umfragen zufolge immer relevanter werden (Löher, Rieger-Fels, Nielen & Schröder, 2022). Unternehmen haben daher die Möglichkeit, ihre Finanzierungsbedingungen durch die Offenlegung relevanter Nachhaltigkeitsdaten und entsprechender Umsetzung von Strategien und Maßnahmen zu verbessern.

Diese regulatorischen Anforderungen unterstreichen die Notwendigkeit für Unternehmen, in einen konstruktiven Dialog mit unterschiedlichen Stakeholdern zu gehen und bspw. durch Multi-Stakeholder Dialoge systematisch zu implementieren, um nicht nur Compliance sicherzustellen und Strafen zu vermeiden, sondern auch um nachhaltige Wertschöpfung zu fördern und Wettbewerbsvorteile zu sichern. Für Unternehmen bieten Multi-Stakeholder Dialoge nicht nur die Möglichkeit, die regulatorischen Anforderungen zur Einbindung von Stakeholdern gerecht zu werden, sondern auch die Möglichkeit, ihre eigene Position klar zu definieren und frühzeitig auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren.

IV. Paradigmenwechsel:

Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im kooperativen Dialog

Lange Zeit lag der Fokus von Unternehmen ausschließlich auf Rentabilität, während Staat und Zivilgesellschaft regulierend und kontrollierend eingriffen. Doch dieses Paradigma stößt an seine Grenzen. Unternehmen sind heute keine isolierten Akteure mehr, sondern aktive Mitgestalter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen. Ein nachhaltiges Geschäftsmodell erfordert, Stakeholder nicht als Störfaktoren, sondern als wertvolle Partner:innen in der Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle und Strategien zu

betrachten. Dabei bringt jeder Stakeholder eigene Stärken und Perspektiven in den Dialog ein, die für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sein können.

Zivilgesellschaftliche Organisationen (NGOs) spielen eine zentrale Rolle, indem sie nicht nur als Watchdogs agieren, die auf Missstände aufmerksam machen, sondern auch als breit vernetzte Partner bei der Erarbeitung wirksamer Maßnahmen und Standards konsultiert werden. Sie stellen wertvolle Informationen und Expertise zu potenziellen branchen- oder länderspezifischen Risiken und Herausforderungen in Produktionsländern und lokalen Gemeinschaften zur Verfügung. Gerade in Anbetracht von globalen Lieferketten ist die Einbeziehung von Rechteinhaber:innen, die durch unternehmerisches Handeln geschädigt werden, in den Dialog ist entscheidend. Zivilgesellschaftliche Organisationen können deren Anliegen vertreten und sicherstellen, dass deren Rechte und Interessen gewahrt bleiben.

Regierungsbehörden sind im Rahmen supranationaler Verträge und Zusagen verpflichtet, u.a. die Einhaltung von Menschenrechts-, Arbeitsschutz-, Klimaschutz- und Biodiversitätsschutz durch Unternehmen einzufordern. Sie können aber auch im Rahmen von Multi-Stakeholder-Dialogen eine neutral moderierende Rolle einnehmen, die über einfache Konsultation hinausgeht und es ermöglicht gemeinsam Handlungsspielräume zu definieren. Das effektive Zusammenwirken verschiedener Stakeholder benötigt den politischen Willen durch Regulierung und Anreize Rahmenbedingungen zu schaffen, die das Zusammenwirken und die Kompromissfindung der verschiedenen Stakeholder fördern.

Verbindet man Wissenschaft und Praxis, ergeben sich unterschiedliche Typisierungen der jeweiligen Hauptakteure und Sektoren unserer Gesellschaft. Jedes dieser Systeme verfolgt unterschiedliche Ziele, wird von verschiedenen Akteuren geleitet und arbeitet nach eigenen Entscheidungsprozessen (Vogel et al., 2022). Für Unternehmen ist es wichtig die Grundlagen des Verhaltens potenzieller Dialogpartner zu verstehen. Daher beleuchtet der folgende

Vergleich (Tabelle 1) die wesentlichen Unterschiede zwischen den drei Hauptakteuren unserer Gesellschaft: dem Staat, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft.

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft (in Anlehnung an Vogel et al., 2022)

Merkmal	Staat	Wirtschaft	Zivilgesellschaft
Ziel	Öffentliche Wohlfahrt	Gewinnmaximierung	Gemeinwohlförderung
Hauptakteure	Regierungsbehörden	Unternehmen	NGOs, Bürgergruppen
Entscheidungsfindung	Hierarchisch	Marktgesteuert	Konsensorientiert
Finanzierung	Steuern	Investitionen, Gewinne	Spenden, Mitgliedsbeiträge
Rechenschaftspflicht	Wahlen, Gesetze	Aktionäre, Markt	Mitglieder, Öffentlichkeit
Ressourcen	Steuereinnahmen	Kapital, Technologie	Freiwillige, Spenden
Aktivitäten	Gesetzgebung, Regulierung	Produktion, Handel	Interessenvertretung, Dienstleistungen
Anreize	Politische Macht, öffentliche Zustimmung	Gewinn, Marktanteil	Soziale Anerkennung, Einfluss
Konflikte	Bürokratie, Ineffizienz	Wettbewerb, Monopole	Ressourcenknappheit, Fragmentierung

Während der Staat durch Gesetze und Verordnungen den Rahmen setzt, treiben Unternehmen Innovationen und wirtschaftliches Wachstum voran. Die Zivilgesellschaft wiederum übernimmt eine Kontroll- und Vermittlungsfunktion. Hierdurch werden die Grenzen für unternehmerisches Handeln abgesteckt. Nur wenn diese Akteure in einen Dialog treten und effektiv zusammenarbeiten, können für alle Beteiligte nachhaltige Lösungen für gesellschaftliche und umweltbezogene Herausforderungen entwickelt werden, die gleichzeitig Unternehmen einen strategischen Vorteil verschaffen können.

V. Best Practice: REWE Group und die PRO-PLANET Zertifizierung

Ein Beispiel für die strategischen Vorteile, die sich aus gut durchdachten Multi-Stakeholder Dialogformate ergeben können, liefert die REWE Group. Die REWE Group gehört zu den führenden Handels- und Touristikunternehmen Europas und umfasst mehrere Vertriebslinien, wie PENNY, REWE, Toom Baumarkt oder DERTOUR. Mit dem Ziel, ihre Produkte

nachhaltiger zu gestalten und den bewussten Konsum in einer breiten Verbrauchergruppe zu fördern, setzt das Unternehmen auf Multi-Stakeholder Dialoge (REWE Group, 2022a). Diese Formate erfordern eine sorgfältige Planung und strategische Herangehensweise, um die relevanten Akteure zu identifizieren und deren Interessen zu integrieren.

Die Verantwortung für den institutionalisierten Multi-Stakeholder Dialog liegt in Deutschland bei der Abteilung Corporate Responsibility sowie den zugeordneten Fach- und Kommunikationsabteilungen. Basierend auf einem Stakeholdermapping hat das Unternehmen relevante Akteure insbesondere im Hinblick auf zivilgesellschaftliche und staatliche Expertise identifiziert und Kommunikationsstrategien abgeleitet, um den Dialog mit diesen Gruppen effektiv zu fördern. Im Rahmen von Wesentlichkeitsanalysen und die dazugehörigen, regelmäßigen Dialogforen wurden Konsument:innen, Mitarbeitende sowie fachspezifische Stakeholder zu ihren Erwartungen an das Unternehmen befragt und Themen nach Relevanz priorisiert (REWE Group, 2022a). Ein zentrales Ergebnis der Dialoge war die Neuausrichtung der Beschaffungspraktiken in den Lieferketten der Eigenmarken, mit dem Ziel den Anteil des Einkaufsvolumens, das nach sozialen und ökologischen Standards zertifiziert ist, zu erhöhen (REWE Group, 2022b).

Wie der Seite zur PRO-PLANET Initiative zu entnehmen ist (REWE Group, 2022b), ist ein zentrales Instrument dieser Strategie das Nachhaltigkeitslabel PRO-PLANET, mit dem Eigenmarkenprodukte von REWE, PENNY und toom Baumarkt in Deutschland gekennzeichnet werden, die sozial und ökologisch nachhaltiger produziert werden: Um eine glaubwürdige und transparente Vergabe des Labels sicherzustellen, nutzt die REWE Group dabei ein durchdachtes Multi-Stakeholder Dialogformat. Der gesamte Auszeichnungsprozess eines Produktes wird von einem unabhängigen Fachbeirat Nachhaltigkeit begleitet, bestehend aus Expert:innen und Vertreter:innen von Nichtregierungsorganisationen (REWE Group, 2022a). Dieser Multi-Stakeholder Dialog stellt sicher, dass vielfältige Stakeholder Perspektiven

in die Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung sowie des Entwicklungspotenzials (u.a. Ziele und Maßnahmen) von Produkten einfließen. Laut dem Nachhaltigkeitsbericht der REWE Group (2022b) entscheidet der Fachbeirat Nachhaltigkeit der REWE Group über die Vergabe des PRO-PLANET Labels in drei Schritten: Zuerst erfolgt eine Recherche und Analyse der Herausforderungen in Warengruppen und deren Lieferketten, dann werden konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Lieferketten definiert, und schließlich wird die Umsetzung dieser Maßnahmen überprüft und das Label freigegeben, wenn die Anforderungen erfüllt sind. Die endgültige Entscheidung über die Vergabe des PRO-PLANET Labels wird nach der Erstellung eines verbindlichen Projektplans und der Umsetzung der festgelegten Maßnahmen getroffen.

Die Vorteile dieses Multi-Stakeholder Dialogs zur Vergabe des Labels sind vielschichtig: Zum einen stärkt die umfassende Stakeholder-Einbindung die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Labels bei Verbraucher:innen, da unabhängige NGOs mit fundiertem Fachwissen zu ökologischen und sozialen Fragestellungen (z.B. vom NABU Bundesverband e. V.) in die Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Zum anderen ermöglicht die Einbindung der Stakeholder der REWE Group, in ihren Eigenmarken-Lieferketten signifikante Veränderungen herbeizuführen: Für Stakeholdergruppen längs der zentralen Lieferketten, wie bspw. betroffene Gemeinschaften oder auch Arbeitskräfte, werden die sozialen und ökologischen Auswirkungen bspw. durch die Achtung von Menschenrechten, den nachhaltigen Einsatz von Pestiziden oder die Optimierung der Nutztierhaltung, minimiert. Diese proaktive Herangehensweise steigert die Reputation und erhöht gleichzeitig die Attraktivität der Eigenmarken für eine immer bewusster kaufende Kundschaft. Ein Hinweis- und Beschwerdemechanismus erlaubt es Kund:innen sowie weiteren Stakeholdern Anmerkungen oder Beschwerden zu PRO-PLANET Produkten einzureichen (REWE Group, 2022b).

Die Einführung eines eigenen Zertifizierungslabels für nachhaltige Produkte ermöglicht dem Einzelhandel, eine differenzierte Preisstrategie und stärkt die vertikale Integration entlang der Wertschöpfungskette. Im Vergleich zu etablierten Anbauverbänden wie „Demeter“ oder „Bioland“, deren Zertifizierungen mit höheren Produktionskosten und Lizenzgebühren für Erzeuger verbunden sind, erlaubt ein unternehmenseigenes Label eine kostenoptimierte Beschaffungsstrategie. Durch die Setzung eigener Standards, die sich beispielsweise an der EU-Öko-Verordnung orientieren, kann die REWE Group Produktions- und Einkaufskosten besser steuern und gleichzeitig glaubwürdig nachhaltige Produkte anbieten.

Der strategische Vorteil liegt darin, dass durch die umfassende die Stakeholder Einbindung nicht nur regulatorische Anforderungen, wie der aktive Austausch mit (potenziell) betroffenen Stakeholdern zu Auswirkungen in Lieferketten, antizipiert und adressiert werden, sondern auch die Zusammenarbeit mit Erzeugern und Produzenten gestärkt wird. Der Aufbau langfristiger und fairer Partnerschaften ermöglicht eine bessere Verhandlungsgestaltung und die effiziente Umsetzung von Qualitätsstandards. Erzeuger und Produzenten profitieren von dieser Zusammenarbeit, da sie durch die potenziell weniger restriktiven Anforderungen als andere Zertifizierungen des PRO-PLANET Labels mehr Flexibilität bei der Produktionsweise haben und die Kosten für Zertifizierungen reduziert werden, ohne auf Nachhaltigkeit zu verzichten. Für den Einzelhandel ergibt sich daraus ein direkter Vorteil: Durch die optimierte Zusammenarbeit mit Erzeugern und Produzenten können die Einkaufskosten gesenkt werden, was wiederum die Deckungsbeiträge der jeweiligen Produkte verbessern kann. Dadurch kann der Einzelhandel seine Preiskalkulation anpassen und wettbewerbsfähigere Preise anbieten, was mehr Spielraum für eine aggressivere Preissetzung bzw. eine Erhöhung der Gewinnmarge ermöglicht. Das PRO-PLANET Label schafft somit die Basis für eine Kosten- und Qualitätsführerschaft. PRO-PLANET zertifizierte Eigenmarkenprodukte können günstiger angeboten werden als „Demeter“ oder „Bioland“ zertifizierte Produkte, für die

Verbraucher:innen bleiben die Produkte jedoch als nachhaltige und qualitativ hochwertige Produkte erkennbar.

Letztlich zeigt sich, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen nachhaltiger zu wirtschaften, Stakeholder einzubinden und Transparenz über (potenzielle) Auswirkungen, Chancen und Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette herzustellen, für Unternehmen nicht nur eine Herausforderung, sondern auch eine unternehmerische Chance darstellen: Sie stärken die Markenposition, schaffen Mehrwerte für beteiligte und betroffene Stakeholder und sichern langfristige Wettbewerbsvorteile durch ein glaubwürdiges und differenzierendes Nachhaltigkeitsangebot.

VI. Multi-Stakeholder Dialogs im Spannungsfeld zwischen strategischen Mehrwert und operativen Herausforderungen

Das Beispiel der REWE Group verdeutlicht, dass Multi-Stakeholder Dialoge nicht nur für Unternehmen entscheidende Vorteile bringen, sondern im Idealfall auch Mehrwerte für die beteiligten Stakeholdergruppen schaffen. Diese Dialogformate schaffen Möglichkeiten, den Einfluss und die Reichweite nachhaltiger Maßnahmen deutlich zu erhöhen und damit potenziell negative Auswirkungen zu reduzieren. Insbesondere in globalen Lieferketten, in denen einzelne Unternehmen oft nur begrenzten Einfluss auf tiefere Ebenen der Lieferkette haben, können koordinierte Maßnahmen auf Branchenebene wirkungsvoll Veränderungen anstoßen.

Unternehmen, die einen kollaborativen Ansatz konsequent verfolgen und die Stimmen ihrer Stakeholder, insbesondere die der Zivilgesellschaft und der Regierung, ernst nehmen, können neben der Erfüllung regulatorischer Anforderungen von sechs zentralen Vorteilen profitieren:

1. **Innovation und Lernplattformen:** Unternehmen können von den Erfahrungen und der Expertise anderer Organisationen profitieren und ihre eigenen Kompetenzen erweitern.

2. **Erhöhte Glaubwürdigkeit:** Stakeholder-Dialogprozesse stellen auch ein Instrument der Öffentlichkeitsarbeit dar. Entscheidungen, die unter Beteiligung verschiedenen Stakeholdern in einem transparenten und integren Prozess getroffen werden, erfahren eine stärkere Akzeptanz und Glaubwürdigkeit in der Außenwahrnehmung.
3. **Ganzheitliche Problemlösung:** Durch den Dialog mit anderen Unternehmen und Stakeholdern können Probleme bei der Umsetzung unternehmerischer Sorgfaltspflichten frühzeitig erkannt und zielgerichtet gelöst werden. Gleichzeitig können durch die Bündelung von Expertise und Ressourcen verschiedener Organisationen über Sektorengrenzen hinweg komplexe Probleme effektiver angegangen werden.
4. **Ressourcensynergien:** Die Bündelung von Expertise und Ressourcen in gemeinsamen Initiativen und Projekten ermöglicht die effiziente Nutzung komplementärer Ressourcen und Fähigkeiten, die mit rein unternehmerischen Ressourcen möglicherweise nicht realisierbar wären.
5. **Risikoreduktion:** Durch den Dialog mit Stakeholdern können potenzielle Risiken in der Lieferkette oder im Geschäftsmodell frühzeitig erkannt und adressiert werden. Unternehmen haben so die Möglichkeit, diesen Risiken im Rahmen ihres Risikomanagements proaktiv zu begegnen.
6. **Einfluss auf den politischen Diskurs:** Unternehmen, die sich aktiv in politische Entscheidungsprozesse einbringen, können nicht nur frühzeitig auf regulatorische Entwicklungen reagieren, sondern auch wirtschaftsfreundliche Rahmenbedingungen (z.B. Abbau von Handelshemmnissen) mitgestalten. Eine glaubwürdige und langfristige Zusammenarbeit mit politischen Akteuren kann dazu beitragen, Vertrauen aufzubauen und regulatorische Sicherheit für nachhaltige Geschäftsmodelle zu schaffen.

So vielversprechend Multi-Stakeholder Interaktionen auch sein mögen, sie dürfen weder als Allheilmittel noch als Selbstzweck verstanden werden. Ihre erfolgreiche Implementierung setzt voraus, dass sie als dynamisches Wertschöpfungsinstrument genutzt und konsequent in die

strategische Ausrichtung des Unternehmens integriert werden. Die folgende Tabelle 2 verdeutlicht die zentralen Herausforderungen von Multi-Stakeholder Dialogen: Es besteht ein Spannungsfeld zwischen dem potenziellen betriebswirtschaftlichen Nutzen und den operativen Risiken und Kosten, die durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Akteuren über Sektorgrenzen hinweg entstehen können. Während Multi-Stakeholder Dialoge Innovationskraft und Synergien schaffen können, erfordern sie gleichzeitig ein hohes Maß an Koordination, strategischer Steuerung und Ressourceneinsatz. Es gilt, die richtige Balance zwischen den Chancen und möglichen Risiken zu finden.

Tabelle 2: Vorteile und potenzielle Herausforderungen von Multi-Stakeholder Dialogen

Dimension	Potenzial	Herausforderung
Innovation vs. Komplexität	Verschiedene Perspektiven führen zu neuen Ideen und fördern kreative Lösungen.	Unterschiedliche Interessen können Entscheidungsprozesse in der Zusammenarbeit verlangsamen.
Ressourcensynergie vs. hoher Aufwand	Bündelung von Wissen, Netzwerken und finanziellen Mitteln.	Hoher Abstimmungs- und Verwaltungsaufwand sowie das Risiko von ungewolltem Information- und Wissensabfluss.
Glaubwürdigkeit vs. Kontrollverlust	Zusammenarbeit mit NGOs und Behörden stärkt die Glaubwürdigkeit.	Unternehmen geben teilweise Kontrolle über Entscheidungsprozesse ab.
Langfristige Wirkung vs. kurzfristiger Erfolg	Nachhaltige, strukturelle Lösungen für soziale und ökologische Herausforderungen.	Oft lange Entwicklungsphasen bis erste Erfolge sichtbar sind.
Risikoreduktion vs. Konfliktpotenzial	Gemeinsames Handeln reduziert gesellschaftliche und regulatorische Risiken.	Unterschiedliche Prioritäten können zu Konflikten zwischen den Akteuren führen.

Ohne eine präzise Steuerung und eine klare und kohärente Anbindung an die unternehmerischen Kernziele besteht die Gefahr, dass diese Dialogformate in ineffiziente Abstimmungsprozesse münden oder unerwünschte Zielkonflikte verstärken. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, den potenziellen Mehrwert solcher Dialoge gegen die operativen Anforderungen und den damit verbundenen Ressourcenaufwand abzuwägen. Die folgende Tabelle 3 gibt einen strukturierten Überblick über zentrale Herausforderungen im Multi-Stakeholder Dialog sowie konkrete Maßnahmen zur Verbesserung:

Tabelle 3: Übersicht über mögliche Herausforderungen und deren Lösungsansätze

Herausforderung	Problemstellung	Lösungsansatz
Unzureichende Stakeholder-Beteiligung	Unternehmen fokussieren sich oft auf leicht zugängliche Akteure oder solche, deren Interessen mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Dies kann zu einer verzerrten Wahrnehmung und übersehenen Risiken führen.	Eine umfassende Stakeholder-Analyse mit objektiven Kriterien gewährleistet eine ganzheitliche Perspektive.
Mangelnde Transparenz	Stakeholderdialoge verlieren an Glaubwürdigkeit, wenn Unternehmen nicht offen kommunizieren oder entscheidungsrelevante Informationen zurückhalten.	Regelmäßige, strukturierte und transparente Berichterstattung und die Bereitstellung zugänglicher Informationen schaffen Vertrauen.
Einseitige Kommunikation	Wenn Unternehmen Stakeholder nur als Zuhörer einbinden, fehlen kritische Impulse.	Interaktive Formate, Feedback-Integration und konkrete Maßnahmen sichern einen effektiven Dialog.
Entscheidungsprozessverzögerung	Unterschiedliche Interessen können Abstimmungsprozesse erschweren und zu Verzögerungen führen.	Ein strukturiertes Stakeholder-Management mit klaren Entscheidungsmechanismen erleichtert Konsensfindung.
Langsame Zielverwirklichung	Nachhaltige Lösungen erfordern Zeit, wodurch schnelle Resultate oft ausbleiben.	Meilensteine und Zwischenziele schaffen Motivation und zeigen Fortschritte auf.
Hoher Ressourcenaufwand	Gemeinsame Initiativen bündeln Wissen und Mittel, erfordern aber hohe Koordinationsaufwände.	Effiziente Steuerungsmechanismen und digitale Tools reduzieren Verwaltungsaufwand.
Kontrollverlust	Kooperation mit NGOs und Behörden stärkt Legitimität, führt aber zur teilweisen Aufgabe von Entscheidungshoheit.	Transparente Governance-Strukturen verhindern einseitige Einflussnahmen.

VII. Fazit

Multi-Stakeholder Dialoge sind unabdingbar, um Nachhaltigkeitsstrategien effektiv zu gestalten und umzusetzen sowie regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden. Die Identifikation und Einbindung relevanter Stakeholder und die Vermeidung typischer Fallstricke sind für den Erfolg solcher Prozesse unerlässlich. Sie ermöglichen die Integration verschiedener Perspektiven und helfen, rechtliche Anforderungen zu erfüllen und gesellschaftliche Akzeptanz zu gewinnen. Unternehmen, die die Initiative ergreifen, um ihrer Verantwortung nachzukommen, können nicht nur ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit stärken, sondern auch zu

systemischen Verbesserungen in der gesamten Branche beitragen. Dies führt zu rechtlicher Sicherheit und einer stabileren Geschäftsgrundlage für die Zukunft.

VIII. Literaturverzeichnis

Bundesrepublik Deutschland, 2021. Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – LkSG) vom 16. Juli 2021.

Bundesgesetzblatt Teil I, 2021, Nr. 46, S. 2959–2973. Abrufbar unter

http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBI&jumpTo=bgbl121s2959.pdf

Europäische Union, 2022. Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des

Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014

sowie der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der

Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD). *Amtsblatt der*

Europäischen Union, L 322, 15.12.2022, S. 15–45. Abrufbar unter [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464)

[lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464)

Europäische Union, 2024. Richtlinie (EU) 2024/1760 des Europäischen Parlaments und des

Rates vom 13. Juni 2024 über die Sorgfaltspflichten von Unternehmen im Hinblick auf

Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability Due Diligence Directive). *Amtsblatt der*

Europäischen Union, L 176, 13.6.2024, S. 1–40. Abrufbar unter [https://eur-](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj)

[lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj](https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj)

Integrity Next GmbH, 2025, *Zwei Jahre deutsches Lieferkettengesetz. Erkenntnisse, Fazit und Ausblick*. (S. 1-23).

Löher, J., Rieger-Fels, M., Nielen, S. & Schröder, C. 2022. Die Förderung nachhaltiger

Finanzierung durch die EU– Auswirkungen auf den Mittelstand. *IfM-Materialien*, 294, 1-34.

REWE Group. (2022a). Stakeholderdialog. Abrufbar unter [https://rewe-group-](https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/de/unternehmen/stakeholderdialog/index.html)

[nachhaltigkeitsbericht.de/2022/de/unternehmen/stakeholderdialog/index.html](https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/de/unternehmen/stakeholderdialog/index.html)

REWE Group. (2022b). PRO PLANET. Abrufbar unter <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2022/de/gruene-produkte/pro-planet/index.html>

Vogel, R., Göbel, M., Grewe-Salfeld, M., Herbert, B., Matsuo, Y. & Weber, C. (2022). Cross-sector partnerships: Mapping the field and advancing an institutional approach. *International Journal of Management Reviews*, 24 (3), 394-414.