

Umweltforschungsplan des  
Bundesministeriums für Umwelt,  
Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

Forschungskennzahl [3716 16 70 10]  
UBA-FB-00 [trägt die UBA-Bibliothek ein]

## **Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften**

von

Franziska Sperfeld  
Unabhängiges Institut für Umweltfragen e.V., Berlin

Moritz Blanke  
UPJ, Berlin

Franziska Mohaupt  
Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin

Christine Hobelsberger  
Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin

Unabhängiges Institut für Umweltfragen  
Greifswalder Str. 4  
10405 Berlin

Im Auftrag des Umweltbundesamtes

Abschlussdatum [November 2017]

## **Kurzbeschreibung**

Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen haben in den letzten 15 Jahren deutlich zugenommen. Systematische Untersuchungen zur umweltpolitischen Bedeutung und zu den Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen stehen bislang noch aus.

Ziel des Forschungsvorhabens war es, den Stand der Forschung und Praxis zu NRO-Unternehmens-Kooperationen im Umweltbereich zu erfassen, Kooperationsformen zu typisieren und Potentiale von Kooperationen für die Partner sowie für die Umwelt zu analysieren. Daraus wurden Rahmenbedingungen abgeleitet, unter denen Kooperationen erfolgreich sind und positive Umweltwirkungen entfalten können. Der Betrachtungsschwerpunkt lag hierbei auf bisektoralen Kooperationen zwischen gemeinnützigen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen in Deutschland.

Das Forschungsvorhaben stützte sich auf die Auswertung von Primär- und Sekundärquellen sowie Interviews und Fachgespräche mit Mitarbeitenden von Organisationen und Unternehmen, die bereits in Kooperationen im Umweltbereich involviert sind.

## **Abstract**

Collaboration between environmental organizations and companies has increased significantly in the last 15 years. Systematic studies on the significance of this for environmental policy or on the factors associated with successful collaborations of this kind are not yet available.

The aims of this research project were to determine the current state of research on corporate-NGO collaborations in the environmental sector, to identify current practices in the context of partnerships of this kind, to develop a system for classifying collaborations and to analyse their potentials for the partners and for the environment. The knowledge gained was used to derive a set of basic conditions conducive to collaborations that are successful and give rise to beneficial environmental effects. The research focused primarily on bi-sectoral collaborations between public-benefit civil society organizations and companies in Germany.

The research was based on the analysis of primary and secondary sources, as well as interviews and discussions with the staff of organizations and companies that are already involved in collaborations associated with environmental issues.

Inhaltsverzeichnis

Kurzbeschreibung ..... 2

Abstract ..... 2

Abbildungsverzeichnis ..... 7

Tabellenverzeichnis ..... 8

Zusammenfassung ..... 9

0 Hintergrund, Ziel und Methodik des Forschungsvorhabens ..... 9

    0.1 Der Diskurs über NRO-Unternehmens-Kooperationen ..... 10

    0.2 Zentrale Kooperationstypen und das Kooperationskontinuum ..... 11

        0.2.1 Spenden ..... 11

        0.2.2 Impact Investing ..... 11

        0.2.3 Sponsoring / Cause Related Marketing ..... 12

        0.2.4 Corporate Volunteering ..... 12

        0.2.5 Stakeholder-Dialoge ..... 12

        0.2.6 Social Lobbying ..... 12

        0.2.7 Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen ..... 13

        0.2.8 Das Kooperationskontinuum ..... 13

    0.3 Zielebenen und Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen ..... 14

    0.4 Bewertung des Umweltnutzens von Kooperationen ..... 16

    0.5 Fazit ..... 18

0 Summary ..... 20

    0.1 Background, aims and methodology of the research ..... 20

    0.2 The discourse on corporate-NGO collaborations ..... 21

    0.3 Major types of collaboration and the collaboration continuum ..... 22

        0.3.1 Donation ..... 22

        0.3.2 Impact investing ..... 22

        0.3.3 Sponsoring / Cause-related marketing ..... 23

        0.3.4 Corporate volunteering ..... 23

        0.3.5 Stakeholder dialogues ..... 23

        0.3.6 Social lobbying ..... 23

        0.3.7 Collaborations with direct influence on a company’s business activities ..... 24

        0.3.8 The collaboration continuum ..... 24

    0.4 Levels of objectives and potentials of corporate-NGO collaborations ..... 25

6.2.1.4	Verbraucherinnen und Verbraucher	63
6.2.1.5	Politik und Verwaltung	65
6.2.2	Potentieller Nutzen und Schaden verschiedener Kooperationstypen aus Unternehmensperspektive.....	67
6.2.2.1	Spenden	67
6.2.2.2	Sponsoring/ Cause Related Marketing	68
6.2.2.3	Corporate Volunteering	69
6.2.2.4	Stakeholder-Dialoge	70
6.2.2.5	Social Lobbying	71
6.2.2.6	Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit	72
6.2.3	Zentrale Ergebnisse der Potentialanalyse für Unternehmen.....	73
6.3	Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen aus Perspektive von Umwelt-NRO.....	73
6.3.1	Potentieller Nutzen und Schaden aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen in NRO.....	74
6.3.1.1	Mitglieder	75
6.3.1.2	Ehrenamtlich Aktive	76
6.3.1.3	Mitarbeitende	77
6.3.1.4	Medien/ Presse	78
6.3.1.5	Verbraucherinnen und Verbraucher	78
6.3.1.6	Andere zivilgesellschaftliche Akteure	79
6.3.1.7	Politik und Verwaltung	80
6.3.2	Potentieller Nutzen und Schaden von verschiedenen Kooperationstypen aus NRO-Sicht.....	81
6.3.2.1	Spenden	81
6.3.2.2	Sponsoring / Cause Related Marketing	82
6.3.2.3	Corporate Volunteering	83
6.3.2.4	Stakeholder-Dialoge	83
6.3.2.5	Social Lobbying	84
6.3.2.6	Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit	85
6.3.3	Zentrale Ergebnisse der Potentialanalyse für Umweltorganisationen.....	85
6.4	Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen für die Umwelt.....	85
6.4.1	Erfassung von Umweltwirkung und Umweltnutzen.....	85
6.4.2	Annahmen über den potentiellen Umweltnutzen spezifischer Kooperationstypen.....	89
6.4.2.1	Spenden	90
6.4.2.2	Sponsoring/ Cause Related Marketing	90

6.4.2.3	Corporate Volunteering	90
6.4.2.4	Stakeholder-Dialoge	91
6.4.2.5	Social Lobbying	91
6.4.2.6	Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit	91
7	Erfolgsfaktoren für NRO-Unternehmens-Kooperationen .....	92
7.1	Voraussetzungen für Kooperationen schaffen .....	93
7.2	Anbahnung und Kooperationsvereinbarung .....	94
7.2.1	Anbahnung .....	94
7.2.2	Kooperationsvereinbarung .....	95
7.3	Durchführung.....	97
7.3.1	Kommunikation.....	97
7.3.2	Lernprozesse .....	98
7.4	Evaluation .....	98
7.5	Unterstützungsbedarfe für NRO-Unternehmens-Kooperationen.....	99
8	Skizzierung von weiterem Forschungsbedarf .....	101
9	Fazit.....	102
10	Literatur .....	105
11	Liste der Interviewpartnerinnen und –partner .....	111
12	Anhang.....	112
	a. Bibliographie zu Kooperationen von NRO und Unternehmen .....	112
	b. Fallstudien .....	120
	b.1 Renewables Grid Initiative .....	120
	b.2 Corporate Volunteering Einsätze in den Nationalen Naturlandschaften .....	124
	b.3 Strategische Kooperation für die Verringerung des Fußabdrucks im Lebensmitteleinzelhandel.....	128
	b.4 Fahrtziel Natur .....	136
	c. Handlungsempfehlungen.....	141

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bandbreite von Corporate Volunteering .....	45
Abbildung 2:	Collaboration continuum.....	51
Abbildung 3:	Kooperationskontinuum.....	52
Abbildung 4:	Potentiale NRO-Unternehmens-Kooperationen .....	56
Abbildung 5:	Unternehmen als Stakeholdernetzwerke.....	59
Abbildung 6:	NRO und ihre Anspruchsgruppen .....	75
Abbildung 7:	Zielebenen von Wirkungsevaluation nach dem iooi-Modell.....	86
Abbildung 8:	Verortung des Umweltnutzens nach dem iooi-Modell .....	87
Abbildung 9:	Organisationsstruktur und -verfahren bei Corporate Volunteering.....	125
Abbildung 10:	Arbeitseinsatz mit der ganzen Familie am Steinhuder Meer .....	127
Abbildung 11:	Arbeitseinsatz im Naturpark Altmühltal .....	127
Abbildung 12:	Die Kernthemen der Zusammenarbeit zwischen WWF, EDEKA und Netto Marken-Discount (oben: 2015; unten: 2017).....	130
Abbildung 13:	Kennzeichnungssystem der Übersichten in den Fortschrittsberichten .....	132
Abbildung 14:	Bewertung der Zielerreichung für die Umstellung auf FSC / Recycling .....	133
Abbildung 15:	Logo von „Fahrtziel Natur“ .....	136
Abbildung 16:	Trägerkreis Nationalpark Sächsische Schweiz .....	139
Abbildung 17:	Igelbus im Nationalpark Bayerischer Wald.....	140

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Spenden .....	41
Tabelle 2:	Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Impact Investing.....	42
Tabelle 3:	Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Sponsoring und CRM .....	44
Tabelle 4:	Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Corporate Volunteering .....	46
Tabelle 5:	Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Stakeholder- Dialoge .....	48
Tabelle 6:	Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Social Lobbying.....	49
Tabelle 7:	Indikatorenübersicht für Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen .....	50
Tabelle 8:	Beziehungen zwischen Unternehmen und NRO entlang der Kooperationsformen.....	53
Tabelle 9:	Motivationen und Manifestierung in Zielen.....	55
Tabelle 10:	Potentiale für Unternehmen durch Spenden .....	67
Tabelle 11:	Potentiale für Unternehmen durch Sponsoring .....	68
Tabelle 12:	Potentiale für Unternehmen durch Corporate Volunteering.....	69
Tabelle 13:	Potentiale für Unternehmen durch Stakeholder-Dialoge .....	70
Tabelle 14:	Potentiale für Unternehmen durch Social Lobbying .....	71
Tabelle 15:	Potentiale für Unternehmen durch Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit.....	72
Tabelle 16:	Potentiale für NRO durch Spenden .....	81
Tabelle 17:	Potentiale für NRO durch Sponsoring / Cause Related Marketing.....	82
Tabelle 18:	Potentiale für NRO durch Corporate Volunteering .....	83
Tabelle 19:	Potentiale für NRO durch Stakeholder-Dialoge.....	83
Tabelle 20:	Potentiale für NRO durch Social Lobbying.....	84
Tabelle 21:	Potentiale für NRO durch Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit.....	85
Tabelle 22:	Skizzierung von Beispielen für Umweltnutzen im Rahmen von NRO- Unternehmenskooperationen .....	88

## Zusammenfassung

### 0 Hintergrund, Ziel und Methodik des Forschungsvorhabens

Kooperationen zwischen Umweltorganisationen<sup>1</sup> und Unternehmen sind nichts grundsätzlich Neues. Allerdings ist in den letzten 15 Jahren eine Zunahme bilateraler Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen zu beobachten. Angesichts der Tatsache, dass solche Aktivitäten inzwischen einen festen Platz im Handlungsrepertoire auch von Umweltorganisationen eingenommen haben, besteht hier mit Blick auf die Wirksamkeit, die Hemmnisse und die Erfolgsfaktoren erheblicher Forschungsbedarf (vgl. Klein und Siegmund: 2010 und Rieth und Göbel: 2005). Systematische Untersuchungen zur umweltpolitischen Bedeutung und zu den Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen stehen bislang noch aus.

NRO-Unternehmens-Kooperationen wurden definiert als:

**Eine NRO-Unternehmens-Kooperation ist eine bewusst aufgenommene Zusammenarbeit von Umweltorganisation und Unternehmen mit dem Ziel, einen Nutzen für die Umwelt<sup>2</sup> zu erzielen. Eine Kooperation im hier verstandenen Sinne liegt nur dann vor, wenn beide Partner die Verantwortung für die Zusammenarbeit tragen und von den positiven Effekten der Kooperation profitieren.**

Mit Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen wird die Hoffnung verbunden, dass die Zusammenarbeit der ungleichen Partner zu neuen Denkansätzen führt, mit denen innovative Lösungen für Umweltprobleme gefunden und Impulse für nachhaltige Unternehmensführung oder nachhaltige Geschäftsmodelle gesetzt werden können. Durch den Einsatz von komplementären Ressourcen könnte das leichter zu erreichen sein, als wenn sich jeder der Partner allein um eine Problemlösung bemüht. Nicht zuletzt verbinden die Partner mit Kooperationen immer auch individuelle Ziele, die die eigene Organisation oder das eigene Unternehmen stärken sollen.

Kooperationen bieten damit beiden Partnern einerseits eine Möglichkeit, ihre Ziele besser zu erreichen und gemeinsam Verantwortung für den Umweltschutz zu übernehmen, bergen aber gleichzeitig auch Risiken für die Beteiligten. Die Beweggründe, Zielsetzungen und Herangehensweisen von Umweltorganisationen sowie Unternehmen an Kooperationen sind vielfältig.

Umweltorganisationen bringen neben ihrem spezifischen Wissen auch die eigene Glaubwürdigkeit in eine Kooperation mit ein, die bei einem Scheitern der Kooperation möglicherweise Schaden nehmen kann. Aber auch für Unternehmen können die erforderliche Transparenz oder geweckte Erwartungen zu einem Problem werden. Aus Gründen der Glaubwürdigkeit ist es für beide Seiten deshalb von zentraler Bedeutung, bereits im Vorfeld einer Zusammenarbeit zu erkennen, welche positiven und negativen Potentiale solche Kooperationen für die eigene Organisation bergen. Und eben weil Kooperationen für beide Partner auch Risiken bergen, ist es Ziel dieses Forschungsvorhabens aufzuzeigen, unter welchen Rahmenbedingungen Kooperationen erfolgreich sind und positive Umweltwirkungen entfalten können. Dafür werden die verschiedenen Kooperationstypen dargestellt, voneinander abgegrenzt und deren spezifische Potentiale auch anhand von Fallbeispielen untersucht und bewertet.

---

<sup>1</sup> Im Text auch als NRO (Nicht-Regierungs-Organisation) abgekürzt

<sup>2</sup> Dies schließt direkte Umweltentlastungen und Vermeidung von etwaigen Umweltschäden in der Zukunft mit ein.

Das Forschungsvorhaben stützte sich auf die Auswertung von Primär- und Sekundärquellen sowie Interviews mit Mitarbeitenden von Organisationen und Unternehmen, die bereits in Kooperationen im Umweltbereich involviert sind. Die auf dieser Basis gewonnenen Erkenntnisse wurden im Rahmen von Fachgesprächen mit weiteren Akteuren aus der Praxis diskutiert und ergänzt.

Aus den Ergebnissen wurden übertragbare, praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet, die es den Kooperationspartnern erleichtern sollen, Kooperationen von Beginn an so zu konzipieren, dass dadurch nicht nur ein Mehrwert für die beteiligten Akteure, sondern in erster Linie eine messbare Verbesserung des Umweltzustandes erzielt wird.

## **0.1 Der Diskurs über NRO-Unternehmens-Kooperationen**

Der wissenschaftliche Diskurs über NRO-Unternehmens-Kooperationen befasst sich schwerpunktmäßig mit den Motivationen von NRO und Unternehmen Partnerschaften einzugehen und den Umständen, die diese möglich machen. So möchten viele Unternehmen zur Bewältigung ökologischer Probleme in ihrem gesellschaftlichen Umfeld beitragen und die eigene Umweltleistung verbessern (vgl. Accenture & UNGC 2010; Accenture & UNGC 2016). Dafür benötigen sie aufgeschlossene, aber auch kompetente Partner. Umwelt-NRO sind die Experten für ökologische Fragen im Gemeinwesen und verfügen häufig über umfassendes Wissen, das Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle hilfreich sein kann. Eine Zusammenarbeit liegt daher nahe und ist bei vielen Unternehmen im Rahmen ihrer Corporate Citizenship-Aktivitäten und übergreifenden Corporate Social Responsibility-Strategien gelebte Praxis.

Die Professionalisierung von Umweltorganisationen hat dazu geführt, dass sie nicht nur als wirkmächtige Kampagnenorganisationen Druck auf Unternehmen ausüben können, sondern auch als kompetente Partner und Berater wahrgenommen werden. Einige, vor allem die größeren Organisationen, entwickeln klare Marken-Profile hinsichtlich des Umgangs mit Unternehmen, die Präferenzen für oder gegen Kooperationen beinhalten. In vielen großen und mittleren Umweltorganisationen gehören Kooperationen mit Unternehmen längst zum gängigen Instrumenten-Mix. Die Schere hinsichtlich der Professionalisierung geht jedoch zwischen großen und kleineren Organisationen tendenziell auseinander. Kleinere Organisationen verfügen daher für gewöhnlich über weniger praktische Erfahrungen und Ressourcen zur Durchführung von Kooperationen.

Kooperationen zwischen Umwelt-NRO und Unternehmen haben sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten quantitativ stark entwickelt. Darauf weisen die Erfassung von Kooperationen im Umweltbereich im Rahmen des Forschungsvorhabens und Hinweise in der einschlägigen Literatur hin. Festgestellt werden kann eine Zunahme von NRO-Unternehmens-Kooperationen allgemein, aber auch im Umweltbereich in Deutschland, Großbritannien und den USA (vgl. Austin 2000, Doh 2003, Klein und Siegmund 2010, Rieth und Göbel 2005, Network for Business Sustainability 2013, credibility. wege- werk. et al. 2010). Gleichzeitig ist keine eindeutige Abnahme von anderen Strategien (etwa Kampagne/ Konfrontation) von Umweltorganisationen zu erkennen. Vielmehr erweiterten NRO ihr Repertoire um diese Aktivitätsform.

In den Fachgesprächen und Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von NRO und Unternehmen wurden schwerpunktmäßig Perzeptionen von Greenwashing und Glaubwürdigkeitsverlust diskutiert. Diese sind bei NRO-Unternehmens-Kooperationen sowohl für NRO als auch für Unternehmen hochrelevant, so dass Transparenz über die Kooperationsaktivitäten wichtiges Primat des Managements von Kooperationen ist.

Damit verbunden stellte sich auch die Frage, wie sich Kooperationen insgesamt auf die Tätigkeit von Umweltorganisationen auswirken. Denn Umwelt-NRO leisten vor allem durch ihre Wächterfunktion

einen wichtigen und einzigartigen Beitrag zur Aufrechterhaltung, Förderung und thematischen Ausweitung nachhaltigkeitsrelevanter Debatten mit Fokus auf einen verbesserten Umweltzustand. So streiten sie auch für ein nachhaltiges Wirtschaften im Sinne der großen Transformation. Eine Verschiebung des NRO-Engagements von diesen konfrontativen Ansätzen hin zu ausschließlich kooperativen Formen des Umgangs mit Unternehmen würde folglich den Wegfall eines bedeutsamen Treibers für die Gestaltung einer nachhaltig(er)en Wirtschaft bedeuten. Ebenso laufen NRO im schlechtesten Fall Gefahr, aufgrund finanzieller oder reziproker Abhängigkeiten zu „zahnlosen Tigern“ zu werden. Eine entsprechende ergänzende Mischung konfrontativer und kooperativer Ansätze im Umgang mit Unternehmen – sowohl im Sinne einer „Arbeitsteilung“ zwischen NROs, aber auch innerhalb einer NRO – ist bei einigen NROs bereits zu beobachten.

Die Eindrücke aus den Interviews und den Fachgesprächen zeigen, dass in der Umwelt-NRO-Szene bereits ein erster Erfahrungsschatz zu Kooperationen vorliegt und sich gute Praxis entwickelt, die es weiterzuentwickeln und zu verbreiten gilt. Diese Erfahrungen wurden im Rahmen des Forschungsvorhabens in einer kurzen Handreichung festgehalten und veröffentlicht.

## **0.2 Zentrale Kooperationstypen und das Kooperationskontinuum**

Öffentlich als NRO-Unternehmens-Kooperationen wahrgenommen wird häufig vor allem die Bereitstellung finanzieller Mittel z.B. durch Spenden und Sponsoring. Die Praxis der partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Unternehmen und Umwelt-NRO ist jedoch deutlich vielfältiger und weitreichender. Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurden sieben zentrale Kooperationstypen identifiziert.

### **0.2.1 Spenden**

Spenden sind eine weit verbreitete Form unternehmerischen Engagements. In den meisten Fällen unterstützen Unternehmen Organisationen mit finanziellen Mitteln, seltener mit Sachleistungen. Die Spende definiert sich darüber, dass sie selbstlos ist und keine Gegenleistung erbracht wird. Spenden können an einen bestimmten Zweck gebunden sein oder ohne Angaben einer Verwendung an eine Organisation gespendet werden. Entsprechend der oben eingeführten Definition einer Kooperation müssen sich die beteiligten Partner mindestens auf ein gemeinsames Spendenziel einigen und es muss einen Austausch über die Erreichung dieses Ziels geben. In bestimmten Fällen kann das Unternehmen über die Verwendung der Spenden mitentscheiden. Dies setzt jedoch klare Absprachen und Regeln voraus, damit die Unabhängigkeit der empfangenden Organisation durch eine Spende nicht in Frage gestellt wird (Kienzle und Rennhak 2009: S. 9; UPJ 2012; S. 5).

### **0.2.2 Impact Investing**

Impact Investing ist eine vergleichsweise neue Kooperationsform und vor allem bei Umwelt-NRO noch wenig etabliert. Im Gegensatz zur Spende, die keine Gegenleistung definiert, geben Unternehmen im Rahmen des Impact Investing einer gemeinnützigen Organisation einen Kredit, der an bestimmte Bedingungen gekoppelt ist und zurückgezahlt werden muss. Das Unternehmen investiert einen Teil der Barmittel befristet in einen guten Zweck. Häufig sind am Impact Investing Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister beteiligt, da sie mit der Vergabe von Krediten an gemeinnützige Organisationen das Portfolio ihres Kerngeschäfts sinnvoll ergänzen können. Impact Investing kann NGO also dabei unterstützen zeitlich befristet Geldmittel für ein Vorhaben zu akquirieren. Das Vorhaben muss sich aber wirtschaftlich für die NGOs auszahlen, damit sie die Kredite zurückzahlen können. Eine gut vorbereitete Kreditvergabe beruht auf einer gemeinsamen Zielvereinbarung sowie der Etablierung von Instrumenten zur Überprüfung der Zielerreichung.

### 0.2.3 Sponsoring / Cause Related Marketing

Beim **Sponsoring** erhält das zahlende Unternehmen (Sponsor) eine Gegenleistung von der empfangenden Organisation, die vertraglich festgehalten ist. In der Regel findet Sponsoring zu Marketingzwecken statt: Unternehmen unterstützen eine NRO bzw. deren ökologische Aktivitäten mit Geld- oder Sachleistungen und im Gegenzug wirbt die NRO (z.B. durch prominente Nennung) für das Unternehmen. Beim Sponsoring ist es üblich, konkrete Aktionen oder Projekte zu unterstützen.

Das **Cause Related Marketing** ist eine Sonderform des Sponsorings. Dabei wirbt ein Unternehmen damit, dass ein Teil des Umsatzes durch den Verkauf eines Produkts oder einer Dienstleistung einem ökologischen Zweck zugutekommt. Das Produkt oder die Dienstleistung wird direkt mit der Übereinkunft über einen Geldtransfer beworben, womit eine Verknüpfung mit dem guten Zweck und dem Image der Umweltorganisation hergestellt wird. Anders als beim klassischen Sponsoring hängt die Höhe der transferierten Gelder direkt vom Kaufverhalten der Konsumenten ab (Oloko 2008; S. 29, Kienzle und Rennhak 2009; S. 11)

### 0.2.4 Corporate Volunteering

Wenn Unternehmen, Zeit, Know-how oder Wissen ihrer Mitarbeitenden innerhalb der Arbeitszeit für Organisationen bereitstellen und ehrenamtliches Engagement der Mitarbeitenden außerhalb der Arbeitszeit unterstützen, wird dies als Corporate Volunteering (CV) bezeichnet (Lang und Sturm 2015). Die Art des Engagements lässt sich drei Kategorien zuordnen:

„**Hands on**“: direkter Arbeitseinsatz von Mitarbeitenden eines Unternehmens für einen gesellschaftlichen Zweck. Häufig eher einfache, handwerkliche Tätigkeiten. Ökologisch motiviertes Volunteering umfasst z.B. Grünpflege-, Pflanz-, Ernte- oder Tierschutzaktivitäten.

„**Skills based**“: Mitarbeitende setzen ihre fachlichen Kompetenzen und Berufserfahrung für einen gesellschaftlichen Zweck ein, indem sie ihr Wissen weitergeben, beratend tätig sind oder andere über einen längeren Zeitraum begleiten, z.B. durch Beratung, Mentoring und Praktika oder andere kostenlose oder vergünstigte Dienstleistungen für die Organisation.

„**Begegnung**“: Hier werden Aktivitäten durchgeführt, bei denen das Kennenlernen und Austauschen und gemeinsame Aktivitäten mit den Adressaten der Umweltorganisation im Vordergrund stehen z.B. im Bereich Umweltbildung (Przybylski 2013; S. 7ff).

### 0.2.5 Stakeholder-Dialoge

Stakeholder-Dialoge stehen für ein breites Spektrum an Dialogformen und dienen dem Austausch unternehmerischer Perspektiven mit den Perspektiven der Anspruchsgruppen zu einem bestimmten Thema. Dabei handelt es sich um eine Kommunikation in beide Richtungen. Sie können von einzelnen oder mehreren Unternehmen, mehreren Unternehmen einer Branche oder entlang einer Wertschöpfungskette oder von einzelnen oder mehreren NRO initiiert werden. Sie können einmalig zu Einzelthemen oder wiederholt und institutionalisiert (z.B. Stakeholder-Beirat) durchgeführt werden. Um eine Kooperation im Sinne der oben eingeführten Definition zu sein, muss mit Hilfe des Dialogs die Umsetzung eines gemeinsam definierten Ziels verfolgt werden (vgl. Leitschuh-Fecht o.J.).

### 0.2.6 Social Lobbying

Als Social Lobbying werden der gemeinsame Einsatz von Kontakten und Einfluss für die Ziele gemeinnütziger Organisationen bezeichnet. Organisationen arbeiten hier oft mit Vorreiter-Unternehmen für nachhaltiges Wirtschaften zusammen. Ein Beispiel wären gemeinsame Lobby-Aktivitäten für oder gegen eine Gesetzesinitiative. Die strategische Allianz zwischen NRO und Unternehmen bietet sich dort an, wo sich unternehmerische und sozial-ökologische Interessen in Bezug auf ein konkretes Thema

überlappen. Werden die Kompetenzen, Kontakte und Praktiken beider Partner gekoppelt, entstehen Synergien und eine deutlich größere Öffentlichkeit (Blanke und Lang 2010; S. 253; vgl. Germanwatch 2010).

### 0.2.7 Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen

Eine Veränderung der ökologischen Unternehmensleistung ist das wesentliche Ziel der Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit. Umweltorganisationen können mit Blick auf konkrete Unternehmensprozesse beraten (z.B. durch Vorschläge für energie- oder ressourcensparende Prozesse, nachhaltiges Flächen- und Biodiversitätsmanagement) oder z.B. Produkte und Dienstleistungen nach einem ökologisch anspruchsvollen Standard zertifizieren. NRO können bei Kooperationen mit Fokus auf das unternehmerische Kerngeschäft auch an der Produktentwicklung oder der Veränderung des Geschäftsmodells mit ihrem speziellen Wissen beteiligt sein.

### 0.2.8 Das Kooperationskontinuum

Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und NRO weisen eine große Bandbreite auf. Nach Austin und Seitanidi (2012) können Kooperationsbeziehungen entlang eines Kontinuums eingeordnet werden, das sich zwischen den Extrema philanthropisch bis transformativ bewegt:

**Philanthropic (philanthropisch):** Hierunter fallen klassische Bittsteller-Wohltäter-Beziehungen. Der gute Zweck steht im Mittelpunkt mit einem Reputationsgewinn für den Wohltäter als Nebeneffekt. In der Regel besteht ein unilateraler Ressourcentransfer (vom Unternehmen zur NRO).

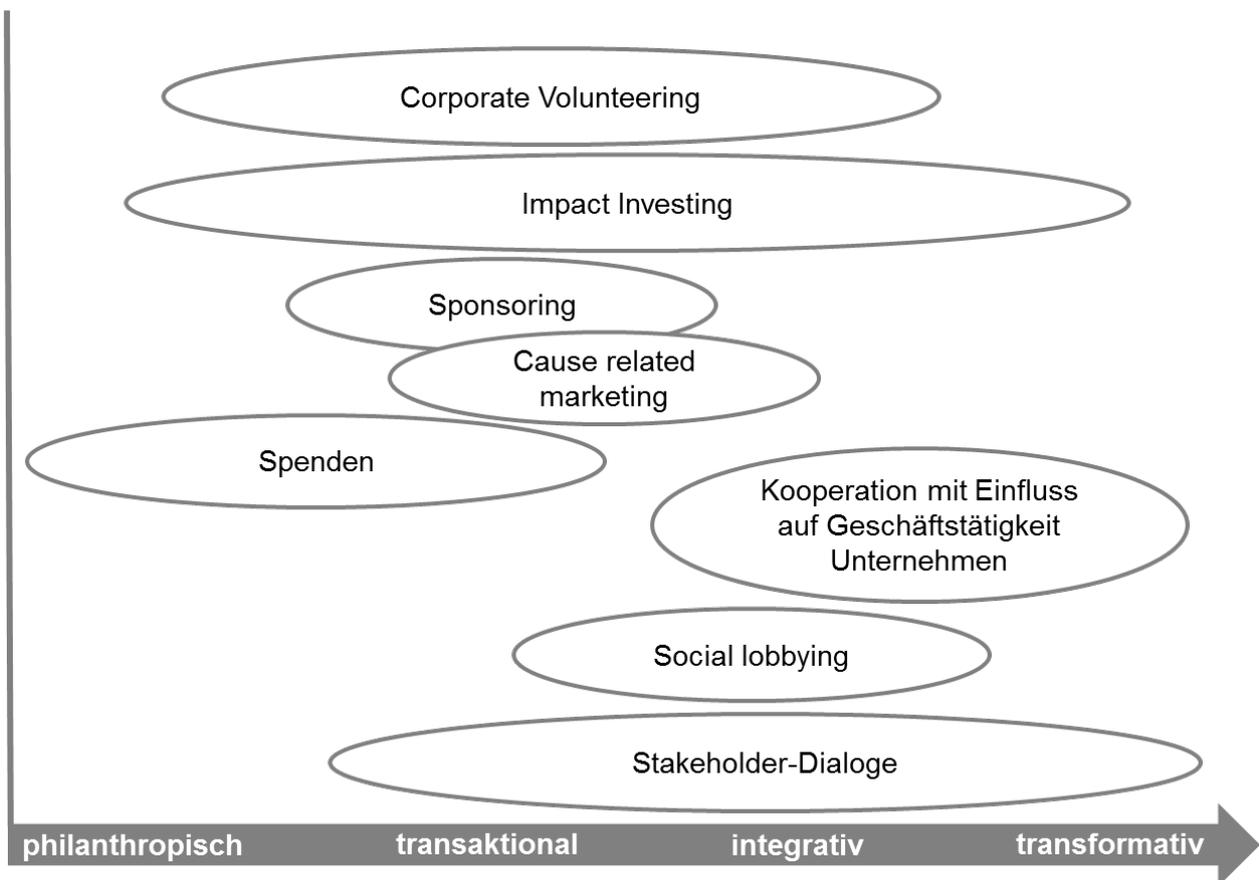
**Transactional (transaktional - die Anzahl von Transaktionen bestimmt den Umfang der Zusammenarbeit):** Die Partner haben einen reziproken Austausch von Ressourcen im Rahmen spezifischer Aktivitäten, u.a. Sponsorships, persönliches Engagement oder cause related marketing. Hier hängen Umwelteffekte bzw. deren Umfang direkt von der Anzahl getätigter Transaktionen von Unternehmen ab, z.B. verkaufte Produkte, getätigte Einkäufe oder gelaufene Kilometer.

**Integrative (integrativ):** Der Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens sollte in der Zielstellung erkennbar sein. Die Kooperation ist wesentlich enger und verbindlicher, Mission, Strategien und Aktivitäten erfahren ein hohes Maß an organisatorischer Integration. Es gibt eine gemeinsame Wertschöpfung („co-creation“).

Kooperationen, die über eine integrative Form hinausgehen, nennen Austin und Seitanidi **“transformational collaborations“ (transformative Kooperationen)**. Damit fassen sie – zunächst theoretisch – Kooperationen, die aufbauend auf integrativer Zusammenarbeit gemeinsam weitergehen und z.B. zur nachhaltigen Unternehmensführung einer Branche beitragen oder eine Lieferkette ökologisch transformieren. Wesentliches Element ist das gemeinsame Anstoßen von gesellschaftlichem Wandel. Dazu gehört auch eine Veränderung des Wirtschaftens.

Der oben beschriebenen Systematisierung von Austin und Seitanidi (2012) folgend, lassen sich die im Rahmen des Vorhabens identifizierten Kooperationsformen entlang eines Kontinuums wie nachfolgend abgebildet einordnen (vgl. Abbildung 1). Hierbei sollte jedoch bedacht werden, dass verschiedene Kooperationsformen sowohl ineinander übergehen, als auch parallel zwischen Partnern bestehen können. Dies kann wiederum mit Auswirkungen auf Kommunikation und Verbindlichkeit zwischen den Partnern einhergehen.

Abbildung 1: Kooperationskontinuum



Quelle: Eigene Darstellung entlang der Einteilung von Austin und Seitanidi (2012)

### 0.3 Zielebenen und Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen

NRO und Unternehmen, die eine Kooperation eingehen, verfolgen in der Regel jeweils zwei übergeordnete Ziele. Zum einen wollen sie gemeinsam ein gesellschaftliches bzw. ökologisches Ziel erreichen, d.h. einen Umweltnutzen erzielen, zum anderen wollen sie individuelle Ziele erreichen, um ihre eigene Position zu stärken. Beide Partner erhoffen sich somit positive Effekte von einer Kooperation, sei es z.B. ein Zuwachs an Ressourcen und Kompetenzen, oder eine Erhöhung der eigenen Legitimität. Die folgende Grafik stellt diese Zielebenen dar.

Abbildung 2: Zielebenen von NRO-Unternehmens-Kooperationen



Quelle: eigene Darstellung

Nicht immer treten diese Wirkungen aber ohne weiteres ein, sei es, weil die Zusammenarbeit nicht wie erwartet funktioniert oder die Ziele nicht klar definiert waren. Daraus folgt, dass Kooperationen nicht per se für alle Beteiligten positiv sein müssen, sie können sich auch als wirkungslos erweisen oder sich sogar negativ auswirken – Kooperationen bergen somit Chancen und Risiken. Es folgen Beispiele für die Potentiale hinsichtlich Ressourcen, Kompetenzen, Legitimität und Umweltnutzen.

**Ressourcen:**

Mit Hilfe von Kooperationen können sowohl Umweltorganisationen als auch Unternehmen neue Ressourcen erschließen. So können NGOs beispielsweise durch Kooperationen mehr Geld einnehmen und Unternehmen durch den bewussteren Einsatz von Energie oder Rohstoffen Geld sparen. Ressourcen umfassen jedoch nicht nur Geldmittel, sondern etwa auch ebenfalls Zugang zu Wissen, Kontakten und Vernetzung.

**Kompetenzen:**

Unternehmen und Umweltorganisationen können durch Kooperationen zugleich bestehende eigene Kompetenzen erweitern und neue Kompetenzen erwerben. So erhalten Unternehmen im Austausch mit Umweltorganisationen wichtige Informationen darüber, welche Themen zukünftig gesellschaftlich relevant sein könnten, was ihnen frühzeitig ermöglicht, auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren und damit auch langfristig ihren wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Umgekehrt können Umweltorganisationen von der wirtschaftlichen Kompetenz der Partner profitieren, indem sie beispielsweise ihre Mittel effizienter einsetzen.

**Legitimität:**

Umweltorganisationen haben meist ein positives Image und genießen oftmals ein großes Vertrauen in der Gesellschaft, d.h. sie verfügen über eine hohe Legitimität. Durch eine Kooperation kann diese Legitimität auf Unternehmen ausstrahlen. Unternehmen profitieren auf diese Weise von der Reputation der Umweltorganisationen. Hier zeigt sich jedoch auch am deutlichsten die Gefahr von Kooperationen. Kooperieren Umweltorganisationen allzu bereitwillig und achten hierbei zu wenig auf substantielle Erfolge durch die Kooperationen, können sie sich schnell dem Vorwurf der Käuflichkeit ausgesetzt sehen.

NGOs können durch Kooperationen somit auch an Glaubwürdigkeit und Legitimität verlieren. Auch auf die Unternehmen kann sich der Vorwurf des „Greenwashing“ negativ auswirken.

### **Umweltnutzen:**

Die individuellen Vorteile der Kooperationspartner sagen jedoch zunächst noch nichts über den konkreten Umweltnutzen von Unternehmenskooperationen aus. Zwar ist davon auszugehen, dass Kooperationen bei Unternehmen die Sensibilität für Umweltfragen erhöhen und bei Umweltorganisationen zu einer Professionalisierung führen, dies geht jedoch nicht automatisch mit einem erhöhten Umweltnutzen einher.

Der konkrete Umweltnutzen einer einzelnen Kooperation hängt in erster Linie von Art und Erfolg der im Rahmen dieser Kooperation beschlossenen und durchgeführten Maßnahme(n) ab. Allerdings ist es mitunter schwierig, den (insbesondere langfristigen) Nutzen für die Umwelt zu qualifizieren, d.h. exakt zu messen oder zumindest verlässlich abzuschätzen. So entfalten die entsprechenden Maßnahmen ihre Wirkung oft erst mit zeitlicher Verzögerung und sind der eigentlichen Kooperation schlecht zuzuordnen, wie im nachfolgenden Abschnitt verdeutlicht wird.

## **0.4 Bewertung des Umweltnutzens von Kooperationen**

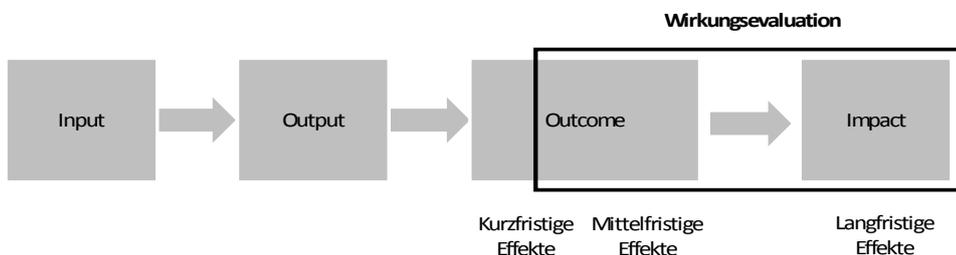
Wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wurde, ist zwischen den individuellen Zielen der Kooperationspartner, sowie den im Zuge einer Kooperation gemeinsam angestrebten Umweltzielen zu unterscheiden. Gemäß der dieser Studie zugrunde gelegten Definition von NRO-Unternehmenskooperationen ist ein Umweltnutzen, der aus der Kooperation entstehen soll, zentraler Bestandteil einer Kooperation.

Als Handreichung zur Bestimmung des Umweltnutzens einer Kooperation wurde im Forschungsbericht das Wirkungsmodell herangezogen, das in der Evaluationsforschung im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt wurde (vgl. Reade 2008), und mittlerweile auch bei der Planung und Messung von Corporate-Citizenship-Aktivitäten Anwendung findet (Bertelsmann Stiftung 2010).

Nach der Theorie der Wirkungsevaluation wird zwischen der Erfassung eingesetzter Ressourcen und Leistungen (= materieller, personeller, finanzieller Input), den unter Verwendung des Inputs realisierten Maßnahmen (= Output) sowie den kurz-, mittel-, und langfristigen Wirkungen der realisierten Maßnahmen (= Outcome bzw. Impact) unterschieden. Die folgende Abbildung zeigt die beschriebenen

## Zielebenen der Wirkungsevaluation.

Abbildung 3: Zielebenen von Wirkungsevaluation



Quelle: Reade (2008, S.6) nach Caspari und Barbu (2008) (modifiziert)

Gemäß dem oben beschriebenen Modell sind Umwelteffekte und Umweltnutzen der im Rahmen von Kooperationen durchgeführten Maßnahmen auf Ebene von Outcome und Impact anzusiedeln. Wenn von Wirkungen gesprochen wird, ist die zentrale Frage also stets, welche (kurz-, mittel- und langfristigen) Wirkungen einer Maßnahme zugeordnet werden können und wie man diese Wirkungen erfassen kann. Wirkungen sind dabei weder mit der durchgeführten Maßnahme selbst, noch mit den zur Realisierung einer Maßnahme eingesetzten Ressourcen zu verwechseln. Weiterhin sollte zwischen positiven und negativen sowie intendierten und nicht intendierten Wirkungen differenziert werden (Stockmann 2006).

Das Vorhandensein von Baselinedaten zur Beschreibung des Ist-Zustands vor Maßnahmenbeginn erleichtert die Feststellung einer Veränderung im Zeitverlauf (Nullmessung). Dennoch ist die sichere Zuschreibung einer Wirkung zu einer spezifischen Maßnahme sehr komplex und folglich mit einer „Zuordnungslücke“ (Reade 2008; S. 7) verbunden.

Die im Rahmen des Vorhabens gewonnenen Informationen weisen darauf hin, dass Wirkungen von NRO-Unternehmens-Kooperationen im Sinne des oben beschriebenen Modells für gewöhnlich nicht erfasst werden. Vielmehr beschränkt sich die Evaluation von NRO-Unternehmens-Kooperationen in der Regel nur auf die Ebene der durchgeführten Maßnahmen (Output) (vgl. Abbildung 3). Auch werden in der Praxis Output- bzw. Maßnahmenebene mit der Ebene der tatsächlichen Wirkung (= Outcome und Impact) gleichgesetzt oder zumindest nicht trennscharf bezeichnet. Dies ist nicht weiter verwunderlich, denn wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wurde, ist die Erfassung des im Zuge einer Maßnahme erzielten Umweltnutzens methodisch sehr anspruchsvoll und mit Fallstricken verbunden.

Für die Bewertung des Umweltnutzens von NRO-Unternehmens-Kooperationen lässt sich zusammenfassen, dass direkte, einfach messbare Umweltwirkungen eher die Ausnahme darstellen. Mögliche Umweltwirkungen hängen nicht nur sehr stark von der Art der durchgeführten Maßnahme ab, sondern auch von einer Vielzahl teilweise nicht beeinflussbarer Faktoren. Führen NRO eigene konkrete Umweltschutzprojekte durch, für die Indikatoren und Messsysteme vorhanden sind und die über einen ausreichend langen Zeitraum hinweg laufen, lassen sich Wirkungen ggf. erfassen. Für Projekte mit in-

direkter Wirkung (z.B. Bildungsprojekte) ist eine Wirkungsmessung im Rahmen von NRO-Unternehmens-Kooperationen insbesondere aufgrund des hohen Aufwands auszuschließen. Bei konkreten Einsparungen durch Umweltmanagementaktivitäten von Unternehmen lässt sich zumindest das Outcome wiederum verhältnismäßig gut erfassen, was unter anderem daran liegt, dass Unternehmen meist ein Umweltmanagementsystem haben, das bereits Energie- und Ressourcenverbräuche erfasst. Umwelteffekte von Kooperationen, die jenseits von Umweltmanagement auf das Kerngeschäft von Unternehmen wirken, soziale Innovationen vorantreiben oder Mitarbeitenden sensibilisieren, lassen sich kaum erfassen.

## 0.5 Fazit

Das Forschungsvorhaben „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“ untersuchte Theorie und Praxis von NRO-Unternehmens-Kooperationen mit dem Ziel, Rahmenbedingungen und Potentiale von Kooperationen im Umweltbereich zu identifizieren und damit zu einem besseren Verständnis sowohl der positiven wie der negativen Effekte solcher Kooperationen zu gelangen. Eine wichtige Forschungsfrage war dabei die nach dem konkreten Nutzen von NRO-Unternehmens-Kooperationen für die Umwelt.

Die Beweggründe, Zielsetzungen und Herangehensweisen von Umweltorganisationen und Unternehmen an Kooperationen sind vielfältig. Allerdings sind Kooperationen kein Selbstzweck. Umweltorganisationen und Unternehmen gehen Kooperationen ein, um bestimmte Ziele zu erreichen, die ebenfalls je nach beteiligten Partnern und Art der Kooperation höchst unterschiedlich sein können.

Von Geldspenden bis hin zu Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens stehen den Kooperationspartnern unterschiedliche Ansätze zur Verfügung, um die gemeinsam vereinbarten Ziele zu erreichen. Allerdings wirken sich die verschiedenen Kooperationstypen unterschiedlich stark auf die beteiligten Partner aus.

Im Kontext dieses Forschungsvorhabens wird die Vermutung aufgestellt, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen über das größte Transformationspotential verfügen, da diese durch die Integration von Nachhaltigkeit in die unternehmerische Geschäftstätigkeit an den Ursachen, und nicht im Sinne von Schadensbegrenzung oder -kompensation an den Symptomen einer nicht nachhaltigen Wirtschaftsweise ansetzen. Ein ähnlich transformatives Potenzial vermutet das Projektteam – in Abhängigkeit von der konkreten Zielsetzung der Kooperation im Einzelfall – auch in den Kooperationsformen Social Lobbying und Stakeholder Dialog.

Eine Betrachtung der öffentlich einsehbaren Kooperationen zeigt jedoch, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen im Vergleich zu anderen Kooperationsformen bislang kaum durchgeführt werden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen einen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise leisten können, sofern durch sie tatsächlich ein Umweltnutzen erzielt wird. Der konkrete Umweltnutzen einer einzelnen Kooperation hängt in erster Linie von Art und Erfolg der im Rahmen dieser Kooperation beschlossenen und durchgeführten Maßnahme(n) ab. Allerdings ist es mitunter schwierig, den Nutzen für die Umwelt zu quantifizieren, d. h. exakt zu messen oder zumindest verlässlich abzuschätzen. Bei der Bewertung des Umweltnutzens ist außerdem zu beachten, dass es neben beabsichtigten auch unbeabsichtigte Umwelteffekte geben kann.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass die Perzeptionen von Greenwashing und Glaubwürdigkeitsverlust für die NRO-Unternehmens-Kooperationen hochrelevant sind. Aus diesem Grund ist

festzuhalten, dass die Transparenz über die Kooperationsaktivitäten wichtiges Primat des Managements von Kooperationen bei den NRO aber auch den Unternehmen ist.

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive ist davon auszugehen, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen nur einen kleinen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel leisten können und daher auch nur als komplementäre Option im Wechselspiel von NRO und Unternehmen verstanden werden sollten.

Für die Kooperationen, die diesen Beitrag leisten möchten, wurden aus den Ergebnissen dieser Untersuchung praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet, die es den Kooperationspartnern erleichtern sollen, Kooperationen von Beginn an so zu konzipieren, dass dadurch nicht nur ein Mehrwert für die beteiligten Akteure, sondern in erster Linie eine messbare Verbesserung des Umweltzustandes erzielt wird.

## 0 Summary

### 0.1 Background, aims and methodology of the research

Collaboration between environmental organizations and companies is not a new phenomenon. However, the past fifteen years have seen a marked increase in bilateral collaborations between civil society organizations and businesses. As this kind of collaboration has firmly established itself within the “repertoire” of civil society organizations, including those working on environmental issues, there is a considerable need for research into effectiveness, obstacles and success factors in this area (cf. Klein and Siegmund: 2010 and Rieth and Göbel: 2005). Systematic studies on the impact of this collaboration on environmental policy or on the factors associated with successful collaborations of this kind are not yet available.

Corporate-NGO collaborations were defined as follows:

**A corporate-NGO collaboration is a form of collaboration into which an environmental organization and a company intentionally enter with the aim of generating an environmental benefit<sup>3</sup>. A partnership qualifies as a collaboration in this sense only if both partners bear responsibility for their work together and both partners benefit from its positive effects.**

Collaborations between civil society organizations and companies are also associated with the hope that collaboration between the dissimilar partners will give rise to new ways of thinking that can help find innovative solutions to environmental problems and produce impetus for sustainable business management or sustainable business models. They believe that pooling complementary resources could make this aim easier to realize than would be the case if each were to try to solve a problem alone. Last but not least, both partners are always also pursuing individual aims related to the strengthening their respective organization or business.

Thus, a corporate-NGO collaboration offers both partners an opportunity to accomplish their aims more effectively and to take on shared responsibility for protecting the environment. At the same time though, a collaboration also entails risks for both partners. The approaches, motivations and objectives associated with corporate-NGO collaborations vary greatly, both among environmental organizations and among companies.

Environmental organizations bring their specific knowledge with them to a collaboration, but they also bring their credibility, credibility which could be damaged if the collaboration fails. The level of transparency required can also become problematic for a company though, as can the expectations created by the collaboration. In the interests of preserving credibility, it is therefore of central importance both for companies and for organizations to be aware of the potential effects, both positive and negative, that the collaboration may have for the organization/business before they enter into a collaboration. The fact that collaboration entails risks for both partners underlies another aim of this research, that of describing a set of basic conditions that are conducive to successful collaboration and give rise to beneficial environmental effects. To this end, this report describes various types of collaborations, and how they differ, and then examines and assesses the potentials of each type in the context of concrete examples.

The project was based on the analysis of primary and secondary sources, as well as interviews and discussions with employees of organizations and companies that are already involved in collaborations in

---

<sup>3</sup> This includes direct reductions of pressures on the environment and the avoidance of any adverse environmental effects in the future.

the environmental field. The knowledge acquired on that basis was discussed and supplemented within the framework of expert discussions with additional professionals active in this area.

The results were used to develop transferable, practice-oriented recommendations intended to make it easier for cooperation partners to conceptualize collaborations right from a start so as to ensure that the partnerships produce not only an added value for the organizations involved, but also and primarily a measurable improvement in environmental conditions.

## **0.2 The discourse on corporate-NGO collaborations**

Academic discourse on corporate-NGO collaborations has focused mainly on what motivates NGOs and companies to enter into such partnerships and on the circumstances that make them possible. Many companies, for instance, want to contribute towards overcoming ecological problems in their communities and to improve their own environmental performance (cf. Accenture & UNGC 2010; Accenture & UNGC 2016). To do so, they need partners that are open-minded but also skilled. Environmental NGOs are the experts on environmental issues in the community and often possess extensive knowledge that can be useful for the design of corporate processes, products and business models. It therefore makes sense for a company to work with an NGO and collaboration of this kind has become an established practice within the framework of their corporate citizenship activities and overarching corporate social responsibility strategies of many businesses.

The increased professionalism of environmental organizations has given them the ability to exert pressure on companies through highly effective campaigns, but it has also caused them to be seen as competent partners and advisors. Some environmental organizations, primarily the larger ones, have developed clear brand profiles with respect to how they interact with companies, which incorporate preferences for or against collaboration. Collaboration with companies has long been part of the mix of instruments routinely used by many large and medium-sized environmental organizations. However there are indications that the professionalism gap between large and small organizations is growing wider. This means that smaller organizations tend to have less practical experience with collaborations and fewer resources with which to carry them out.

The past two decades have seen a rapid increase in the number of collaborations between environmental NGOs and companies. This is borne out both by the data on collaborations in the environmental sector gathered in the context of this research and by information in the relevant literature. An increase can be found both with respect to corporate-NGO collaborations in general and specifically for collaborations in the environmental sector in Germany, the United Kingdom and the USA (cf. Austin 2000, Doh 2003, Klein and Siegmund 2010, Rieth and Göbel 2005, Network for Business Sustainability 2013, credibility.wegewerk. et al. 2010). No clear reduction in activities associated with other strategies (campaigning / confrontation) by environmental organizations can be detected over the same period. Rather, NGOs expanded their repertoire to include this form of activity.

The expert discussions and interviews with company and NGO representatives focused largely on perceptions of green-washing and loss of credibility. These topics are of great relevance with respect to corporate-NGO collaborations both for NGOs and for companies, so transparency about collaborative activities is a crucial priority in the management of collaborations.

The related question of the overall impact that collaborations have on the activities of environmental organizations was also addressed in this context. Environmental NGOs, primarily through their watchdog function, play an important and unique role in maintaining, promoting and broadening the scope of debate relating to sustainability, with a focus on improving environmental conditions. They argue,

for instance, for a shift towards sustainable business practices in the sense of the “great transformation”. Thus, an important force driving the development of a (more) sustainable economy would be lost were NGOs to turn away from these confrontational approaches to focus solely on collaborative forms of interaction with companies. By the same token, NGOs would, in the worst case, run the risk of being “de-fanged” as a result of financial or reciprocal dependencies. The adoption of an appropriate complementary mix of confrontational and collaborative approaches in interactions with companies – both in the sense of a division of labour among NGOs and also within individual NGOs – can already be seen at some NGOs.

The impressions gained from the interviews and the expert discussions suggest that a wealth of initial experiences with collaborations already exists in the environmental NGO scene, and that good practice is taking shape in the sector. There is now a need to further refine and disseminate this good practice. These experiences were documented and published in a short handout within the framework of the research project.

### **0.3 Major types of collaboration and the collaboration continuum**

In the minds of the public, corporate-NGO collaboration is usually associated primarily with the provision of funds, e.g. through donation or sponsoring. In reality however, the range of partnerships between companies and environmental NGOs is far more diverse and extensive. Seven major types of collaboration were identified in this research project.

#### **0.3.1 Donation**

Donation is a common form of corporate engagement. In most cases, companies donate money to support organizations; contributions in kind are far rarer. By definition, donation is altruistic and does not involve a quid pro quo. Donations can be tied to a particular purpose or be given to an organization with no stipulation as to their use. For donation to qualify as corporate-NGO collaboration under the definition given above, the partners involved must, at a minimum, agree on a common objective association with the donation and there must be an exchange of information or views on achieving this objective. In some cases, the company may be involved in deciding how the donated funds are to be used. This requires that clear arrangements and rules be set down in advance so that the donation does not call the independence of the receiving organization into question (Kienzle and Rennhak 2009: p. 9; UPJ 2012; p. 5).

#### **0.3.2 Impact investing**

Impact investing is a comparatively new form of collaboration and one that has not yet become firmly established, particularly among environmental NGOs. Unlike donation, which by definition involves no quid pro quo, in impact investing, a company makes a loan to a non-profit, a loan that is tied to specific conditions and must be repaid. The company invests part of its cash on hand in a good cause for a specific period of time. It is often banks, insurance providers or financial service providers that engage in impact investing, since issuing loans to non-profits represents a logical extension of their core business portfolios. Thus impact investing is one way for NGOs to acquire the use of financial resources for a project for a specific period of time. The project in question has to involve an economic return for the NGO, though, because the loan will have to be repaid. A well prepared issue of a loan is underpinned by a joint agreement defining the loan’s purpose as well as the establishment of instruments to verify achievement of the purpose.

### 0.3.3 Sponsoring / Cause-related marketing

In cases of **sponsoring**, the company paying out the money (the sponsor) receives a contractually stipulated quid pro quo from the recipient organization. Companies that engage in sponsoring normally do so for marketing purposes: a company supports an NGO or its ecological activities with money or contributions in kind, and in return the NGO generates publicity for the company (e.g. by displaying the sponsor's logo in a prominent position). Companies typically support specific actions or projects in cases of sponsoring.

**Cause-related marketing** is one specific form of sponsoring. When a company advertises the fact that a portion of the revenues earned from the sale of a product or service will go to an environmental cause, it is engaging in cause-related marketing. Advertising for the product or service refers directly to the agreement to transfer this money, linking the product/service with the good cause and with the image of the environmental organization. Unlike the case with classic sponsoring arrangements, with cause-related marketing, the amount of money transferred is directly determined by consumers' purchasing behaviour (Oloko 2008; p. 29, Kienzle and Rennhak 2009; p. 11)

### 0.3.4 Corporate volunteering

Corporate volunteering (CV) can refer to the corporate practice of making the time, expertise or knowledge of employees available to an organization during working hours or to the practice of supporting the volunteer engagement of employees outside of working hours (Lang and Sturm 2015).

Three types of engagement can be identified:

**Hands-on:** direct use of a company's employee labour to further a social cause. This tends to involve simple, manual activities. Garden/park maintenance, planting, harvesting or animal protection activities, for instance, are forms of volunteering motivated by ecological concerns.

**Skills-based:** Employees put their professional skills and experience to work for a social cause, by passing on knowledge, providing advice or supporting others over a longer period of time, e.g. through consulting, mentoring or internships or other free or discounted services for the organizations.

**Interaction-oriented:** this refers to activities that centre around getting to know one another, the exchange of information and views and around joint activities with the target groups of the environmental organization, e.g. in the field of environmental education (Przybylski 2013; p. 7ff, )

### 0.3.5 Stakeholder dialogues

The term stakeholder dialogue covers a broad spectrum of dialogue forms aimed at promoting an exchange of perspectives on a specific topic between businesses and stakeholder groups. Stakeholder dialogues involve a two-way flow of communication. Such a dialogue might be initiated by one or more companies, by multiple companies within one sector or along a value chain or by one or multiple NGOs. They can take the form of a one-off discussion of a particular topic or be held repeatedly and institutionalized (e.g. stakeholder advisory board). In order for a stakeholder dialogue to qualify as a form of collaboration under the definition above, the dialogue must be intended to contribute to the pursuit of a jointly defined objective (cf. Leitschuh-Fecht n.d.).

### 0.3.6 Social lobbying

The joint use of contacts and influence to further the aims of a non-profit organization is known as social lobbying. This often involves organizations working with pioneering companies to promote sustainable business practises. An example would be joint lobbying activities for or against proposed legislation. Strategic alliances between NGOs and companies make sense in contexts where business and

social/ecological interests coincide with respect to a specific issue. Synergies are created and substantially greater visibility is attained when two partners pool their skills, contacts and practices (Blanke and Lang 2010; p. 253; cf. Germanwatch 2010).

### 0.3.7 Collaborations with direct influence on a company's business activities

The chief aim associated with collaborations with an influence on business activities is to change a company's environmental performance. Environmental organizations may provide advice with respect to specific business processes (e.g. by making suggestions for energy- or resource-conserving processes, sustainable land or biodiversity management) for instance, or they may certify products and services according to high environmental standards. A collaboration that focuses on a company's core business may also involve the NGO using its specific knowledge to support product development or the modification of a business model.

### 0.3.8 The collaboration continuum

Companies and NGOs engage in a wide variety of collaborative relationships. According to Austin and Seitanidi (2012), collaborative relationship can be categorized along a continuum stretching from the extremes philanthropic collaboration to transformative collaboration.

**Philanthropic:** Classic supplicant-benefactor relationships fall into this area. The focus is on the good cause, with a reputational gain for the benefactor as a side effect. A unilateral transfer of resources (from the company to the NGO) is typical for philanthropic cooperation.

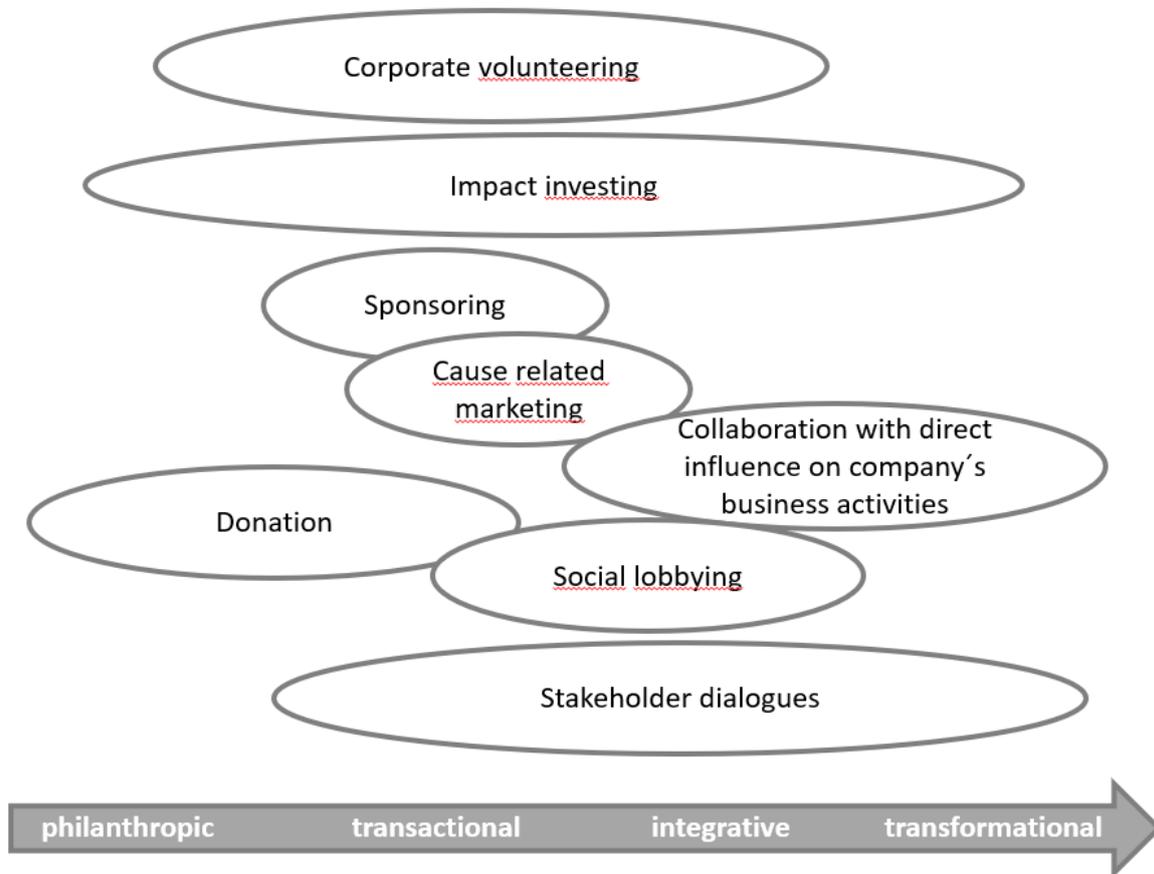
**Transactional (the number of transactions determines the scope of the collaboration):** The partners engage in a reciprocal exchange of resources within the framework of specific activities, which can include sponsorships, personal engagement or cause-related marketing. Here the environmental effects or the scope thereof depends directly on the number of transactions effected by the company, e.g. number of products sold, shopping transactions carried out or kilometres run.

**Integrative:** The defined objective should exhibit a clear relation to the company's core business. Collaboration is considerably closer and level of commitment is greater; mission, strategies and activities undergo a high degree of organizational integration. Joint value creation occurs ("co-creation of value")

Austin and Seitanidi use the term "**transformational collaborations**" to describe collaborations that move beyond the integrative form. They use this term to conceptualise collaborations that build on integrative partnerships and move beyond them, contributing to sustainable corporate management within a sector, e.g. or resulting in the ecologically driven transformation of a supply chain. The joint initiation of societal change is a key element in this form of collaboration. It also entails a change in business practices.

Figure 1. charts the forms of collaboration identified in the research project within the continuum proposed by Austin and Seitanidi (2012). One should bear in mind in this context that it is possible for multiple forms of collaboration between the same two partners to merge into one another or exist separately in parallel. This, in turn, can be associated with effects on communication and commitments between the partners.

Figure 1: Collaboration continuum



Source: authors' depiction along the continuum proposed by Austin and Seitanidi (2012)

#### 0.4 Levels of objectives and potentials of corporate-NGO collaborations

As a rule, an NGO and a company that enter into a collaboration are each pursuing two high-level objectives. One is a shared societal or ecological objective, i.e. the objective of generating an environmental benefit; the second is an objective specific to each partner that relates to strengthening their individual positions. Thus both partners hope that the collaboration will have positive effects, which might be an increase in resources and skills for instance, or a boost of their organization's or company's legitimacy. The following chart depicts these levels of objectives.

Figure 2: Levels of objectives of corporate-NGO collaborations



Source: authors' own representation

The desired effects are not always readily achieved however; the collaboration may not function as expected or the objectives might not have been clearly defined. It follows that collaborations, per se, are not necessarily beneficial for all participants: they can end up having no effect or even having adverse effects. Thus collaborations involve both opportunities and risks. We will now discuss some examples of the potential gains with respect to resources, skills, legitimacy and environmental benefits.

**Resources:**

Collaboration can be a way for both environmental organizations and companies to tap new resources. For instance, NGOs can take in more funds through collaborative partnerships, and companies can generate cost-savings through the more conscious use of energy and raw materials. Financial resources are not the only kind of resources though; access to knowledge, contacts and networks are also potential resource gains.

**Skills:**

Companies and environmental organizations enhance existing skills and acquire new skills by collaborating with one another. Environmental organizations can provide companies with important information about topics that may take on greater social relevance in the future, positioning companies to react promptly to social changes and thus ensure their economic success over the long term. Conversely, environmental organizations can benefit from the business skills of their partners, for instance, by learning to use their funds more efficiently.

**Legitimacy:**

Environmental organizations usually have a positive image and often enjoy a high degree of trust in society, i.e. they have a high level of legitimacy. A collaboration can cause a company to be enveloped within the glow of this legitimacy. In this way, companies benefit from the reputation of the environmental organizations. It is also here that the dangers of collaborations become most evident though. An environmental organization that is all too eager to enter into a collaboration and fails to take sufficient care to ensure that the collaboration results in tangible benefits can easily find itself accused of selling out. Thus collaborations can result in a loss of credibility and legitimacy on the part of NGOs. Companies, for their part, can be harmed by accusations of "green-washing".

**Environmental benefits:**

The individual advantages gained by collaboration partners do not reveal anything about the specific environmental benefits that can be attained through corporate-NGO collaborations though. One can assume that collaborations lead to increased awareness of environmental issues at companies and raise the level of professionalism at environmental organizations, however this is not automatically associated with added benefit for the environment.

The specific environmental benefit generated by a collaboration depends primarily on the type and success of the actions chosen and carried out within the collaboration. However, one of the difficulties here is that benefits for the environment (particularly long-term benefits) are difficult to quantify, i.e. difficult to measure exactly or even to estimate with a high degree of reliability. For instance, it is frequently the case that the full impact of collaboration activities develops only with the passage of time and the effects are difficult to associate with the collaboration as such, an issue explored in greater depth in the next section.

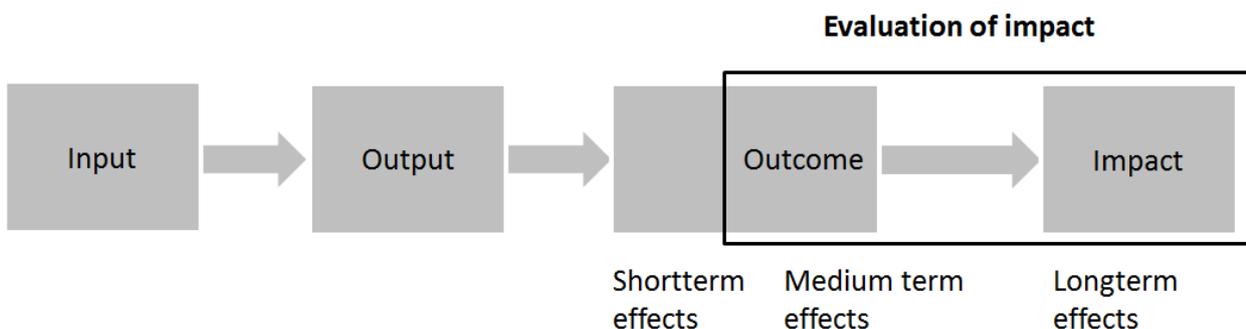
**0.5 Evaluating the environmental benefits of collaborations**

As the discussion above makes clear, it is important to differentiate between objectives specific to each of the collaboration partners and the shared environmental objectives jointly pursued through the collaboration. A key element of an NGO-corporate collaboration, as defined in this study, is the objective of generating an environmental benefit through the collaboration.

To aid in determining the beneficial effects for the environment arising from a collaboration, the research report draws on an impact model first developed in evaluation research in the context of development cooperation (cf. Reade 2008). The model has since been used in the planning and measurement of corporate citizenship activities as well (Bertelsmann Stiftung 2010).

In impact evaluation theory, it is important to distinguish between resources and work invested (= material, personnel, financial input), the actions carried out using the input (=output) and the short-, medium- and long-term effects of actions carried out (=outcome/impact) and assess them separately. The figure below depicts these levels of objectives in the impact evaluation model.

Figure 3: Levels of objectives in the impact evaluation model



Source: Reade (2008, p.6) following Caspari and Barbu (2008) (modified)

According to the model described, environmental effects and environmental benefits generated by actions carried out within the framework of a collaboration belong at the outcome/impact level. When it comes to effects, the key questions are always which (short-, medium- and long-term) effects can one attribute to a specific action and how they can be measured. It is important in this context not to confuse the effects with the actions themselves or with the resources invested to do so. It is also necessary to distinguish between beneficial and harmful, and intended and unintended effects (Stockmann 2006).

The availability of baseline data with which to describe the state of affairs that existed before the actions were started facilitates the identification of a change over time (*status quo ante*). However, because attributing an effect to a specific action with a high degree of certainty is a highly complex undertaking, evaluations are associated with an “attribution gap” (Reade 2008, p. 7).

The information acquired in the research project suggests that the assessment of the effects of corporate-NGO collaborations in the sense of the model described above is uncommon. Instead, the evaluation of corporate-NGO collaborations tends to be limited to the level of the measures carried out (output) (cf. Figure 3). Moreover, in practice, the output level, or action level, is equated with the actual effect (=outcome and impact) or, at any rate, not identified in a way that makes the distinction clear. This is not particularly surprising given that assessing the environmental benefits resulting from a specific action involves very complex methodology and carries with it numerous pitfalls, as should be clear from the discussion above.

Summing up, one can say that direct, easily measurable environmental effects tend to be the exception when it comes to the evaluation of the environmental benefit resulting from corporate-NGO collaborations. Possible environmental effects depend to a large degree not only with the type of action carried out, but also with a great many other factors, some of which are beyond the control of the collaboration partners. It can sometimes be possible to assess the effects of environmental projects carried out by NGOs provided that indicators and measurements systems are available and the projects run for a sufficiently long period of time. In the case of projects with indirect effects (e.g. educational projects), the amount of work involved makes assessing the effects within the framework of corporate-NGO collaborations infeasible. By contrast, a relatively good assessment of the outcome, at least, is possible in the case of specific savings generated through a company’s environmental management activities, partly because companies tend to have environmental managements systems that monitor the use of power and resources. It is nearly impossible to measure the effects from a collaboration that effects a company’s core business, advances social innovation or raises employee awareness, rather than concentrating on a company’s environmental management.

## **0.6 Conclusion**

The research project entitled “Innovative corporate-NGO collaborations for sustainable business practices” investigated the theory and practice of corporate-NGO collaborations with the aim of identifying basic conditions and potentials of collaboration in the area of the environment and thus of attaining a better understanding of both the positive and negative effects of such collaborations. The specific benefits for the environment generated by corporate-NGO collaborations was an important focus of inquiry within the project.

The motivations, aims and approaches of environmental organizations and companies vary greatly. Collaboration is not an end in itself though. Environmental organizations and companies enter into collaborations in order to achieve certain objectives, which also vary enormously with the partners involved and the kind of collaboration.

To achieve their jointly agreed objectives, collaboration partners can choose among a variety of approaches, ranging from monetary donations through to collaborations that directly impact a company's business. However, the various types of collaboration differ in the strength of the impact they have on the partners involved.

In this research project, it is posited that corporate-NGO collaborations that have a direct influence on the company's business activities have the greatest transformative potential because they focus on the eliminating the causes of non-sustainable business practices, by making sustainability an integral part of business activities, rather than the restricting themselves to a focus on the symptoms, in the sense of limiting or compensating for damages. The research team suspects that social lobbying and stakeholder dialogue are forms of collaboration that hold out a similarly transformative potential, depending on the specific objectives of the collaboration in individual cases.

However, a review of the collaborations that are open to external examination reveals that corporate-NGO collaborations that have an influence on the company's business activities remain very rare in comparison to other forms.

To sum up, corporate-NGO collaborations can contribute to social change towards a sustainable economy provided that they do in fact generate a benefit for the environment. The specific environmental benefit generated by a collaboration depends primarily on the type and success of the actions chosen and carried out within the collaboration. One of the difficulties, though, is that benefits for the environment are difficult to quantify, i.e. difficult to measure exactly or even to estimate with a high degree of reliability. When evaluating the benefit for the environment, one must also bear in mind that both intended and unintended environmental effects can occur.

This research has shown that the perception of green-washing and loss of credibility are of great relevance for corporate-NGO collaborations. For this reason, it should be noted that transparency with respect to the collaborative activities is of paramount importance in the management of collaborations.

From the perspective of the broader society, one can assume that corporate-NGO collaborations are able to make only a small contribution to social change. Accordingly, they should be understood only as one instrument that can be used to complement other activities associated with interactions between NGOs and companies.

For those collaborations that seek to make this contribution to social change, practice recommendations for collaborations have been developed on the basis of this study; these recommendations are intended to make it easier for collaboration partners to design collaborations right from the start in a way that will ensure that they generate not only added value for the partners, but also and principally a measurable improvement in environmental conditions.

## 1 Hintergrund und Ziele des Vorhabens

Kooperationen zwischen Umweltorganisationen<sup>4</sup> und Unternehmen sind nichts grundsätzlich Neues. Allerdings ist in den letzten 15 Jahren eine Zunahme bilateraler Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen zu beobachten. Angesichts der Tatsache, dass solche Aktivitäten inzwischen einen festen Platz im Handlungsrepertoire auch von Umweltorganisationen eingenommen haben, besteht hier mit Blick auf die Wirksamkeit, die Hemmnisse und die Erfolgsfaktoren erheblicher Forschungsbedarf (vgl. Klein und Siegmund: 2010 und Rieth und Göbel: 2005). Systematische Untersuchungen zur umweltpolitischen Bedeutung und zu den Erfolgsfaktoren solcher Kooperationen stehen bislang noch aus.

Die Umweltorganisationen genießen großes Vertrauen in der Bevölkerung, weil sie aus altruistischen Motiven als Anwalt von Natur und Umwelt auftreten. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen immer stärker im Fokus der öffentlichen Beobachtung und der Blick der Öffentlichkeit richtet sich zunehmend auch auf deren Verantwortung für den Umweltschutz.

Mit Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Unternehmen wird die Hoffnung verbunden, dass die Zusammenarbeit der ungleichen Partner zu neuen Denkansätzen führt, mit denen innovative Lösungen für Umweltprobleme gefunden und Impulse für nachhaltige Unternehmensführung oder nachhaltige Geschäftsmodelle gesetzt werden können. Durch den Einsatz von komplementären Ressourcen könnte das leichter zu erreichen sein, als wenn sich jeder der Partner allein um eine Problemlösung bemüht. Nicht zuletzt verbinden die Partner mit Kooperationen immer auch individuelle Ziele, die die eigene Organisation oder das eigene Unternehmen stärken sollen.

Kooperationen bieten damit beiden Partnern einerseits eine Möglichkeit, ihre Ziele besser zu erreichen und gemeinsam Verantwortung für den Umweltschutz zu übernehmen, bergen aber gleichzeitig auch Risiken für die Beteiligten. Die Beweggründe, Zielsetzungen und Herangehensweisen von Umweltorganisationen sowie Unternehmen an Kooperationen sind vielfältig.

Umweltorganisationen bringen neben ihrem spezifischen Wissen auch die eigene Glaubwürdigkeit mit ein, die bei einem Scheitern der Kooperation möglicherweise Schaden nehmen kann. Auch besteht die Gefahr, dass die politischen Ziele der Umweltorganisationen verwässert werden oder Unternehmen versuchen, sich durch eine Zusammenarbeit nur ein „grünes“ Image zu erkaufen. Aber auch für Unternehmen können die erforderliche Transparenz oder geweckte Erwartungen zu einem Problem werden, wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden und sich der gewünschte Erfolg nicht einstellt.

Aus Gründen der Glaubwürdigkeit ist es deshalb für beide Seiten von zentraler Bedeutung, bereits im Vorfeld einer Zusammenarbeit zu erkennen, welche positiven und negativen Potentiale solche Kooperationen für die eigene Organisation bergen. Und eben weil Kooperationen für beide Partner auch Risiken bergen, ist es Ziel dieses Forschungsvorhabens aufzuzeigen, unter welchen Rahmenbedingungen Kooperationen erfolgreich sind und positive Umweltwirkungen entfalten können. Dafür werden in die verschiedenen Kooperationstypen dargestellt, voneinander abgegrenzt und deren spezifische Potentiale auch anhand von Fallbeispielen untersucht und bewertet.

Aus den Ergebnissen werden übertragbare, praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet, die es den Kooperationspartnern erleichtern sollen, Kooperationen von Beginn an so zu konzipieren, dass dadurch nicht nur ein Mehrwert für die beteiligten Akteure, sondern in erster Linie eine messbare Verbesserung des Umweltzustandes erzielt wird.

---

<sup>4</sup> Im Text auch als NRO (Nicht-Regierungs-Organisation) abgekürzt

## 2 Methodik

Das Forschungsprojekt stützt sich auf die Auswertung von Primär- und Sekundärquellen sowie Interviews mit Mitarbeitenden von Organisationen und Unternehmen, die bereits in Kooperationen involviert sind. Die auf dieser Basis gewonnen Erkenntnisse wurden im Rahmen von Fachgesprächen mit Akteuren aus der Praxis diskutiert und ergänzt.

### Literatur- und Dokumentenrecherche

Um einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand zum Thema Kooperation zwischen NROs und Unternehmen zu gewinnen, wurde zunächst in Datenbanken und Bibliographien<sup>5</sup> nach relevanter Literatur gesucht und eine erste Literaturübersicht zum Thema erstellt. Bei der Suche wurden folgende Stichworte bzw. Kombinationen von Stichworten benutzt: „Kooperation“, „Umwelt“ bzw. „Cooperation“ und „Environment“ sowie der im Englischen häufiger gebrauchte Begriff „intersectoral partnership“. Berücksichtigt wurden alle Publikationen ab dem Jahr 2000. Die Suche wurde durch eine Internetrecherche mit den gleichen Suchbegriffen ergänzt.

Für die gezieltere Recherche der Fallbeispiele wurden auch Suchabfragen auf den Internetseiten einzelner Organisationen und Unternehmen, z.B. unter den einschlägigen Rubriken „Partner“, „Zusammenarbeit“ oder „Kooperationen“, in Jahresberichten und bei Unternehmen unter den Rubriken „Verantwortung“, „Engagement“ oder „Corporate Social Responsibility“ durchgeführt.

### Bestandsaufnahme von Kooperationen

Um einen Eindruck von der Praxis in Unternehmen und Umweltorganisationen zu bekommen, wurde eine tabellarische Übersicht von Kooperationen erstellt. In dieser Übersicht wurden die Kooperationen hinsichtlich nachfolgender Charakteristika ausgewertet:

- Teilnehmende Unternehmen/ Organisationen
- Inhalte/ Themen
- Maßnahmen / Aktivitäten
- Zeitraum
- Intermediäre Organisationen
- Formalisierung
- Finanzierung
- Zielerreichung
- Wirkungen positiv/ negativ
- Berichterstattung / öffentliche Wahrnehmung
- Quellen

---

<sup>5</sup> Jacob, Klaus/ Jörgens, Helge (Hrsg); Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH (Ed.): Gefährliche Liebschaften?: kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen. Berlin, 2001 (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Technik - Arbeit - Umwelt, Abteilung Normbildung und Umwelt 01-304). Download: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-109695> (Zugriff vom 30.10.2016).

Es wurde der Gemeinsame Verbundkatalog der Deutschen Bibliotheken (GVK), der Karlsruher Virtuelle Katalog (KVK) zur Suche in Deutsch und englischsprachigen wissenschaftlichen Literatur und die Umweltforschungsdatenbank des Bundes UFORDAT genutzt. Für die Suche im Internet wurde die Suchmaschine Google verwendet.

Viele der zusammengestellten Kooperationsfälle oder -beispiele sind den Forschungsnehmern aus früheren Vorhaben bekannt und zu diesen Kooperationen wurden fehlende Daten sukzessive gesammelt oder gezielt recherchiert. Die Anzahl der schon bekannten und mittels der oben beschriebenen Suchanfragen im Internet aufgefundenen Kooperationen stieg schnell in den dreistelligen Bereich. Es war mithin nicht möglich alle Daten zu diesen recherchierten Kooperationen zu erheben. Die Zahl der recherchierten Fälle wurde auf 60 begrenzt. Es wurde dabei auch darauf geachtet, die Bandbreite der möglichen Formen der Zusammenarbeit abzubilden. Zu allen Kooperationsfällen wurden die Informationen, die von den beiden Partnern bereitgestellt wurden, sowie soweit verfügbar auch die Berichterstattung und Stellungnahmen von Dritten recherchiert und in der Datensammlung festgehalten.

### **Interviews**

Des Weiteren wurden Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Umweltorganisationen und Unternehmen durchgeführt, die bereits Erfahrungen mit Kooperationen gesammelt haben. Ziel der Interviews war es, verschiedene Perspektiven auf Kooperationen, deren Rahmenbedingungen und Definitionen von Erfolg zu erfassen. Ein Interviewleitfaden wurde auf der Grundlage der Leistungsbeschreibung und dem Arbeitsstand der Literatursichtung erstellt. Die Interviews wurden aufgezeichnet und verschriftlicht. Anschließend wurden die Inhalte entlang der thematischen Einheiten dieses Ergebnisberichtes ausgewertet und durch Paraphrasierung, Interpretation und Vergleich zu Argumenten verdichtet.

### **Fachgespräche**

Auf Grundlage der Literaturanalyse und der Interviews wurden Hypothesen zu den Forschungsfragen aufgestellt, die auf einem Fachgespräch am 16.3.2017 einem Kreis von Expertinnen und Experten vorgestellt wurde. Die Rückmeldungen flossen in die weitere Bearbeitung der Studie ein. Weiterhin wurden in einem World-Café-Format weitere Erfolgsfaktoren, Handlungsempfehlungen und der Unterstützungsbedarf erhoben.

### **Fallstudien**

Vier spezifische Kooperationen wurden im Rahmen des Projektes vertieft analysiert. In Interviews mit den Kooperationspartnern wurden Informationen zu Hintergrund, Zielsetzung, Steuerung und Lerneffekten erfragt und verschriftlicht. Die Fallstudien finden sich im Anhang dieses Forschungsberichtes.

### 3 Begriffsdefinition und Kooperationsverständnis

Semantisch leitet sich das Wort Kooperation von dem lateinischen Wort „cooperatio“ her, dessen häufigste Übersetzungen „Zusammenarbeit“ oder „Zusammenwirken“ sind.

Unter Kooperationen werden in der Regel spezifische Formen der Interaktion zwischen Umwelt-NROs und Unternehmen verstanden. In der Literatur werden sie für gewöhnlich konfrontativen Strategien gegenübergestellt (vgl. Zentes et al. 2012; S. 1, Rieth und Göbel 2005; S. 252, Kolb 2015; S. 16, Curbach 2008; S. 368ff, Doh 2003; S. 6f). Zentrale Merkmale für Kooperationen zwischen Unternehmen und NROs sind u.a. gesellschaftlicher Nutzen, Verantwortlichkeit und Reziprozität (Lang 2010; S. 23ff, Selsky & Parker 2005; S. 850).

Derzeit liegt keine weithin rezipierte und akzeptierte Definition von NRO-Unternehmens-Kooperationen im Umweltbereich vor. Im Rahmen des Vorhabens musste somit eine Definition erarbeitet werden, die den spezifischen Bedingungen einer Kooperation im Umweltschutzbereich gerecht wird. Unter Berücksichtigung einschlägiger Quellen zu Merkmalen von NRO-Unternehmens-Kooperationen (Lang 2010; S. 23ff, Selsky & Parker 2005; S. 850) wurde dem Vorhaben folgende Arbeitsdefinition zugrunde gelegt:

**Eine NRO-Unternehmens-Kooperation ist eine bewusst aufgenommene Zusammenarbeit von Umweltorganisationen und Unternehmen mit dem Ziel, einen Nutzen für die Umwelt<sup>6</sup> zu erzielen. Eine Kooperation im hier verstandenen Sinne liegt nur dann vor, wenn beide Partner die Verantwortung für die Zusammenarbeit tragen und von den positiven Effekten der Kooperation profitieren.**

Aus der obenstehenden Definition ergeben sich folgende Kriterien einer Kooperation:

#### **Bewusst aufgenommene und zielgerichtete Zusammenarbeit:**

Eine bewusst aufgenommene Zusammenarbeit impliziert eine gemeinsame Agenda, eine gemeinsame Festlegung von Zielen und die Abstimmung zu einem übergeordneten Ziel und zu Teilzielen. Dies bedeutet nicht, dass die Partner nur gemeinsame Ziele verfolgen müssen, vielmehr ist es wichtig, dass der individuelle Nutzen für jeden Partner deutlich wird. Insofern können beide Partner neben dem gemeinsamen Ziel durchaus eigene Ziele haben. Entsprechend wird das Kriterium „individueller Nutzen“ aufgenommen (siehe unten). Während die gemeinsamen Ziele für beide Partner transparent sein müssen, ist die Transparenz zu eigenen Zielen zwar wünschenswert, aber keine notwendige Voraussetzung für eine Kooperation.

#### **Individueller Nutzen**

Mit einer Kooperation sollen in der Regel auch individuelle Ziele erreicht werden. Diese sind ein wichtiger Treiber für die gemeinsame Arbeit. Wünschenswert ist, dass entsprechende individuelle Zielstellungen dem Partner kommuniziert werden. Eine Voraussetzung für die Kooperation ist das nicht, jedoch steigt die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung, wenn es eine transparente Verständigung über gemeinsame und individuelle Ziele gibt (Zentes et al. 2012; S. 67, Systemic Excellence Group 2010; S. 53). Gegenseitige Glaubwürdigkeit ist also Faktor für den Erfolg einer Kooperation.

#### **Nutzen für die Umwelt als Ziel**

Dies erfordert eine gemeinsame Zielsetzung in Bezug auf ein Umweltthema oder einen Umweltbereich. Es ist festzulegen, was im Rahmen der Kooperation im Umweltbereich erreicht werden soll und wie es

---

<sup>6</sup> Dies schließt direkte Umweltentlastungen und Vermeidung von etwaigen Umweltschäden in der Zukunft mit ein.

erreicht werden soll. Um den Nutzen sichtbar zu machen, gehört hier auch ein Monitoring der Ergebnisse dazu.

### **Nutzen für die Umwelt durch ökologischen Mehrwert und Synergie**

Das Projektteam geht davon aus, dass ein „Umweltnutzen“ über einen „ökologischem Mehrwert“ eines Kooperationsvorhabens erreicht werden kann. Wichtig für den Mehrwert ist, dass die vereinbarten Ziele arbeitsteilig angegangen werden, damit ein Synergieeffekt erreicht werden kann. Denn um von einem Synergieeffekt und entsprechend auch von einem ökologischen Mehrwert sprechen zu können, müssen Ziele im Rahmen einer Kooperation „mehr“, „effizienter“, „effektiver“ erreicht werden, als wenn einer der Partner die Ziele allein angegangen wäre.

Der Synergieeffekt ist zwar generell ein Grundmotiv, um eine Kooperation einzugehen. Entscheidend für eine Einordnung als Kooperation im Rahmen dieses Projektes ist jedoch, dass beide Seiten Ressourcen einbringen. Ressourcen können Geld, Zeit oder spezielles Knowhow oder spezifische Kompetenzen sein. Denn Synergieeffekte sind nicht immer leicht zu erfassen und entstehen auch nicht bei allen Kooperationsformen, die im Rahmen dieses Projektes als Kooperation gewertet werden. Da diese Perspektive aber ein wesentliches Potential für die Ausgestaltung künftiger Kooperationen birgt, soll sie in die Beschreibung der relevanten Kooperationsformen hineingenommen werden. Mit Blick auf die Kompetenzen ist anzumerken, dass diese nicht spezifisch sein müssen, um von Kooperation zu sprechen. Spezifische Kompetenzen können jedoch den Mehrwert steigern, da aus Sicht des Forschungsteams hierin ein wichtiger Hebel für Synergieeffekte liegt. Generell ist es erfolgsversprechend, wenn beide Partner spezifische Ressourcen einbringen.

### **Kommunikation**

Die Risiken für Reputation und Glaubwürdigkeit auf der einen und Anforderungen in Bezug auf Vertrauen in den Partner auf der anderen Seite zeigen ein zentrales Moment auf, das für die Entwicklung erfolgreicher Zusammenarbeit entscheidend ist. Vertrauen ist immer ein Ergebnis fairer, kontinuierlicher und regelmäßiger, auf Respekt und Anerkennung basierender Kommunikation, um Verständnis der unterschiedlichen Ziele, Arbeitsweisen und Kulturen des Partners zu schaffen. Um die Gratwanderung zwischen Vertrauen und Greenwashing sowie zwischen den Erwartungen aus dem „eigenen Lager“ und denen der Kooperationspartner gut bestehen zu können, bedarf es neben einer Kommunikation auf Augenhöhe auch klarer Abgrenzungen, z.B. durch öffentlich zugängliche Prinzipien des eigenen Handelns oder Kooperationsrichtlinien (vgl. Germanwatch 2010), sowie eindeutig formulierter gemeinsamer und eigener Ziele und Interessen.

### **Verantwortung beider Partner**

Beide Partner übernehmen im Rahmen einer Kooperation Verantwortung. Dies ist nicht auf die Erreichung des gemeinsamen Ziels zu reduzieren, Verantwortungsübernahme zeigt sich insbesondere auch in der Konsequenz, mit der Themen, Ziele und der Grad der Zielerreichung im Unternehmen/ in der NRO vertreten und nach außen kommuniziert werden. Meint es eine Organisation mit der Kooperation ernst? Macht sie sich angreifbar im Falle eines Scheiterns?

## 4 Stand von Forschung und Praxis

### 4.1 Diskurs über NRO-Unternehmens-Kooperationen

Die Literatur über Kooperationen bestätigt, dass die Zahl an NRO-Unternehmens-Kooperationen zunimmt (Siehe Kapitel 4.2). Sie setzt sich auch mit den Rahmenbedingungen auseinander, die sich begünstigend oder hemmend darauf auswirken, dass Kooperationen zwischen NROs und Unternehmen entstehen.

**Globalisierung** ist ein Megatrend der vergangenen Jahrzehnte. Die Verlagerung von Produktionsorten und internationale Lieferketten bringen z.B. das Problem mit sich, dass Umweltauswirkungen nicht dort auftreten, wo das Produkt konsumiert wird. Das begrenzt die Steuerungsmechanismen der nationalen Regierungen, mit gesetzgeberischen Mitteln Einfluss zu nehmen und die Möglichkeiten der NROs mit juristischen Mitteln dagegen vorzugehen. Steuerungsmechanismen auf der supranationalen Ebene gibt es bisher noch nicht. Seit dem Weltgipfel für Umwelt & Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 werden auf nationaler und internationaler Ebene Diskussionen zum Thema „Regieren jenseits des Nationalstaats“ geführt (vgl. Zürn 1998). Als Ergänzung zu staatlichem Handeln und als Basis für dessen Weiterentwicklung werden neue Bündnisse, z.B. zwischen Unternehmen und NROs, diskutiert, die Innovationen für umweltentlastende Effekte generieren können. Viele Autorinnen und Autoren machen deshalb die Globalisierung als einen wesentlichen Treiber für Kooperationen zwischen NROs und Unternehmen aus (vgl. u.a. Rieth und Göbel 2005; S. 249, NBS 2013; S. 11, SE-Group 2009; S. 4, Nidumolu et al. 2014; S. 66, Bauske 2007; S. 26, Jakob et al. 2008; S. 25).

Das **unternehmerische Handeln** wird von den in der Gesellschaft verankerten Vorstellungen über die Rolle von Unternehmen und ihrer Verantwortung beeinflusst. Dass Unternehmen eine aktive Rolle bei der Bewältigung der multiplen gesellschaftlichen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts einnehmen sollten, wurde z.B. auf dem Weltgipfel in Rio betont. Im Vergleich etwa zu Schwellen- und Entwicklungsländern sind in Deutschland bereits viele Bereiche einer verantwortlichen Unternehmensführung z.B. im Arbeitsrecht oder dem betrieblichen Umweltschutz durch kodifizierte Rechte und Pflichten relativ stark reguliert (vgl. Backhaus-Maul et al 2011; S. 436ff). Dennoch wird auch in Deutschland von zivilgesellschaftlichen Kräften und der Politik ein darüberhinausgehendes stärkeres gesellschaftliches und umweltbezogenes Engagement von Unternehmen eingefordert. Teilweise wird sogar von einer nötigen „Reintegration“ der Unternehmen in die Gesellschaft gesprochen (vgl. Speth 2010; S. 342).

Einige Autorinnen und Autoren äußern zudem Zweifel daran, ob die ehemals relativ klar geregelte Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Grundmaxime, dass für gesellschaftliche Problemlösungen ausschließlich der Staat oder vom ihm geförderte zivilgesellschaftliche Organisationen zuständig sind, unter den heutigen Rahmenbedingungen noch zu den erforderlichen und erwünschten Ergebnissen führt (vgl. Blanke und Lang 2010, Habisch 2008).

Gleichzeitig setzt sich die Privatwirtschaft mit gesellschaftlichen Herausforderungen aus eigenem Antrieb sowie wirtschaftlichem Interesse auseinander und wirkt an Problemlösungsprozessen mit. Die am häufigsten diskutierten Ansätze, wie Unternehmen diesen Anforderungen begegnen (sollten), sind Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CC), die im Folgenden kurz eingeführt werden.

Das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR) hat sich als Sammelbegriff für eine verantwortliche Unternehmensführung seit der Mitte des letzten Jahrhunderts entwickelt und hat sich seit der Jahrtausendwende auch in Deutschland etabliert. CSR ist als ein freiwilliges Konzept der Unternehmensführung zu verstehen, das sich durch die Wahrnehmung ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit auszeichnet: von der eigentlichen Wertschöpfung bis hin zu den Austauschbeziehungen mit Mitarbeitenden, Zulieferern, Kundinnen und

Kunden sowie dem Gemeinwesen. In der Praxis wird CSR durch die Betrachtung und Gestaltung von vier zentralen Handlungsfeldern konkretisiert und handhabbar gemacht: Markt, Arbeitsplatz, Umwelt, Gemeinwesen. In diesem Sinne wird CSR als ein Beitrag von Unternehmen zu dem gesamtgesellschaftlichen Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung verstanden, der gleichzeitig den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichert (vgl. Dresewski und Hartmann 2007; S. 2, Loew et al. 2004).

Mit Blick auf die Rolle und die **Verantwortung von Unternehmen** in der Gesellschaft sowie insbesondere hinsichtlich der Kooperation mit zivilgesellschaftlichen Organisationen hat sich in der wissenschaftlichen und politischen Diskussion ebenso wie in der Unternehmenspraxis zudem der Ansatz des Corporate Citizenship (CC) etabliert.<sup>7</sup> Innerhalb des übergreifenden CSR-Konzepts ist CC mit dem Handlungsfeld „Gemeinwesen“ gleichzusetzen und beschreibt das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und dessen strategische Ausrichtung auf übergeordnete Unternehmensziele. Von zentraler Bedeutung ist dabei das Zusammenwirken mit zivilgesellschaftlichen Organisationen in Kooperationsprojekten, die sich am beidseitigen Nutzen der Partner orientieren. CSR und CC stellen sich überschneidende – aber nicht deckungsgleiche – Ansätze dar (vgl. Dresewski 2004, Curbach 2009; S. 9ff).<sup>8</sup> Für die Betrachtung von Kooperationen von Unternehmen und Umwelt-NRO sind der CC- als auch der übergreifende CSR-Ansatz gleichermaßen relevant. Während Kooperationen im Bereich des CC in der Regel primär auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der NRO und die Erweiterung ihrer Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen abzielen, schließen CSR-Kooperationen zudem auch die Geschäftstätigkeit und -modelle des Unternehmens ein.

Umwelt-NROs sind in Deutschland als Akteure mit hoher Legitimation anerkannt. Sie sind wirkmächtig in ihren Kampagnen und verfügen über ein beträchtliches Skandalisierungs- und Mobilisierungspotential (vgl. Rieth und Göbel 2005; S. 252, Curbach 2008; S. 373, Sperfeld und Zschesche 2014; S. 94f). Die Umweltschutzorganisationen in Deutschland haben für die Auseinandersetzung bzgl. Umweltauswirkungen von Unternehmenstätigkeit ein breites Spektrum an Instrumenten entwickelt, dessen sie sich situationsbedingt bedienen (etwa Einsatz juristischer Mittel, Boykotte, Dialog, Kampagnen, gemeinsame Projekte). Durch Erfahrungen, die Unternehmen mit konfrontativen Strategien der NRO gemacht haben, entstand eine Art Drohkulisse: potentiell kann jedes Unternehmen, insbesondere jedoch Wirtschaftszweige mit starken Umweltauswirkungen, Ziel dieser konfrontativen Strategien werden. Dadurch, dass sich verschiedene Profile von Organisationen herausbilden, die die einzelnen Aktionsformen (konfrontativ oder dialogorientiert) schwerpunktmäßig nutzen, entsteht eine indirekte, selten auch konkret abgesprochene Arbeitsteilung zwischen den Organisationen (ebd.).

Umwelt-NROs eint das Ziel hoher Wirksamkeit, außerdem müssen sie ihre beschränkten Ressourcen sinnvoll einsetzen (vgl. Rieth und Göbel 2005; S. 246). In der Zusammenarbeit mit Unternehmen wird häufig die Möglichkeit einer „Hebelwirkung“ gesehen, mit deren Hilfe sich größere Effekte erzielen lassen. So zum Beispiel ist es vorteilhaft, wenn sich Wirtschaftsunternehmen und Organisationen in strategischen Allianzen für ökologisch und sozial vorteilhafte Entwicklungen einsetzen (vgl. Bals und Heydenreich 2005; S. 9).

Diese Motivation fasste eine Interviewpartnerin so zusammen: „Ich sehe, dass einige große deutsche Umwelteinrichtungen auch pragmatisch sind. Die sagen ‚Wir wollen etwas bewegen, und wenn wir die [Unternehmen] nicht ins Boot holen, dann kriegen wir nichts bewegt.“ (Interview Anonym 2.11.2016).

---

<sup>7</sup> synonym werden insbesondere im angelsächsischen Raum häufig auch die Begriffe Corporate Community Involvement sowie Corporate Community Investment verwendet.

<sup>8</sup> Hiß merkt bezüglich des „Verantwortungsbereiches“ von Unternehmen richtigerweise an, dass eine eindeutige Unterscheidung zwischen Aktivitäten innerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit und darüber hinausgehendem Engagement nicht immer möglich ist und mitunter Überschneidungen auftreten (Hiß 2006; S. 89).

Oft wurde auch darauf verwiesen, dass die Zusammenarbeit mit Vorreitern sich positiv auf die gesamte Branche auswirkt (vgl. Interview 7.11.2016). Zudem mussten die NROs feststellen, dass Skandalisierung durch Kampagnen nicht immer die gewünschten Effekte erzielt hat und sie ändern ihre Taktik indem sie den Wunsch nach Wandel argumentativ begründen, anstatt ihn mit medialem Druck zu erzwingen (vgl. Riemer 2015; S. 122). Konfrontative Strategien waren vor allem in Kampagnen gegen große Marken mit klaren Wirkungszusammenhängen erfolgreich. Unter veränderten Rahmenbedingungen, z.B. durch höhere Komplexität (undurchsichtige Lieferketten o.ä.) oder abnehmende Priorität dieser Themen bei Konsumenten, könnte es sein, dass diese Kampagnenformen weniger erfolgreich sind (vgl. SustainAbility 2003; S. 28).

Eine weitere Motivation der NROs zur Kooperation ist die Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungsprozessen und Aktivitäten. Sie wollen kontrollieren, ob sich Unternehmen im legalen Rahmen und moralisch vertretbar verhalten. Deshalb treten sie als Stakeholder auf, die einen Anspruch an Unternehmen haben. Dies folgt einem Verständnis von Unternehmen als quasi öffentliche Institutionen, die sozioökonomische Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen erfüllen (Braun 2003; S. 104f). Aus demokratietheoretischer Sicht ist dies ein interessantes Phänomen, denn auch zivilgesellschaftliche Organisationen sehen sich heute mit dem Vorwurf konfrontiert, ihren Vertretungsanspruch zu überschätzen und wenig transparent zu sein (SustainAbility 2003; S. 6, Parker 2003; S. 98, Leggewie 2004).

Die **Professionalisierung der Umwelt-NROs** in den vergangenen Jahrzehnten ging zumindest teilweise mit einem Kulturwandel innerhalb des Nonprofit-Sektors einher. Unternehmerisches Denken und wirtschaftliches Handeln sind für die NROs zu Erfolgsfaktoren geworden. Kooperationen zwischen Unternehmen und NROs sind aufgrund dieser Entwicklung wahrscheinlicher geworden. Angeführt wird, dass Organisationen heute „wie Unternehmen geführt“ werden, dass entsprechende Strukturen vorhanden sind, „die wissen, was Marketing ist“ (Interview Anonym: 2.11.2016). Das erleichtert die Kommunikation und die Verständigung zwischen den Vertretern verschiedener Sektoren.

Die Professionalisierung und Erweiterung des Aufgabenspektrums von NROs, etwa durch größere Fachabteilungen und größere Apparate zur Organisation, erhöht jedoch auch den finanziellen Bedarf der Organisationen. Die Deckung des wachsenden Organisationsetats aus diversifizierten Quellen ist ein weiteres Motiv von NROs, mit Unternehmen zu kooperieren.

Es darf nicht unterschätzt werden, dass Umweltorganisationen und Unternehmen gleichermaßen und im jeweils eigenen Interesse versuchen, bestimmte Naturbilder zu propagieren und damit das Naturbild der Gesellschaft beeinflussen. Naturbilder sind seit jeher in der Gesellschaft verankert (etwa im Mittelalter das Bild einer bedrohlich feindlichen Natur, oder in der Postmoderne die durch Gentechnik geschaffene, menschengemachte Natur) aber veränderbar. Naturbilder wirken sich wesentlich darauf aus, welche Präferenzen für den Umgang mit Natur bestehen (GDI 2009; S. 8). Es geht also um nicht weniger als die Deutungshoheit darüber, ob Natur schützenswert ist und welche Natur als schützenswert angesehen wird. Aus dem Beispiel der Gentechnik wird sichtbar, dass es Wirtschaftszweige gibt, deren Naturbild deutlich von dem der Umweltorganisationen abweicht (Sperfeld und Zschiesche 2014; S. 66ff). Damit einher geht auch die Frage, wer der legitime Sachwalter von Natur und Umwelt ist. Unternehmen und Umwelt-NRO wollen angesichts der Herausforderungen der globalen Umweltkrise auch Handlungsfähigkeit demonstrieren und sich als die Akteure präsentieren, die Lösungen für die Umweltkrise anbieten (Sachs 2014; S. 286 ff). Da Bündnisse für eine gute Sache gesellschaftlich weitgehend positiv besetzt sind, besteht bei den Partnern die begründete Erwartung, dass sich bereits der Schritt der Formierung einer Kooperation positiv auf die Reputation beider Partner wirkt. So ist

die Sichtbarkeit der eigenen Organisation oder des Unternehmens mit der Kooperation wichtiges Anliegen einiger befragter Experten (vgl. Interview Anonym 31.10.2016).<sup>9</sup>

Trotzdem sind einige Kooperationen zwischen Umweltschutzorganisationen und Wirtschaftsunternehmen nach wie vor umstritten. Das ist nicht zuletzt auf eine mediale Berichterstattung zurückzuführen in der häufig polarisierend über Kooperationen berichtet wird.<sup>10</sup> Mediales Interesse lebt von Skandalisierung und das Bild von käuflichen NROs auf der einen Seite (vgl. Grefe 2016; S. 31)<sup>11</sup> und Unternehmen mit grünem Feigenblatt auf der anderen Seite, bedient Klischees und Vorbehalte gegen Kooperationen. Mögliche Vorbehalte sind darauf zurückzuführen, dass der jeweilige Blick auf den anderen Sektor nach wie vor von Vorurteilen geprägt ist und ein „Grundmisstrauen“ zwischen NRO und Wirtschaftsunternehmen besteht (vgl. Rieth und Göbel 2005; S. 255). Die unterschiedlichen Organisationskulturen und Zielvorstellungen bilden nach wie vor eine große Hürde und erschweren den Umgang miteinander. Und dieser ist, so sind sich die meisten Beobachterinnen und Beobachter einig, ungeübt (vgl. Klein 2010; S. 2, Lang 2010; S. 19).

Das Bild von käuflichen NGOs berührt sehr stark das eigentliche Pfund der Organisationen: die Glaubwürdigkeit. Die Organisationen haben deswegen verschiedene Wege eingeschlagen Transparenz über Kooperationen und die zugrundeliegenden Motivationen und Ziele herzustellen. So werden die Kooperationen von NABU und WWF tagesaktuell auf ihren Webseiten veröffentlicht.<sup>12</sup>

Scheitern Kooperationen, wie dies bereits in einigen Fällen geschehen ist, kann dies zu einer wieder wachsenden Distanzierung zwischen Unternehmen und NROs führen. Vor diesem Hintergrund stellen gescheiterte Kooperationen ein Risiko für bestehende und zukünftige Kooperationen dar.<sup>13</sup> Zur Risikovermeidung führen Organisationen Prüfprozesse mit Risikoanalysen ein, die Szenarien abschätzen sollen, die bei der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen eintreten könnten. Aber, so eine Interviewpartnerin, „es gibt gerade bei großen Unternehmen Situationen und Szenarien, die wir vorher nicht abschätzen können. (...) Das was man vorher in Betracht zieht, trifft später sowieso nicht ein“ (Interview Anonym: 11.11.2016).

## 4.2 Thesen zur quantitativen Entwicklung von NRO-Unternehmens-Kooperationen

Die Erfassung von Kooperationen im Umweltbereich im Zeitverlauf und die Hinweise auf Kooperationen in der einschlägigen Literatur weisen auf eine Zunahme von Kooperationen allgemein aber auch im Umweltbereich in Deutschland, Großbritannien und den USA hin (vgl. Austin 2000, Doh 2003, Klein und Siegmund 2010, Rieth und Göbel 2005, Network for Business Sustainability 2013, credibility.wegewerk. et al. 2010). Das Network for Business Sustainability, das 2013 eine umfangreiche Literaturstudie vorgelegt hat, belegt einen rasanten Anstieg der Management-Literatur in den vergangenen 15 Jahren zum Thema Kooperationen (NBS 2013; S. 12). Auch für den deutschen Sprachraum ist ein deut-

---

<sup>9</sup> Siehe auch: Verschriftlichung der Ergebnisse des Workshops der Deutschen Umwelthilfe unter dem Titel „Unternehmenskooperationen mit Naturschutzorganisationen. Motive, Ziele, Qualitätskriterien“ vom 12.12.2012; S. 1.

<sup>10</sup> Vgl.: Wirtschaftswoche vom 30.3.2013: Unternehmen kontern Öko-Aktivisten raus <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/ngos-unternehmen-kontern-oekoaktivisten-aus-/7991908.html> (Zugriff vom 26.10.2016); Wirtschaftswoche vom 21.November 2014: Sind die Weltenretter käuflich?

<sup>11</sup> Vgl. auch: <http://www.wiwo.de/technologie/green/living/ngos-und-die-industrie-sind-die-weltenretter-kaeuflich/13550678.html> (Zugriff vom 26.10.2016).

<sup>12</sup> Vgl. Webseite des WWF <http://www.wwf.de/zusammenarbeit-mit-unternehmen/> (Zugriff vom 19.11.2016); <https://www.nabu.de/spenden-und-mitmachen/fuer-unternehmen/kooperationspartner/> (Zugriff vom 19.11.2016).

<sup>13</sup> Vgl. Beitrag Prof. Dr. rer. pol. Martin Kreeb auf dem unter Fn 4 genannten Workshop.

licher Anstieg der Publikationen über Kooperationen von Umwelt-NRO und Unternehmen zu verzeichnen. So weist die angehängte Bibliographie einige Dissertationen und Handbücher und eine Vielzahl von Artikeln in einschlägiger CSR-Literatur auf.

Tendenzen zu steigenden Fallzahlen zeigen die eigenen Recherchen: Von den 60 Kooperations-Fällen, die im Rahmen des Forschungsvorhabens analysiert wurden, wurden zwei bis 1995 eingegangen, 14 wurden bis einschließlich 2005 eingegangen, 37 seit 2010. Bei sieben Fällen war der Beginn der Kooperation nicht anhand der online zur Verfügung stehenden Materialien zu ermitteln. Einschränkend ist allerdings anzumerken, dass diese Fallerhebung nicht repräsentativ ist, da sie sich einzig auf öffentlich verfügbare Materialien stützt. Die Recherche im Internet verzerrt die quantitative Analyse, weil Kooperationen vor 2000 erwartungsgemäß noch nicht oder nicht mehr im Internet dokumentiert sind.

Kooperationen zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen werden von den großen Umweltorganisationen, die die recherchierten Fälle beherrschen, eher langfristig eingegangen. 40 der 60 untersuchten Kooperationsfälle haben kein festgelegtes Enddatum. Entsprechend sind viele der analysierten Fälle potentiell langfristige Kooperationen. Mit Stand Juli 2017 ergibt sich das folgende Bild über die Dauer der Kooperationen:

Kurzfristig (einzelne Tage - Wochen)	Bis 1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	länger	Nicht zu ermitteln
4	7	7	13	23	6

Die 20 Kooperationen, die ein festgelegtes Enddatum haben oder bereits abgeschlossen sind, verteilen sich wie folgt auf diese Laufzeiten:

Kurzfristig (einzelne Tage - Wochen)	Bis 1 Jahr	1-2 Jahre	3-5 Jahre	länger	Nicht zu ermitteln
6	5	1	6	2	

Diese Ergebnisse weisen in dieselbe Richtung wie eine Befragung von Zentes et al. 2012, die ermittelt, dass Kooperationen zwischen NRO und Unternehmen im Durchschnitt länger als 5 Jahre dauern. Zentes et al. 2012 sehen in der langen Dauer auch einen Beleg für erfolgreiche Zusammenarbeit (vgl. Zentes et al. 2012; S. 63).

Seit 2006 hat die Bertelsmann-Stiftung zusammen mit Partnern die sogenannte Marktplatz-Methode in Deutschland unter dem Namen „Gute Geschäfte“ etabliert. Dabei wird ein regionaler Austausch zwischen NROs und Unternehmen organisiert, bei dem die Akteure sowohl Leistungen anbieten, als auch Bedarfe benennen können. Ziel ist, aus Angebot und Nachfrage gemeinsame Projekte zu entwickeln. Dabei wird ausschließlich über Sach- und Dienstleistungen, nicht jedoch über Geld im Sinne von Spenden und Sponsoring verhandelt. Die Methode wurde bisher in über 100 Kommunen, teilweise wiederholt, durchgeführt. Laut Aussagen von UPJ, der Trägerorganisation von „Gute Geschäfte“, wurden dadurch bereits „über 15.000 neue gesellschaftliche Kooperationen jenseits von Spende und Sponsoring gestiftet“. Die Methode stellt einen niedrigschwelligen Einstieg in Kooperationen zwischen Nichtregierungsorganisationen und Unternehmen dar, weil sie einen klaren Rahmen für den Austausch

schafft und Hilfestellungen für die Vereinbarungen gibt. Eine stichprobenartige Sichtung der Teilnehmendenlisten der Marktplätze führte zu dem Ergebnis, dass Umweltorganisationen in diesen Formaten bisher nur eine geringe Anzahl der Teilnehmenden stellen.<sup>14</sup>

Einige Umweltorganisationen generieren aus der Kooperation mit Unternehmen einen erheblichen Teil ihrer Etats. So nahm der WWF laut Jahresbericht 2015/2016 etwa 18 Prozent seiner Mittel (12,155 Mio. Euro) aus Kooperationen ein. Im Jahr 2009 hingegen waren es noch 3,1 Mio. Euro was 7,4 Prozent der Einnahmen entsprach.<sup>15</sup> Beim NABU waren es im Jahr 2015 mit 3,211 Mio. Euro etwa 8,5 Prozent des Etats, im Jahr 2012 hingegen mit 1,48 Mio. Euro nur knapp die Hälfte, die am Haushalt nur 2,63 Prozent ausmachten.<sup>16</sup>

Ob die Beziehungen zwischen NRO und Unternehmen allgemein kooperativer werden, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Zwar gaben bei einer Befragung 84% der NROs an, oft oder sehr oft im Dialog mit Unternehmen zu stehen und weniger oft konfrontative Strategien anzuwenden (vgl. Rieth und Göbel 2005; S. 251), jedoch sehen Curbach und Prinzhorn die Ursache hierfür eher in der gesteigerten Aufmerksamkeit durch die mediale Darstellung und der sozialen Erwünschtheit (vgl. Curbach 2008; S. 369, Prinzhorn 2010; S. 323).

Einige Autorinnen und Autoren sehen einen Trend zu höherwertigen und aufwendigeren Kooperationen, die Mitarbeitende und Kundinnen und Kunden stärker einbinden und damit eine weitere Legitimierung für die Kooperation schaffen (Taubken 2010; S. 47, Klein und Siegmund 2010; S. 14, Doh 2003; S. 12, Bendell 2010).

Eine Interviewpartnerin machte deutlich, dass sich Umwelt-NGOs in einer sehr komfortablen Situation befänden – sie würden nur selten aktiv Kooperationen akquirieren, denn die Nachfrage nach Kooperationen wäre sehr stark (Interview Anonym: 11.11.2016). Die Interviewpartnerin betonte aber auch, dass mit dem Wachstum der Anzahl der Kooperationen und dem Anspruch auf Wirksamkeit eine Professionalisierung und der Aufbau von Strukturen einhergehen müsste: „Also man hat Zeit beim Wachsen, aber man sollte sich der Dimension bewusst sein.“ (ebd.). Diesen Schilderungen folgend kann man vermuten, dass die Umwelt-NROs zwischen potentiellen Partnern diejenigen auswählen können, die zu ihren Zielen passen. Jedoch liegt in dem Überangebot auch die Gefahr, dass Organisationen, die unerfahren mit Kooperationen sind, Risiken nicht bewerten können und Kooperationen eingehen, die für Organisation und Umwelt wenig Wirkung entfalten.

Aus den vorhergehenden Abschnitten kann gefolgert werden, dass Unternehmenskooperationen längst einen festen Platz im Handlungs- und Fundraisingrepertoire der deutschen Umweltorganisationen eingenommen haben und dass sie auch häufiger als Instrument im CSR/ CC von Unternehmen angegangen werden. Einige Organisationen haben sich diesbezüglich bereits stark professionalisiert. Die Professionalisierung ist auch durch Kooperationen mit Unternehmen unterstützt worden.

---

<sup>14</sup> Die Informationen wurden der Plattform <https://www.gute-geschaefte.org/deutschland/> entnommen (Zugriff vom 20.11.2016).

<sup>15</sup> Siehe Jahresbericht 2015/2016 des WWF: <http://www.wwf.de/ueber-uns/jahresbericht/> (Zugriff vom 18.07.2017) und dem Jahresbericht 2009 (S. 33): [http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/JB\\_09\\_WEB.pdf](http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/JB_09_WEB.pdf) (Zugriff vom 18.07.2017).

<sup>16</sup> Siehe Jahresbericht 2015 des NABU: <https://nabu.de/downloads/jb2015.pdf> (Zugriff vom 18.07.2017) und Jahresbericht 2012: [http://imperia.verbandsnetz.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/jb12\\_web.pdf](http://imperia.verbandsnetz.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/jb12_web.pdf) (Zugriff vom 18.07.2017).

## 5 Kooperationstypen und Kooperationskontinuum

### 5.1 Zentrale Kooperationstypen

Welche Beziehungen zwischen Unternehmen und NRO von der Gesellschaft als Kooperation wahrgenommen werden und welche nicht, ist sehr unterschiedlich. Öffentlich als Kooperation wahrgenommen werden in erster Linie Spenden und Sponsoring-Aktivitäten und hier insbesondere das sogenannte „Cause related Marketing“ von Konsumprodukten (z.B. das Krombacher-Regenwald-Projekt). So unterschiedlich die Ziele und gesellschaftlichen Herausforderungen bzw. Problemlösungen sind, die durch Kooperationen erreicht und angegangen werden sollen, so unterschiedlich gestalten sich jedoch auch die Kooperationsformen, die hierfür geeignet sind und angestrengt werden.

#### Bestimmung von einschlägigen Kooperationstypen

Zur Annäherung an die Kooperationstypen wurden die in credibility Wegewerk et al. 2010, Curbach 2008, Lang 2010, Rieth und Göbel 2005, Zentes et al. 2012, Blanke und Lang 2010 dokumentierten Kooperationsformen zusammengestellt und wo sinnvoll, zusammengefasst. Anhand der Bestandsaufnahme von Kooperationsfällen wurde die Zuordnung zu diesen aggregierten Kooperationsformen getestet. Aus diesem Vorgehen ergab sich folgende Liste der Kooperationstypen:

1. Spenden
2. Impact Investing
3. Sponsoring / Cause related Marketing
4. Stakeholder-Dialog
5. Corporate Volunteering / Employee Volunteering
6. Social Lobbying
7. Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen

#### 5.1.1 Spenden

Spenden sind eine verbreitete Form unternehmerischen Engagements. In den meisten Fällen unterstützen Unternehmen NRO mit finanziellen Mitteln, seltener mit Sachleistungen.

Die Spende definiert sich darüber, dass sie selbstlos ist und keine Gegenleistung erbracht wird. Spenden können zweckgebunden sein oder ohne Angaben einer Verwendung an eine Organisation gespendet werden. In jedem Falle darf die Unabhängigkeit – eines der wichtigsten Elemente der Arbeit von Umweltorganisationen – der empfangenden Organisation nicht berührt werden. Je nach Umfang und Verabredung kann man diese in sehr begrenztem Rahmen mitgestalten. Die Beziehung zwischen NRO und Unternehmen im Falle von Spenden lässt sich nach Austin (2003) als philanthropisch oder „Bittsteller-Wohltäter-Beziehung“ definieren (siehe auch Kienzle und Rennhak 2009; S. 9).

Sind Spenden nicht zweckgebunden, haben die Spenderinnen und Spender keinen direkten Einfluss darauf, wie die Spende verwendet wird. Bei zweckgebundenen Spenden können Unternehmen und NRO gemeinsam entwickelte Ziele verfolgen und Vereinbarungen darüber treffen, wie Ziele erreicht oder Probleme gelöst werden sollen.

Spenden werden in der Gesellschaft oftmals als eine Form von Kooperation zwischen Unternehmen und NRO wahrgenommen (UPJ 2012; S. 5). Um im Sinne der in Kapitel 3 dargelegten Definition von einer NRO-Unternehmens-Kooperationen sprechen zu können, sollte die Spende über den Geldtransfer hinaus mit einer dauerhaften Kommunikation / einem dauerhaften Austausch zwischen Unternehmen und NRO sowie gemeinsam entwickelten Zielen und Indikatoren der Zielerreichung verbunden sein. Generell gilt: Aus langfristigen Spendenaktivitäten – die zunächst keine Kooperationen im Sinne

der hier vorgeschlagenen Definition sind – kann sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln, bei der beiden Seiten für sie spezifische Fähigkeiten einsetzen, um eine gemeinsam definierte ökologische Zielsetzung zu verfolgen.

**Beispiele:** Spenden an Umwelt-NRO allgemein, für konkrete Projekte, im Rahmen von Aktionen wie Spendenläufen oder themen- und Benefizveranstaltungen.

Tabelle 1: Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Spenden

Kriterium	Erfüllung bei Spende
Bewusst aufgenommene, zielgerichtete Zusammenarbeit	Bei zweckgebundenen Spenden: ja
Nutzen für die Umwelt als gemeinsames Ziel der Zusammenarbeit	Nicht zwingend
Individueller Nutzen	NRO: Mittel für die Umsetzung von Projekten Unternehmen: philanthropisches Engagement, Marketing indirekt
Nutzen für die Umwelt durch ökologischen Mehrwert und Synergie	Teilweise. Nur NRO bringen spezifische Kompetenzen ein.
Gemeinsame Verantwortung	Die Verantwortung liegt ausschließlich bei der NRO.
Kommunikation	Faire Kommunikation ist erforderlich, aber nicht bez. gemeinsamer Arbeit.
Erfolgsindikatoren und Messsysteme	Nur die NRO muss ihre Arbeit evaluieren.

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.2 Impact Investing

Impact Investing ist, anders als Spenden- und Sponsoringaktivitäten, ein vergleichsweise junges und bei Umwelt-NRO wenig etabliertes Thema. Im Gegensatz zur Spende, die keine Gegenleistung definiert, geben Unternehmen im Rahmen des Impact Investing einer gemeinnützigen Organisation einen Kredit, der an bestimmte Bedingungen gekoppelt ist und zurückgezahlt werden muss. Da Kreditvergabe auf Vertrauen basiert und Risiken genau abgeschätzt werden, stimmen die Beziehungen, die im Rahmen von Impact Investing entstehen, in mehreren Punkten mit dem diesem Projekt zugrundeliegenden Kooperationsverständnis überein. In der Regel gibt es über die konkreten Vereinbarungen rund um die Kreditvergabe hinaus eine Zusammenarbeit zwischen Kreditgeber und -nehmer und die kreditgebende Organisation hat deutlich mehr Mitwirkungsmöglichkeiten. Eine gut vorbereitete Kreditvergabe beruht auf einer gemeinsamen Zielvereinbarung sowie der Etablierung von Instrumenten zur

Überprüfung der Zielerreichung. Solche Investitionen beruhen auf der Annahme, dass Investor und NRO einen spezifischen Nutzen davon haben. Regelmäßige Kommunikation ist ebenso ein Vorteil, um die Entwicklung der gemeinsam definierten Aktivität verfolgen zu können. Fließt neben der Investition noch spezifisches Knowhow der Partner in die Aktivität ein, sind fast alle Kriterien für eine Kooperation erfüllt. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und NRO deckt, je nach Projekt, in das investiert wird, die gesamte Bandbreite philanthropisch – transaktional – (integrativ) ab.

Tabelle 2: Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Impact Investing

Kriterium	Impact Investing
Bewusst aufgenommene, zielgerichtete Zusammenarbeit	Ja
Nutzen für die Umwelt als gemeinsames Ziel der Zusammenarbeit	Ja
Individueller Nutzen	Ja
Nutzen für die Umwelt durch ökologischen Mehrwert und Synergie	Teilweise. Aktivität wird durch Kreditnehmer durchgeführt. Unternehmen können bei der Planung spezifische Ressourcen einbringen.
Gemeinsame Verantwortung	Die Verantwortung liegt in erster Linie bei der NRO.
Kommunikation	Vertrauen muss durch regelmäßige Kommunikation aufrechterhalten werden.
Erfolgsindikatoren und Messsysteme	Gemeinsam entwickelte Indikatoren

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.3 Sponsoring und Cause Related Marketing (CRM)

Beim **Sponsoring** erhält die zahlende Organisation (Sponsor) eine Gegenleistung, die vertraglich festgehalten ist. In der Regel findet Sponsoring zu Werbezwecken statt: Unternehmen unterstützen eine NRO bzw. deren soziale oder ökologische Aktivitäten mit Geld- und Sachleistungen für einen konkreten Einsatz und im Gegenzug wirbt die NRO für das Unternehmen (Geld gegen Werbung). Beim Sponsoring ist es üblich, konkrete Ereignisse oder Projekte zu unterstützen. Sponsoring ist jedoch eine klassische Dienstleistungsbeziehung, d.h. die NRO bietet etwas an und bekommt Geld.

Weiterhin wird beim klassischen Sponsoring eine Dienstleistung gegen Bezahlung angeboten. Ein individueller Nutzen ist für beide Seiten gegeben. Weiterhing gilt, dass Unternehmen und NRO gemeinsam entwickelte Ziele verfolgen und Vereinbarungen darüber treffen können, wie Ziele erreicht oder Probleme gelöst werden sollen.

Die Verantwortung für die erfolgreiche Durchführung von Umweltschutzmaßnahmen liegt vollständig bei der NRO.

Sponsoring wird in der Gesellschaft oftmals als eine Form von Kooperation zwischen Unternehmen und NRO wahrgenommen (UPJ 2012; S. 5). Beim Sponsoring handelt es sich jedoch nicht um eine Kooperation im Sinn der im Rahmen dieses Projektes angeführten Definition, da es sich um eine eindeutige Dienstleistungsbeziehung handelt.

Generell gilt: Aus langfristigen Sponsoringaktivitäten kann sich eine vertrauensvolle Zusammenarbeit entwickeln, bei der beide Seiten für sie spezifische Fähigkeiten einsetzen, um eine gemeinsam definierte ökologische Zielsetzung zu verfolgen.

Das **Cause Related Marketing** ist eine Sonderform des Sponsoring. Dabei wirbt ein Unternehmen damit, dass ein Teil des Umsatzes durch den Verkauf eines Produkts / einer Dienstleistung einem gesellschaftlichen bzw. ökologischen Zweck zugutekommt. Die durch Verkauf erzielten zweckgebundenen Erlöse werden an die NRO transferiert. Es besteht eine deutlich verbindlichere Vereinbarung zwischen Unternehmen und NRO als beim klassischen Sponsoring, da das Produkt oder die Dienstleistung direkt mit der Übereinkunft über einen Geldtransfer beworben und also eine Verknüpfung hergestellt wird. Das CRM basiert auf einer vertraglichen Vereinbarung, in der Höhe der Erlöse, Ziel und Verwendung der Mittel, Art und Umfang der Werbung festgelegt sind. Anders als beim klassischen Sponsoring hängt die Höhe der transferierten Gelder direkt vom Konsumentenverhalten ab (Kienzle und Rennhak 2009; S. 4). Die Zusammenarbeit ist zeitlich begrenzt. „Im weiteren Sinne ist Cause-Related Marketing auch eine Partnerschaft zwischen einem privat-erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und einer NPO“.<sup>17 18</sup>

Der Kooperation im CRM liegt eine gemeinsame Zieldefinition zugrunde (Oloko 2008; S. 29). Um über die Verwendung der transferierten Mittel glaubwürdig berichten zu können, liegt eine gemeinsame Überprüfung der Zielerreichung mit Hilfe von Indikatoren nahe. Der Effekt für Unternehmen beruht darauf, dass Konsumentinnen und Konsumenten ein Produkt bevorzugen, durch dessen Kauf ein positiver Nebeneffekt entsteht. Weiterhin dient CRM der Imagesteigerung von Unternehmen. Für NRO sind solche Kooperationen zum einen eine interessante Einnahmequelle, zum anderen kann CRM die Bekanntheit von NRO steigern (Kienzle und Rennhak 2009; S. 11). Es handelt sich also um eine Vereinbarung zwischen NRO und Unternehmen, bei der beide Partner einen Nutzen haben. Die Verantwortung für die konkrete Umsetzung der beworbenen Aktivität (z.B. Naturschutzmaßnahmen) liegt zwar ausschließlich bei der NRO, jedoch haben Unternehmen ein erheblich größeres Interesse an positiven Wirkungen als bei der einfachen Spende oder klassischem Sponsoring, da der Erfolg von Maßnahmen direkt mit ihren Produkten verknüpft ist. Die meisten CRM-Kooperationen lassen sich nach Austin (2003; S. 51f.) der zweiten Phase zuordnen („transactional“), bei der die Höhe der Spenden vom Kaufverhalten der Kundinnen und Kunden abhängt (Kienzle und Rennhak 2009; S. 9). Sofern das Unternehmen aktiv seine Kundinnen und Kunden zum Kauf des Produktes mobilisiert, setzt es spezifische Ressourcen ein, wenn auch nur indirekt zur Lösung eines Problems oder zum Schutz der Umwelt. Da die Verbindlichkeit und das Risiko beider Partner im Falle eines Scheiterns bei dieser Form der Zusammenarbeit wesentlich höher sind als bei üblichen Sponsoringaktionen, ist aus Sicht dieser Studie CRM als eine Form von Kooperation anzusehen.

---

<sup>17</sup> Das Zitat verwendet die Abkürzung NPO (Non Profit Organisation).

<sup>18</sup> <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/118694/cause-related-marketing-v5.html> (Zugriff vom 18.7.2017).

Tabelle 3: Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Sponsoring und CRM

Kriterium	Erfüllung bei Sponsoring	Erfüllung bei Cause Related Marketing
Bewusst aufgenommene, zielgerichtete Zusammenarbeit	Ja	Ja
Nutzen für die Umwelt als gemeinsames Ziel der Zusammenarbeit	Nicht zwingend	Ja
Individueller Nutzen	NRO: Mittel für die Umsetzung von Projekten Unternehmen: Marketingzwecke	Ja
Nutzen für die Umwelt durch ökologischen Mehrwert und Synergie	Eher nein. Nur NRO bringen spezifische Kompetenzen ein.	Eher ja: z.B. Mobilisierung, weitere Marketingkommunikation
Gemeinsame Verantwortung	Die Verantwortung liegt in erster Linie bei der NRO.	Interesse an erfolgreicher Umsetzung auf Seiten der Unternehmen ist hoch.
Kommunikation	Faire Kommunikation ist erforderlich, aber nicht bez. gemeinsamer Arbeit.	Vertrauen muss durch regelmäßige Kommunikation aufrechterhalten werden, regelmäßiger Austausch über Fortschritt ist wichtig.
Erfolgsindikatoren und Messsysteme	Nur die NRO muss ihre Arbeit evaluieren.	Interesse, Fortschritte zu messen und zu kommunizieren, ist größer (Verknüpfung zum Produkt).

Quelle: Eigene Darstellung

#### 5.1.4 Corporate Volunteering / Employee Volunteering

„Corporate Volunteering [bezeichnet] gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, indem sie Zeit, Know-how und Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Arbeitszeit bereitstellen und ehrenamtliches Engagement der Mitarbeitenden außerhalb der Arbeitszeit unterstützen“ (Lang und Sturm 2015).

Mit Corporate Volunteering (CV) ist explizit der Einsatz von Humanressourcen verknüpft (Pinter 2006; S. 47). Die im Rahmen von CV durchgeführten Aktivitäten sind breit gestreut, ihnen allen gemeinsam ist jedoch eine systematische Herangehensweise und die aktive Mitarbeit in Projekten von NRO. Für CV ist kennzeichnend, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt eingebunden sind und sich engagieren und hierfür vom Unternehmen in der Regel zeitlich freigestellt werden (Nierling 2006; S. 12). In jedem Fall gehört CV zu den strategischen Maßnahmen von Unternehmen im Rahmen von CSR und lässt sich der Schnittstelle der Handlungsfelder Arbeitsplatz / Personalentwicklung und



stets beide Partner einen individuellen Nutzen, der je nach Konzeption und Umfang sehr unterschiedlich sein kann. Corporate Volunteering hat z.B. laut Pinter (2006; S. 76) einen positiven Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unternehmen können nicht nur „zusätzliche Ressourcen erschließen, sondern auch Fürsprecher für Anliegen im Gemeinwesen gewinnen, erforderliches Know-how für ihre Organisationsentwicklung aneignen, innovative Projekte erproben und ihre Problemlösungskompetenz erweitern“ (Pinter 2006; S. 6). Die NRO profitiert beispielsweise von der zusätzlichen Arbeitskraft sowie – bei fachlichen Einsätzen – von den Erfahrungen und dem Wissen der Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeitern, von Kosteneinsparungen und Imagegewinn (Przybylski 2013; S. 8).

Tabelle 4: Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Corporate Volunteering

Kriterium	Erfüllung bei Corporate Volunteering
Bewusst aufgenommene, zielgerichtete Zusammenarbeit	Ja, jedoch richtet sich die Ausgestaltung der Aktivität in erster Linie nach dem Angebot der NRO (insb. „hands-on“-Maßnahmen); für „skills-based“ Aktivitäten ist gemeinsame Planung / Zielsetzung vermutlich eher erforderlich.
Nutzen für die Umwelt als gemeinsames Ziel der Zusammenarbeit	Ja
Individueller Nutzen	Ja
Nutzen für die Umwelt durch ökologischen Mehrwert und Synergie	Ja
Gemeinsame Verantwortung	Ja
Kommunikation	Gemeinsamer Planungsprozess erfordert regelmäßige, faire Kommunikation.
Erfolgsindikatoren und Messsysteme:	Bei „hands-on“: einfaches Monitoring, da eher niederschwellige Aufgaben; „skills-based“: komplexere Projekte

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.5 Stakeholder-Dialoge

Stakeholder-Dialoge dienen generell dem Austausch unternehmerischer Perspektiven mit den Perspektiven der Stakeholder zu einem bestimmten Thema. Dabei ist zu betonen, dass es sich um eine Kommunikation in beide Richtungen handelt.

Stakeholder-Dialoge können von einzelnen oder mehreren Unternehmen, mehreren Unternehmen einer Branche oder entlang einer Wertschöpfungskette (z.B. Extractive Industries Transparency Initiative (EITI)<sup>19</sup>, Consumer Products & Handel und die „Ethical Trading Initiative (ETI)<sup>20</sup>) oder von einzelnen oder mehreren NRO initiiert werden. Sie können einmalig zu Einzelthemen oder wiederholt und institutionalisiert (z.B. Stakeholder-Advisory Board) durchgeführt werden. Stakeholder-Dialoge stehen also für ein breites Spektrum an Dialogformen. Unter bestimmten Bedingungen, die im Folgenden herausgearbeitet werden, werten die Autoren dieser Studie Stakeholder-Dialoge als Kooperation im Sinne der obigen Definition. Aus Dialogen heraus haben sich in der Vergangenheit immer wieder weitere (also zusätzlich zum Dialog) interessante und fruchtbare Kooperationen entwickelt.

Viele Stakeholder-Dialoge werden von Unternehmen zunächst oft als Reaktion von Druck von außen initiiert. Sie sind dann eher kurzfristig angelegt und problem- oder krisenorientiert (Leitschuh-Fecht o.J.). Jedoch sind dem Projektteam auch Beispiele bekannt, bei denen Dialoge ohne externe Drucksituation durchgeführt wurden. Entwickeln sich aus solchen Austauschformaten langfristige Dialogformen, die kontinuierlich angelegt sind und auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens beeinflussen, erfüllen sie bereits wichtige Kriterien einer Kooperation zwischen Unternehmen und NRO. Leitschuh-Fecht und Bergius (2007) betonen die Bedeutung einer gemeinsam festgelegten Zielsetzung und von allen Seiten anerkannten „Spielregeln“, auch wenn die Finanzierung eher bei der unternehmerischen Seite liegt. Dialoge werden teilweise von staatlicher Seite unterstützt, z.B. durch das BMZ im Falle der „4 C for Coffee community“.<sup>21</sup> Insbesondere die NRO geben in einen Stakeholder-Dialog spezifisches ökologisches und soziales Knowhow hinein und haben die Erwartung, dass „sie im Dialog Ziele erreichen konnten, die sonst nicht erreichbar gewesen wären (...)“. (Leitschuh-Fecht o.J.) Die Partner profitieren individuell von dem Dialogprozess. Für Unternehmen liegt der Hauptnutzen von strategisch orientierten Dialogen in der Risikominimierung, für NRO in der Einwirkung auf eine ökologischere Unternehmensperformance. Wichtig ist jedoch, dass alle Partner auch bei erfolgreichen Dialogprozessen und ggf. sich entwickelnden freundschaftlichen Beziehungen ihre Rollen und die damit verbundenen Funktionen nicht außer Acht lassen.

---

<sup>19</sup> Vgl. <https://eiti.org/> (Zugriff vom 18.07.2017).

<sup>20</sup> Vgl. <http://www.ethicaltrade.org/> (Zugriff vom 18.07.2017).

<sup>21</sup> <http://www.cafe-cortadora.de/attachments/article/54/kk29.pdf> (Zugriff vom 31.10.2016).

Tabelle 5: Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Stakeholder-Dialoge

Kriterium	Erfüllung bei Stakeholder-Dialogen
Bewusst aufgenommene, zielgerichtete Zusammenarbeit	Das hängt davon ab, ob es sich um einen Dialog mit gemeinsamen Zielen oder „nur“ um einen jährlichen Austausch von Positionen ohne weitere Konsequenzen handelt.
Nutzen für die Umwelt als gemeinsames Ziel der Zusammenarbeit	Siehe oben
Individueller Nutzen	Eher ja
Nutzen für die Umwelt durch ökologischen Mehrwert und Synergie	Teilweise gegeben, insb. bei strategisch orientierten Prozessen.
Gemeinsame Verantwortung	Ja, jedoch ist das ökologische Projekt / die Problemlösung nicht immer leicht zu definieren.
Kommunikation	Kommunikation und Erhöhung des Verständnisses für den anderen ist ein wesentliches Ziel von Stakeholder-Dialogen.
Erfolgsindikatoren und Messsysteme:	Interesse bei NRO sollte groß sein – Indikatoren werden aber nicht zwingend entwickelt.

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.6 Social Lobbying oder Lobbying für gemeinnützige Anliegen

„Social Lobbying bezeichnet den Einsatz von Kontakten und Einfluss des Unternehmens für die Ziele gemeinnütziger Organisationen oder für Anliegen spezieller Gruppen im Gemeinwesen.“ (Blanke und Lang 2010; S. 253), beispielsweise in Form von Gesetzesinitiativen. Bei Social Lobbying handelt es sich um eine (in der Regel befristete) strategische Allianz zwischen NRO und Unternehmen und bietet sich dort an, wo sich unternehmerische und sozial-ökologische Interessen in Bezug auf ein konkretes Thema überlappen (vgl. Germanwatch 2010). Werden die Kompetenzen, Kontakte und Praktiken beider Partner gekoppelt, entstehen Synergien und eine deutlich größere Öffentlichkeit, vorausgesetzt, dass die Absprachen und Zielsetzungen gut abgesprochen wurden. Für erfolgreiches Social Lobbying bedarf es einer gewachsenen Vertrauensbasis.

Neben der gemeinsamen Zielsetzung ist es für diese Kooperationsform besonders wichtig, eigene Ziele offen zu legen. Um glaubwürdig zu bleiben, sollten diese sich dem gemeinsamen Ziel eindeutig unterordnen. Weiterhin bedarf es Absprachen in Bezug auf Zielerreichung, Ressourceneinsatz und Messbarkeit der Effekte. Kommunikation mit Respekt und Fairness ist wichtig. Die Beziehung lässt sich als transaktional charakterisieren, integrativ wird sie, wenn die gemeinsame Zielsetzung stark in das Kerngeschäft des Unternehmens eingreift.

Tabelle 6: Indikatorenübersicht für die Kooperationsform Social Lobbying

Kriterium	Erfüllung bei Social Lobbying
Bewusst aufgenommene, zielgerichtete Zusammenarbeit	Ja
Nutzen für die Umwelt als gemeinsames Ziel der Zusammenarbeit	Ja
Individueller Nutzen	Ja
Nutzen für die Umwelt durch ökologischen Mehrwert und Synergie	Ja
Gemeinsame Verantwortung	Eher ja, abhängig von Zielsetzung und Einsatz der Partner
Kommunikation	Kommunikation auf Augenhöhe und Vertrauen sind Voraussetzung.
Erfolgsindikatoren und Messsysteme	Sehr wichtig, gemeinsame Entwicklung ist zu empfehlen.

Quelle: Eigene Darstellung

### 5.1.7 Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen

Die in diesem Abschnitt vorgestellten Kooperationsformen unterscheiden sich insofern von den anderen, als dass eine Veränderung von Unternehmensperformance ein wesentliches Ziel der Kooperation ist. Spielen sich die vorangegangenen Kooperationsformen vor allem im Umfeld von Unternehmen ab oder streifen einzelne strategische Aspekte, zielen die Kooperationsformen dieser Kategorie auf ökologische Verbesserungen von Unternehmensprozessen, Produkten und Dienstleistungen oder gar vom gesamten Geschäftsmodell eines Unternehmens. Im Vergleich zu Spenden und Sponsoring-Kooperationen liegt der Fokus deutlich beim Unternehmenshandeln, an dessen Veränderung der Umweltnutzen gekoppelt ist. Das spezielle Wissen von NRO wird hierfür gezielt eingesetzt. Diese Formen der Kooperation sind eine vergleichsweise junge Entwicklung. Bis heute bleiben in das Kerngeschäft von Unternehmen reichende Kooperationen allerdings eher die Ausnahme (siehe z.B. Neergaard et al. 2009, credibility.wegewerk et al. 2010). Im Fall von Unternehmensprozessen können NRO mit Blick auf konkrete Aspekte beraten (z.B. in Bezug auf Flächenmanagement, Ausgleichsmaßnahmen). Für Kooperation rund um konkrete Produkte und Dienstleistungen gibt es bereits zahlreiche Beispiele. NRO können Produkte und Dienstleistungen nach einem ökologisch anspruchsvollen Standard **zertifizieren** und / oder **labeln**, wie es bei der Kooperation zwischen dem WWF und Edeka erfolgreich praktiziert wird. Hier ist anzumerken, dass es deutliche Überlappungen zu Stakeholder-Dialogen als Kooperationsform gibt. NRO können bei Kooperationen mit Fokus auf das unternehmerische Kerngeschäft an der **Produktentwicklung** mit ihrem speziellen Wissen beteiligt sein. Aus einer Kooperation heraus das **Geschäftsmodell** von Unternehmen zu verändern ist eine weitere und besonders voraussetzungs-volle Möglichkeit. Allen hier genannten Ansatzpunkten ist gemeinsam, dass die Kooperation zwischen NRO und Unternehmen auf einem hohen Maß an Vertrauen basiert, die der NRO Einblicke in Unternehmensstrategien und Entwicklungsprozesse erlaubt.

Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen sind meistens auf einen einzelnen Aspekt oder Bereich begrenzt und zeitlich befristet. Sie erfordern einen intensiven, gemeinsamen Zielfindungsprozess, gemeinsame Indikatoren und Messinstrumente sowie ein gemeinsames Management. Die Anbahnung einer strategisch ausgerichteten Kooperation kann von neutralen Mittlerorganisationen unterstützt werden. Strategische Partnerschaften haben das Potential, innovative Lösungsansätze für bestehende Probleme und Herausforderungen zu entwickeln, da sie die Perspektive von Unternehmen und NRO zu einem frühen Zeitpunkt integrieren. Das Potential für die Entwicklung innovativer Lösungsansätze wird von den Autoren dieser Studie auch als wesentlicher ökologischer Nutzen erachtet, da hier etwa auch weniger umfangreiche Kooperationen mit „kleinen“ NRO / Unternehmen wichtige Ergebnisse mit Breitenwirkung erzielen können. Das Verhältnis der Partner lässt sich nach Austin und Seitanidi (2012) bei integrativ bis transformativ einordnen. Allerdings gibt es noch wenig empirisch belegte Ergebnisse zu möglichen Wirkungen solcher strategischer Kooperationen, sodass hier zunächst nur Vermutungen formuliert werden können:

- Die Anbahnung strategischer Kooperationen ist zeitintensiv
- Es gibt mittlerweile einige Unterstützungsstrukturen wie z.B. Mittlerorganisationen, die solche Prozesse anbahnen und untersuchen
- Einblick in Kooperationen wird aufgrund der strategischen Bedeutung gering sein.

Tabelle 7: Indikatorenübersicht für Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen

Kriterium	Erfüllung bei Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit
Bewusst aufgenommene, zielgerichtete Zusammenarbeit	Ja
Nutzen für die Umwelt als gemeinsames Ziel der Zusammenarbeit	Ja
Individueller Nutzen	Ja
Nutzen für die Umwelt durch ökologischen Mehrwert und Synergie	Ja
Gemeinsame Verantwortung	Ja
Kommunikation	Kommunikation auf Augenhöhe und Vertrauen sind Voraussetzung, regelmäßiger Austausch
Erfolgsindikatoren und Messsysteme:	Sehr wichtig, gemeinsame Entwicklung notwendig

Quelle: Eigene Darstellung

## 5.2 Das Kooperationskontinuum

Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen und NRO weisen eine große Bandbreite auf. Um den Charakter von Kooperationsbeziehungen zu beschreiben und zu systematisieren bedienen sich Austin und Seitanidi (2012) eines Kontinuums (vgl. Abbildung 2). Da dieses Kontinuum unterstreicht, dass Kooperationsbeziehungen zwischen NRO und Unternehmen überlappen und ineinander übergehen können, und eine gute Grundlage bildet, um auch die im Rahmen des Forschungsvorhabens identifizierten Beziehungen zwischen Unternehmen und NRO einordnen und beschreiben zu können, soll es hier vorgestellt werden.

Abbildung 2: Collaboration continuum

	<u>Stage I</u>	<u>Stage II</u>	<u>Stage III</u>	<u>Stage IV</u>
<b>NATURE OF RELATIONSHIP</b>	<i>Philanthropic&gt;Transactional&gt;Integrative&gt;Transformational</i>			
• Level of Engagement	<i>Low←-----→High</i>			
• Importance to Mission	<i>Peripheral ←-----→Central</i>			
• Magnitude of Resources	<i>Small←-----→Big</i>			
• Type of resources	<i>Money←-----→Core Competencies</i>			
• Scope of Activities	<i>Narrow←-----→Broad</i>			
• Interaction Level	<i>Infrequent←-----→Intensive</i>			
• Trust	<i>Modest←-----→Deep</i>			
• Internal change	<i>Minimal←-----→Great</i>			
• Managerial Complexity	<i>Simple←-----→Complex</i>			
• Strategic Value	<i>Minor←-----→Major</i>			
• Co-creation of value	<i>Sole-----→Conjoined</i>			
• Synergistic value	<i>Occasional←-----→Predominant</i>			
• Innovation	<i>Seldom←-----→Frequent</i>			
• External system change	<i>Rare←-----→Common</i>			

**Figure 1.** The collaboration continuum

Source: Derived from Austin, J. E. (2000b). *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; Austin, J. E. (2000a). Strategic Alliances Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69-97.

Quelle: Austin und Seitanidi 2012; S. 736.

**Philanthropic (philanthropisch):** Hierunter fallen klassische Bittsteller-Wohltäter-Beziehungen. Der gute Zweck steht im Mittelpunkt mit einem Reputationsgewinn für den Wohltäter als Nebeneffekt. In der Regel besteht ein unilateraler Ressourcentransfer (vom Unternehmen zur NRO).

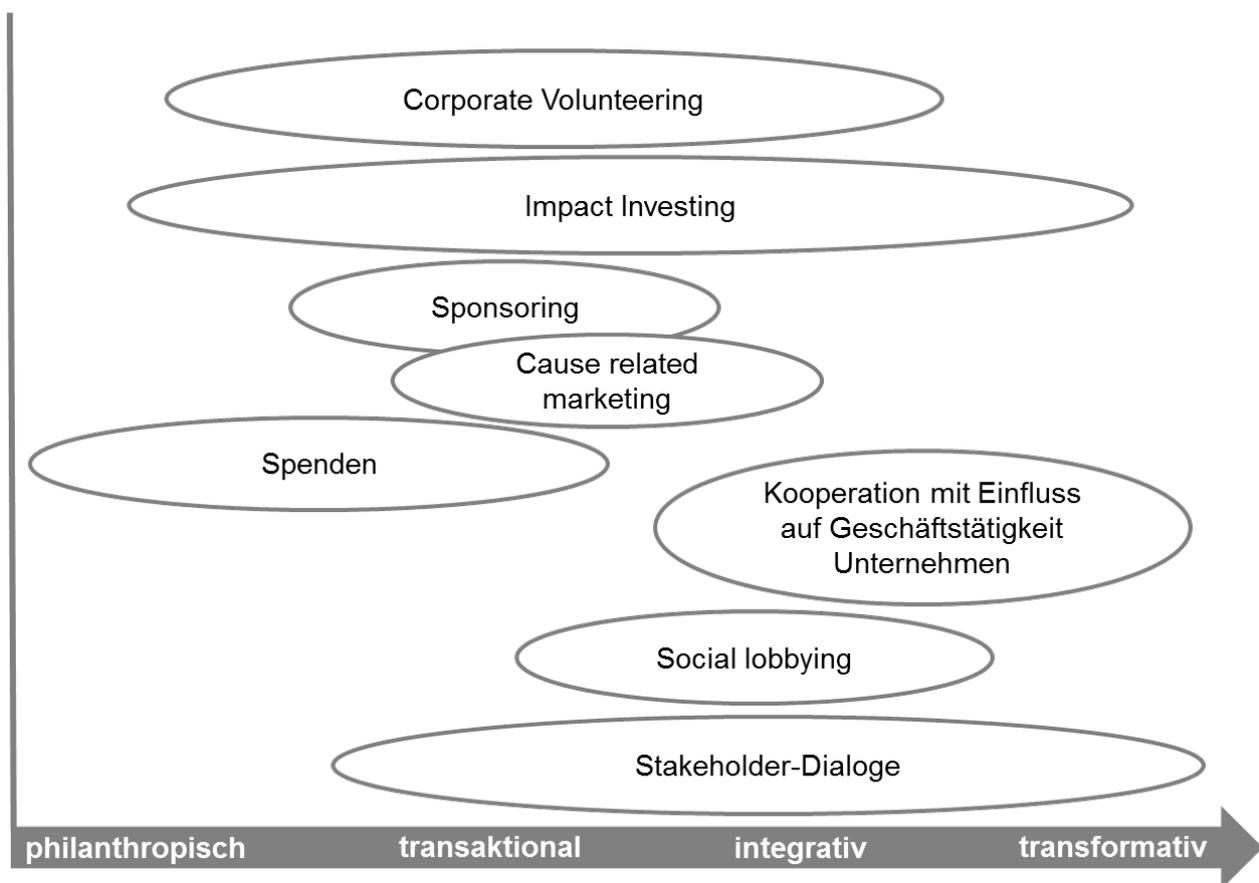
**Transactional (transaktional - die Anzahl von Transaktionen bestimmt den Umfang der Zusammenarbeit):** Die Partner haben einen reziproken Austausch von Ressourcen im Rahmen spezifischer Aktivitäten, u.a. Sponsorships, persönliches Engagement oder cause related marketing. Hier hängen Umwelteffekte bzw. deren Umfang direkt von der Anzahl getätigter Transaktionen von Unternehmen ab, z.B. verkaufte Produkte, getätigte Einkäufe oder gelaufene Kilometer.

**Integrative (integrativ):** Der Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens sollte in der Zielstellung erkennbar sein. Die Kooperation ist wesentlich enger und verbindlicher, Mission, Strategien und Aktivitäten erfahren ein hohes Maß an organisatorischer Integration. Es gibt eine gemeinsame Wertschöpfung („co-creation“).

Kooperationen, die über eine integrative Form hinausgehen, nennen Austin und Seitanidi **“transformational collaborations“ (transformative Kooperationen)** (S. 736). Damit fassen sie – zunächst theoretisch – Kooperationen, die aufbauend auf integrativer Zusammenarbeit gemeinsam weitergehen und z.B. zur nachhaltigen Unternehmensführung einer Branche beitragen oder eine Lieferkette ökologisch transformieren. Wesentliches Element ist das gemeinsame Anstoßen von gesellschaftlichem Wandel. Dazu gehört auch eine Veränderung des Wirtschaftens.

Der oben beschriebenen Systematisierung von Austin und Seitanidi (2012) folgend, lassen sich die im Rahmen des Vorhabens identifizierten Kooperationsformen entlang eines Kontinuums wie nachfolgend abgebildet einordnen (vgl. Abbildung 3). Hierbei sollte jedoch bedacht werden, dass verschiedene Kooperationsformen sowohl ineinander übergehen, als auch parallel zwischen Partnern bestehen können. Dies kann wiederum mit Auswirkungen auf Kommunikation und Verbindlichkeit zwischen den Partnern einhergehen.

Abbildung 3: Kooperationskontinuum



Quelle: Eigene Darstellung entlang der Einteilung von Austin und Seitanidi (2012)

Die folgende Tabelle fasst die Beziehungen zwischen NRO und Unternehmen entlang der Kooperationsformen noch einmal zusammen:

Tabelle 8: Beziehungen zwischen Unternehmen und NRO entlang der Kooperationsformen

Kooperationsform	Beziehung
Spende	Philantrophisch; Bittsteller – Wohltäter
Impact Investing	Philantrophisch – Transaktional – (Integrativ)
Sponsoring, CRM	Transaktional; eingeschränkt integrativ (in Bezug auf eine gemeinsame Verabredung, Kerngeschäft nicht betroffen)
Corporate Volunteering, Employee Volunteering	Philantrophisch – Transaktional
Stakeholder-Dialoge	Partnerschaftlich, bei langfristigen Dialogen: strategisch → integrative Beziehung möglich
Social Lobbying / Lobbying für gemeinnützige Anliegen	Transaktional
Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen	Integrativ

Quelle: Eigene Darstellung

## 6 Zielebenen und Potentiale von Kooperationen

In diesem Kapitel werden die unterschiedlichen Zielebenen von Kooperationen erläutert und damit verknüpft die jeweilige Motivation für NRO-Unternehmens-Kooperationen dargestellt. Dafür werden zunächst die verschiedenen Zielebenen, die in der Literatur besprochen werden, beschrieben und eingeordnet. Ergänzt wird die Einordnung der Zielebenen durch die Erkenntnisse über Zielvereinbarungen aus der Praxis, die aus den Interviews und der Literaturanalyse gewonnen wurden.

Die Unterkapitel 6.2 und 6.3 befassen sich mit der Darstellung der Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen aus der Sicht der beteiligten Akteure und der mit ihnen verbundenen Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder). Dafür wird jeweils die Perspektive der Unternehmen bzw. der Umweltorganisationen eingenommen und dargestellt, wie die unterschiedlichen Potentiale von den mit den Anspruchsgruppen bewertet werden.<sup>22</sup>

Unterkapitel 6.4 widmet sich schließlich der Zielebene des Nutzens für die Umwelt, der sich aus einer NRO-Unternehmens-Kooperation ergeben kann – und qua zugrunde gelegter Definition – auch sollte. Aufbauend auf Überlegungen zur Messung und Bewertung von Umweltnutzen werden zu diesem Zweck Annahmen über den potentiellen Umweltnutzen spezifischer Kooperationstypen getroffen.

### 6.1 Zielebenen von Kooperationen

In der Literatur werden die Begriffe Ziele und Motivationen dafür genutzt um zu beschreiben, was Unternehmen und Umweltorganisationen antreibt um miteinander zu kooperieren.

Zum Beispiel schlägt das Network for Business Sustainability vor, Ziele in

- ressourcenorientiert
- kompetenzorientiert
- legitimierungsorientiert
- gesellschaftsorientiert

zu unterscheiden (NBS 2013; S. 31f).

Die folgende Tabelle stellt dar, wie sich diese Motivationen in Zielen von Kooperationsprojekten darstellen können (angelehnt an NBS 2013; S. 32ff).<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Für das Kapitel liegen sehr wenige Quellen vor, die Einordnung ist deswegen an vielen Stellen generisch und stützt sich auf Erfahrungswerte der Autorinnen und Autoren.

<sup>23</sup> Die Partner bringen nicht notwendigerweise Motivationen aus der gleichen Kategorie mit.

Tabelle 9: Motivationen und Manifestierung in Zielen

Motivation Unternehmen	Motivation Organisationen	Ziel Kooperationsprojekt
<b>Ressourcenorientiert</b>		
Zugang zu Netzwerken, Wissen und Kompetenzen	Zugang zu monetären Quellen, Kostenreduktion, Zugang zu Netzwerken und Führungsfiguren	Austausch von Meinungen, Einsatz von Personal in der NRO, Finanzielle Unterstützung der NRO
<b>Kompetenzorientiert</b>		
Expertise gewinnen, Trends und Risiken erkennen	komplementäre Fähigkeiten, wie z.B. Management ausbauen	Dialog, Corporate Volunteering Maßnahmen umsetzen
<b>Legitimierungsorientiert</b>		
Reputation, Sicherung der Unternehmenstätigkeit, Vermeidung von Konfrontation	Reputation, Imagepflege, Aufbau der Marke	Entwicklung von Standards und Zertifizierung von Produkten
<b>Gesellschaftsorientiert</b>		
Einfluss auf Politiken, Forderungen von Stakeholdern hinsichtlich Unternehmensverantwortung begegnen	Sozialen und ökologischen Wandel in Unternehmen beeinflussen, öffentliches Bewusstsein für gesellschaftliche Probleme	Umsetzung konkreter Naturschutzmaßnahmen, Veränderungen in der Unternehmenstätigkeit, Durchführung von Umweltbildungsmaßnahmen

Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an NBS 2013; S. 32ff

Allerdings vermischt diese Auflistung die Ziele, die Organisationen und Unternehmen aus individuellen Motiven verfolgen und diejenigen, die sie aus gesellschaftsorientierten Motiven verfolgen. Diese Abgrenzung stellt die folgende Abbildung dar.

Abbildung 4: Potentiale NRO-Unternehmens-Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung

Des Weiteren kann es Abweichungen geben zwischen den Zielen, die die Partner mit einer Kooperation verfolgen und denjenigen, die als gemeinsame Projektziele definiert sind. Deshalb empfiehlt es sich, folgende Ebenen getrennt zu betrachten:

- Ziele, die die Partner hinsichtlich einer Zusammenarbeit zu einem bestimmten Thema haben
- Individuelle Ziele der Partner in einem konkreten Projekt
- Definierte gemeinsame Projektziele

Nicht alle Zielebenen sind in der öffentlichen Darstellung der Partner oder der Berichterstattung über Kooperationen abgebildet. Das heißt, dass es zusätzlich zu den Zielen, die öffentlich kommuniziert werden, weitere gibt: z.B. werden individuelle Ziele der Partner in der Regel nicht öffentlich gemacht. Eine umfassende Bestandsaufnahme der Ziele kann deshalb nur mittels Interview aller an der Kooperation beteiligten Partner erhoben werden.

Da nicht alle Ziele erfolgreich realisiert werden können, soll im Folgenden (Kapitel 6.2-6.4) von Potentialen gesprochen werden, die Kooperationen für die Partner und Gesellschaft erzielen können.

Aus der Literaturanalyse lassen sich Schwerpunkte für die Ziele feststellen. Der Zugang zu Ressourcen ist für beide Seiten nach wie vor der wichtigste Grund, Kooperationen einzugehen (Lang 2010; S. 26, Lang und Dresewski 2010; S. 403; credibility.wegewerk.et al. 2010; S. 39). Wobei die NROs vor allem auf monetäre Ressourcen, die Unternehmen auf immaterielle Werte wie Informationen (z.B. Einschätzungen zur Entwicklung des Geschäftsfeldes) und einen Glaubwürdigkeitstransfer von der NRO auf das Unternehmen fokussiert sind (Lang 2010; S. 27, Zentes et al. 2012; S. 23, credibility.wegewerk et al. 2010; S. 39). Dies kann ein Indikator dafür sein, warum Kooperationstypen wie Sponsoring und Dialoge quantitativ vermutlich das Gros der Kooperationen darstellen.

Ob die konkreten und, wenn möglich, messbaren Ziele einer Kooperation festgelegt und öffentlich kommuniziert werden, hängt auch vom Charakter der jeweiligen Zusammenarbeit ab. Einige Kooperationen weisen in der öffentlichen Darstellung auf eine Art „Mission“ hin, sie benennen also, wofür sie sich gemeinsam mit dem Partner einsetzen. Dass diese „Mission“ sehr oft unspezifisch ist, etwa: gemeinsam dazu beitragen, dass sich die Standards in einer Branche verbessern (Beispiel der Stakeholder-Dialoge), ist der hohen Komplexität des Themas geschuldet. Ferner ist es leichter für die Partner sich einem unspezifischen Ziel zu verpflichten. Zudem ist anzunehmen, dass die Kommunikation von spezifischen (bewertbaren/ messbaren) Zielen die Kooperationspartner bei Verfehlen der Ziele auch angreifbar machen würde.

In weniger komplexen Kooperationen können bewertbare Ziele leichter benannt werden: Corporate Volunteering Einsätze nennen spezifische Maßnahmen, die umgesetzt werden sollen, und auch viele Sponsoringaktivitäten nennen konkrete Ziele, z.B. die Umsetzung einer artenschutzfachlichen Maßnahme in einem konkreten Gebiet. Manche Sponsoring- oder Spendengenerierungsaktivitäten, wie z.B. von Rittersport mit „Plant for the Planet“ nennen ebenso konkrete Zielmarken an gepflanzten Bäumen.<sup>24</sup> Sponsoring für z.B. Umweltbildungsaktivitäten ist in einigen Kooperationen sehr unkonkret beschrieben. Aber auch hier gibt es Ausnahmen: die Kooperation von E.on mit der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung hat sehr klare Ziele festgelegt, wie viele Einrichtungen, Erzieherinnen und Erzieher und Kinder mit den Maßnahmen erreicht werden sollen. Durch die offensichtliche Ambition dieses Ziels, gewann die Kooperation an Legitimität gegenüber den Kritikern.<sup>25</sup>

Das Setzen klarer Ziele ist vor allem bei komplexen Kooperationen schwieriger. Aber auch bei Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit kann dies gelingen. Als Beispiel kann hier die Kooperation von EDEKA und dem WWF herangezogen werden, die gemeinsam sehr konkrete Zielmarken festgelegt haben, sie offensiv kommunizieren und regelmäßig von unabhängigen Gutachtern überprüfen lassen (Siehe Fallstudie im Anhang des Forschungsberichtes).

## 6.2 Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen für Unternehmen

Eine Auseinandersetzung mit Potentialen von NRO-Unternehmens-Kooperationen im Allgemeinen sowie Potentialen verschiedener Kooperationstypen im Speziellen erfordert auch ein Einnehmen der Perspektive der Unternehmen, die in solchen Kooperationsbeziehungen mitwirken bzw. mitwirken sollen. Neben der Frage nach dem „Wie“, d.h. den Ressourcen und Instrumenten, die Unternehmen in Kooperationsprozesse einbringen können, ist dabei insbesondere die Frage nach dem „Warum“, d.h. nach der Motivation und den Beweggründen von Unternehmen, relevant.

Eine Auseinandersetzung, die sich ausschließlich auf die Perspektive beschränkt, was moralisch, ökologisch oder politisch wünschenswert wäre, läuft Gefahr die „betriebliche Realität“ auszublenden. Nur wenn auch die Ziele von Unternehmen für das Eingehen und die Ausgestaltung von Kooperationen mit NRO sowie grundlegende unternehmerische Entscheidungs- und Handlungslogiken mitbetrachtet werden, kann eine angemessene Bewertung der Potentiale erfolgen. Dies gilt einerseits für die im Rahmen dieses Projekts durchgeführte Untersuchung, andererseits ebenso für die praktische Arbeit von NRO, die mit Unternehmen in Kooperationen arbeiten bzw. Unternehmen als Kooperationspartner gewinnen wollen.

Alle Partner einer Kooperation verfolgen mit der Zusammenarbeit neben gemeinschaftlichen und gesellschaftlichen immer auch individuelle Ziele bzw. einen individuellen Nutzen. Ein unternehmerischer Nutzen und eine „positive Rückwirkung auf die Unternehmensperformance“ (Nährlich 2008; S. 184) – oft mit dem Begriff „Business Case“ umschrieben (vgl. Rochlin und Christoffer 2000, Dresewski 2004, Porter und Kramer 2006) – stehen in diesem Zusammenhang nicht per se im Gegensatz zum ökologischen bzw. gesellschaftlichen Ziel einer Kooperation, sondern sind konsequent für deren Erfolg. Mittel- und langfristig wird ohne relevanten Beitrag der NRO-Kooperation zur finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens und zum Erreichen von übergeordneten Unternehmenszielen (Absatz steigern, Kosten senken, Produktivität erhöhen) i.d.R. auch kein ökologischer bzw. gesellschaftlicher Nutzen – der so genannte Social Case – erzielt werden können. Denn „nur wenn auch unternehmensintern das Engagement nicht nur als ‚Hobby‘ bestimmter Entscheidungsträger erscheint, sondern in seinem betrieblichen Nutzen unmittelbar einleuchtet, wird es [auf lange Sicht] die notwendige breite Unterstützung finden“ (Habisch 2008; S. 113). Besteht durch die NRO-Kooperation kein strategischer Mehrwert

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.ritter-sport.de/de/familienunternehmen/nachhaltigkeit/Plant-for-the-Planet-Fuer-mehr-Klimagerechtigkeit-RITTER-SPORT/> (Zugriff vom 18.07.2017).

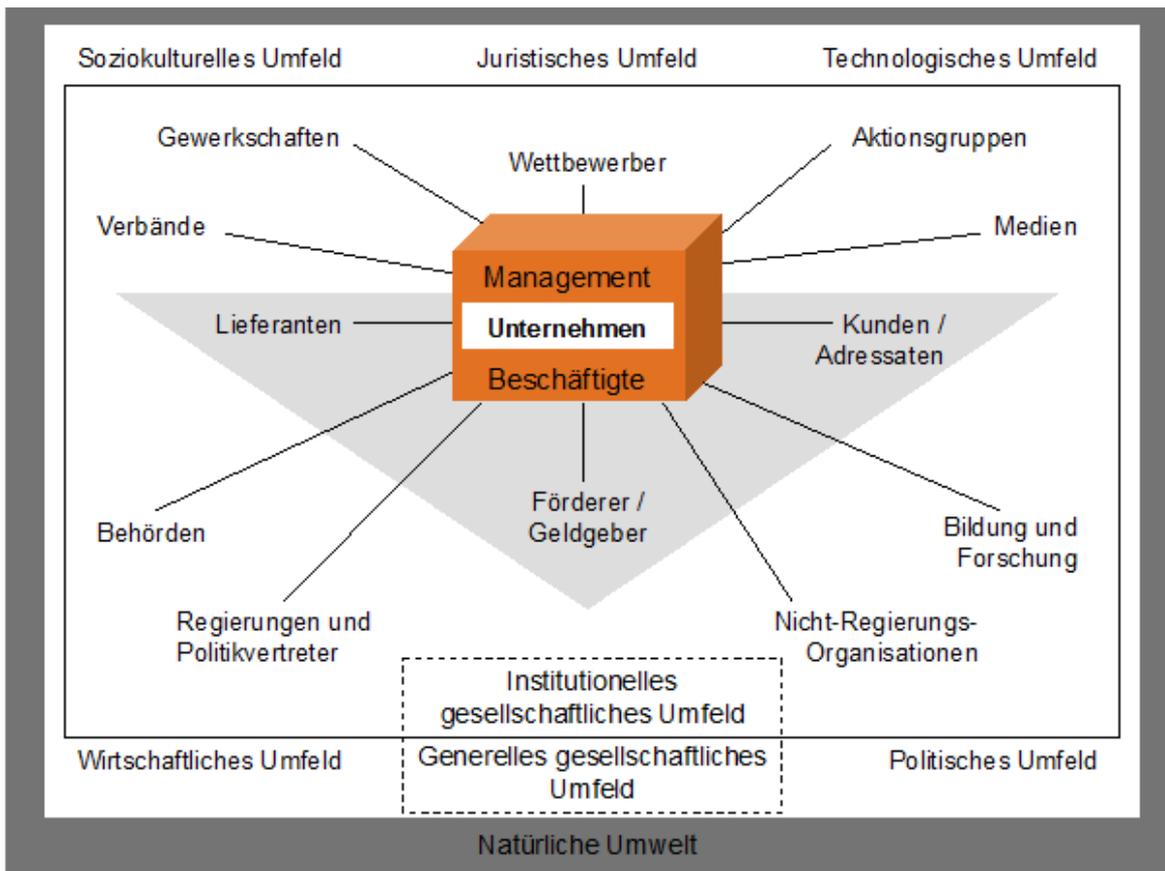
<sup>25</sup> <http://www.leuchtpol.de/ueber-leuchtpol/konzept-und-ziele/> (Zugriff vom 18.07.2017).

für das Unternehmen bzw. wird absehbar kein wirtschaftlicher Nutzen geschaffen, kann ein betriebswirtschaftlich rational agierendes Unternehmen diese Kooperation nicht fortführen bzw. kann sie gar nicht erst eingehen. In der Folge wird auch kein ökologischer Nutzen erzielt. Hierin besteht ein entscheidender Unterschied zu einem ausschließlich philanthropisch motivierten Engagement, das häufig in Abhängigkeit von konjunkturellen Entwicklungen sowie den persönlichen Interessen einzelner Unternehmer und Managementpersönlichkeiten betrieben wird.

Bei der Betrachtung der Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen für Unternehmen den unternehmerischen Nutzen nur auf monetäre Aspekte zu begrenzen, greift jedoch ebenso zu kurz, wie unternehmerische Ziele auszublenden. Das Bild einer Unternehmung, als ein einheitlich orientiertes Handlungsgefüge, dessen Zweck ausschließlich in der Gewinnerzielung durch die Produktion und den Vertrieb von Leistungen besteht, kann nicht mehr aufrechterhalten werden (vgl. Hill 1988). Vielmehr stellen Unternehmen quasi öffentliche Institutionen dar, die als multifunktionale und dementsprechend pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheiten, sozioökonomische Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen erfüllen (vgl. Ulrich 1977).

Als Anspruchsgruppen (engl. Stakeholder) werden alle Personen, Personengruppen oder Institutionen bezeichnet, die die Ziele eines Unternehmens und deren Erreichung beeinflussen können oder selbst durch die unternehmerischen Handlungen beeinflusst werden (vgl. Freeman 1984). Das Beziehungsverhältnis zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern kann als ein Geflecht verschiedener expliziter und impliziter Vertragsverhältnisse beschrieben werden. Durch das Erbringen einer Leistung oder Zulassen einer Unternehmenshandlung legitimiert sich ein Interesse bzw. ein Anspruch der Stakeholder an einer materiellen oder immateriellen Gegenleistung des Unternehmens (vgl. Schaltegger und Sturm 2000). Neben aktiven Tätigkeiten kann ausdrücklich auch passives Verhalten der Anspruchsgruppen, wie z.B. Duldung, eine anspruchsberechtigte Leistung darstellen. In diesem Zusammenhang können Stakeholder als „Ressourcenlieferanten“ (Hill 1988; S. 137) eines Unternehmens bezeichnet werden. Im Austausch für die Bereitstellung von unternehmensrelevanten Ressourcen, wie z.B. Sach-, Finanz- und Humankapital, Wissen, Informationen oder gesellschaftliche Akzeptanz (vgl. Schaltegger und Sturm 2000), kommt das Unternehmen den verschiedenen Ansprüchen nach. Abbildung 5 bietet einen Überblick über die Einbettung eines Unternehmens in das Netzwerk verschiedener Stakeholder.

Abbildung 5: Unternehmen als Stakeholdernetzwerke



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schaltegger et al. 2003

Die Existenz und der Fortbestand eines Unternehmens dienen aus Sicht der Stakeholder hauptsächlich als Mittel zum Zweck eigene Interessen durchzusetzen. Die Situation des wechselseitigen Gebens und Nehmens wird von den Stakeholdern nur so lange aufrechterhalten, wie das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung vorteilhaft für sie ist. Besteht für die Anspruchsgruppen kein subjektiv wahrgenommener Nutzen durch das Unternehmen, verliert es in den Augen der Stakeholder ihre Funktion und es kann zur Untersagung ihrer Unterstützung bzw. der bereitgestellten Ressourcen kommen. Ein Ausbleiben der Unterstützungsleistung durch einzelne Stakeholder führt zwar nicht immer zwangsläufig zur Auflösung des Unternehmens, kann das Erreichen der Unternehmensziele jedoch beachtlich erschweren (vgl. Schaltegger und Sturm 2000).

Ungeachtet der rechtlich verankerten Eigentumsverhältnisse, ergibt sich für Unternehmen aus dieser pluralistischen Zieldefinition ein Abhängigkeitsverhältnis gegenüber seinen Stakeholdern und eine zumindest in Teilen eingeschränkte Handlungsautonomie (vgl. Hill 1988). Im Rahmen betrieblicher Entscheidungsprozesse – wie z.B. bei Entscheidungen zum Eingehen bzw. der Ausgestaltung von NRO-Unternehmens-Kooperationen – dürfen folglich nicht nur die Interessen der Kapitalgeber berücksichtigt werden, sondern es müssen ebenso die Interessen anderer Stakeholder einfließen. Um den langfristigen (wirtschaftlichen) Erfolg sicherzustellen, ist es für ein Unternehmen unerlässlich die gesellschaftliche Legitimation, die so genannte „licence to operate“ (Münzing und Zollinger 2011; S. 24), zu bewahren.

Im Folgenden wird deshalb in einem ersten Schritt eine anspruchgruppen-basierte Betrachtung der Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen für Unternehmen vorgenommen, die über einen rein monetären Blickwinkel hinausgeht. Betrachtet werden dabei exemplarisch die Anspruchsgruppen

Kapitalgeber, Management, Beschäftigte, Verbraucherinnen und Verbraucher sowie Politik und Verwaltung. Auf eine Darstellung der Potentiale für weitere Anspruchsgruppen wie z.B. Geschäftskunden und Lieferanten, Wettbewerber, Medien oder Personen aus dem lokalen Umfeld der Unternehmen wird an dieser Stelle verzichtet, da dies den Rahmen des Vorhabens sprengen würde. Zudem ist zu beachten, dass die Analyse bis zu einem gewissen Grad immer nur einen generischen bzw. idealtypischen Charakter haben kann, da:

- Die Zusammensetzung der Anspruchsgruppen von Unternehmen nicht generell definiert werden kann. Sie wird unternehmensspezifisch durch verschiedene Faktoren wie z.B. Rechtsform, Größe oder Branche bestimmt. Bspw. unterscheiden sich ein börsennotierter, multinational agierender Automobilkonzern und ein mittelständisches, inhabergeführtes Versicherungsunternehmen in der Zusammensetzung ihrer Anspruchsgruppen deutlich.
- Einzelne Individuen können grundsätzlich gleichzeitig verschiedenen Anspruchsgruppen angehören. Eine Medienvertreterin oder ein Medienverteter kann bspw. parallel Kleinaktionärin oder Kleinaktionär eines Unternehmens sein und sich außerdem in einem Umweltverband engagieren.
- Interessen verschiedener Anspruchsgruppen können sowohl gleichgerichtet, als auch konfligierend sein (vgl. Schreyögg 1978). Viele Verbraucherinnen und Verbraucher erwarten etwa von einem Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen häufig vor allem preisgünstige Produkte, wohingegen eine Umwelt-NRO hohe Ansprüche an die ökologische Produktqualität stellt, die wiederum mit einem gewissen Mehrpreis verbunden sind.
- Auch wenn prinzipiell alle Ansprüche von Stakeholdern als legitim zu betrachten sind, ist die Befriedigung aller an ein Unternehmen herangetragenen Ansprüche angesichts der Vielzahl der z.T. kompetitiven Ansprüche sowie der begrenzten Ressourcen eines Unternehmens jedoch nicht möglich (vgl. Schaltegger und Sturm 2000). Es ist zwangsläufig notwendig besonders unternehmensrelevante bzw. kritische Stakeholder zu identifizieren, deren Ansprüche gegenüber denen anderer bevorzugt behandelt werden (vgl. Mitchell et al. 1997, Parent und Deephouse 2007).

In einem zweiten Schritt erfolgt im Anschluss eine detaillierte kooperationstypen-basierte Betrachtung der Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen für Unternehmen.

### **6.2.1 Potentieller Nutzen und Schaden aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen von Unternehmen**

Die nachfolgende Betrachtung potentieller Nutzen- bzw. Schadefekte von NRO-Unternehmens-Kooperationen für Unternehmen aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen gliedert sich in zwei Abschnitte:

- **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen.** Diese liegen i.d.R. im Verantwortungsbereich der NRO und umfassen die Kooperationstypen Spende, Sponsoring und Corporate Volunteering.
- **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umwelleistung abzielen.** Diese liegen i.d.R. in einem gemeinsamen Verantwortungsbereich von NRO und Unternehmen, sollen eine nachhaltigere Wirtschafts- und Produktionsweise fördern und umfassen die Kooperationstypen Stakeholder-Dialog, Social Lobbying und Kooperation mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit.

#### **6.2.1.1 Kapitalgeber**

Bei Kapitalgebern wie z.B. Gesellschaftern, privaten und institutionellen Aktionären oder Kreditinstituten ist davon auszugehen, dass sie i.d.R. eine nachweisliche Verbesserung der wirtschaftlichen Leis-

tungsfähigkeit des Unternehmens durch die Kooperation bzw. eine positive „Rendite“ für ihr eingesetztes Kapital erwarten. Von großer Bedeutung ist dabei das starke Wachstum verantwortlicher und nachhaltiger Geldanlagen der letzten Jahre (vgl. Eurosif 2016, Union Investment 2016, Unruh et al. 2016). Immer mehr Investoren legen ihr Geld gezielt in nachhaltig agierende Unternehmen an, um wirtschaftliche Risiken aus ökologisch- und sozial-nicht-nachhaltigem Unternehmenshandeln zu vermeiden bzw. Marktchancen aus Zukunftstechnologien und -dienstleistungen zu erschließen. Inwiefern Unternehmen in diesem Kontext auch das Instrument der NRO-Kooperationen einsetzen, wird bspw. auch von Nachhaltigkeits-Rating-Agenturen in deren Analyse berücksichtigt und explizit abgefragt. So sind z.B. NRO-Unternehmens-Kooperationen im Bereich der Gestaltung nachhaltiger Lieferketten, aber auch etwa im Bereich des gesellschaftlichen Engagements im Gemeinwesen, feste Kriterien der weltweit bedeutendsten Nachhaltigkeitsindize-Familie Dow Jones Sustainability Indices (vgl. RobecoSam 2016). Seit 2017 sind zudem europaweit bestimmte, große Unternehmen von öffentlichem Interesse gesetzlich verpflichtet, Nachhaltigkeitsangaben – so genannte nicht-finanzielle Informationen – in ihre jährliche Lageberichterstattung aufzunehmen (vgl. EU 2014). Es ist zu erwarten, dass diese Bedeutung eines nachhaltigen Wirtschaftens bei Kapitalgebern noch weiter steigen wird – und dadurch indirekt auch die Bedeutung von NRO-Unternehmens-Kooperationen. In ähnlicher Form gilt dies auch für Banken, die bei der Kreditvergabe Nachhaltigkeitsaspekte ebenfalls zunehmend in ihre Bewertung einfließen lassen.

### **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Kooperationen, die keine materiellen oder immateriellen Vermögenswerte schaffen, dürften von Kapitalgebern zumeist eher kritisch gesehen werden. So stellt eine Spende z.B. per Definition einen Mittelabfluss aus dem Unternehmen dar (Schaden), der selbstlos ist und für den keine Gegenleistung erfolgt bzw. durch den zumindest unmittelbar kein direkter materieller Nutzen erzielt wird. Bis zu einem gewissen Punkt können mittelbare, immaterielle positive Effekte wie z.B. eine Verbesserung der Unternehmensreputation dies hinsichtlich der Erwartungen der Kapitalgeber jedoch ausgleichen. Anders hingegen dürfte eine Absatzsteigerung sowie die Gewinnung und Bindung von Kundinnen und Kunden durch Sponsoringkooperationen (Bsp. Cause Related Marketing) im direkten Interesse der Kapitalgeber sein, wenn die erzielten Mehreinnahmen höher sind als die eingesetzten Sponsoringmittel. Ähnlich sind auch positive Effekte von Corporate Volunteering-Kooperationen wie z.B. im Bereich der Mitarbeitergewinnung, -bindung, -motivation und -entwicklung und deren positive Wirkung auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens im Sinne von Kapitalgebern.

### **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umweltleistung abzielen**

Anforderungen von Kapitalgebern an Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten und eine Verbesserung der Umweltleistung des Unternehmens im Sinn einer nachhaltigeren Wirtschafts- und Produktionsweise abzielen, dürften i.d.R. hoch sein. Z.B. bieten Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit vergleichsweise große Potentiale auf Oberziele unternehmerischen Handelns (Kosten senken, Produktivität erhöhen, Absatz steigern) Einfluss zu nehmen, die Innovationskraft des Unternehmens zu verbessern und seine Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Betrieben zu steigern. Gleichzeitig muss jedoch beachtet werden, dass der Aufwand und die Transaktionskosten dieses Kooperationstyps im Vergleich zu anderen Typen häufig deutlich höher sein dürften und entsprechende Ressourcen im Unternehmen binden. Der Kooperationstyp der Stakeholder-Dialoge bietet für Kapitalgeber mittelbar ähnliche Potentiale, da er häufig eine Art Vorstufe bzw. Ausgangspunkt für Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit sein kann. Zudem kann er das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Wissen z.B. über Risiken und Marktchancen erweitern sowie das Vertrauen anderer externer Stakeholder in das Unternehmen steigern und so u.a. die Gefahr von Akzeptanzkonflikten vermindern.

### 6.2.1.2 Management

Das Management von Unternehmen, hier insbesondere verstanden als die Geschäftsführungs- und Unternehmensleitungsebene, nimmt hinsichtlich seiner Anforderungen an NRO-Unternehmens-Kooperationen eine Doppelrolle ein. Zum einen ist es als von den Kapitalgebern bestellter Akteur bzw. Agent den Anforderungen und Zielen der Kapitalgeber verpflichtet und entsprechend rechenschaftspflichtig. Aus Sicht des Managements sind Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen deshalb weitestgehend analog der Sicht der Kapitalgeber zu bewerten. Zum anderen sind Vertreterinnen und Vertreter des Managements selbst auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens und weisen deshalb hinsichtlich ihrer Ansprüche an Kooperationen auch gewisse Überschneidungen mit der Stakeholdergruppe der Beschäftigten auf. Bzgl. der Ansprüche des Managements wird deshalb an dieser Stelle auf die entsprechenden Abschnitte verwiesen.

### 6.2.1.3 Beschäftigte

Bei Beschäftigten, hier insbesondere verstanden als Angestellte eines Unternehmens ohne Geschäftsführungs- und Unternehmensleitungsaufgabe, ist davon auszugehen, dass Sie i.d.R. primär einen angemessen bezahlten und sicheren Arbeitsplatz erwarten, der zudem interessante Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Darüber hinaus zeigt sich vor allem bei der jüngeren Generation von Beschäftigten, dass neben diesen eher materiellen Anforderungen, Ansprüche an ein gesellschaftlich verantwortliches und ökologisch verträgliches Handeln des Arbeitgebers deutlich zunehmen und eine überzeugende Nachhaltigkeitsstrategie eine immer wichtigere Rolle bei der Rekrutierung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spielt (vgl. Davis-Peccoud et al. 2013, Deloitte 2014). So erwarten laut einer weltweiten Studie unter Studierenden an Business Schools etwa 96% der Befragten, dass Unternehmen bei der Bekämpfung des Klimawandels eine führende Rolle einnehmen sollten und 84% wünschen sich dies für ihren Arbeitgeber. 44% würden sogar Gehaltseinbußen in Kauf nehmen, um bei einem umweltfreundlicheren Unternehmen arbeiten zu können. Gleichzeitig würde ein Fünftel der Befragten ungern für eine Firma arbeiten, die der Umwelt schadet – unabhängig vom angebotenen Gehalt (vgl. CBEY 2016). Hinsichtlich der Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen erscheint vor diesem Hintergrund einerseits die Frage relevant, inwiefern Kooperationen dazu beitragen, dass Beschäftigte sich mit der ökologischen Leistung eines Unternehmens, seiner Geschäftstätigkeit sowie seinen Produkten und Dienstleistungen identifizieren können. Andererseits eröffnen Kooperationen aber auch die Möglichkeit, Beschäftigte direkt selbst an der Umsetzung ökologischer Problemlösungen zu beteiligen.

#### **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Spenden und Sponsoring können zu einer Steigerung der Reputation des Unternehmens beitragen und sich somit positiv auf die Arbeitgebermarke („Employer Brand“) auswirken. Dieser Nutzeneffekt bzw. die Wahrnehmung des Unternehmens als gesellschaftlich verantwortlich agierende Organisation ist aus Sicht der Beschäftigten wünschenswert und kann zur Identifikation mit dem eigenen Arbeitgeber beitragen. Insbesondere da diese Formen des Engagements vergleichsweise wenig komplex und somit auch durch Beschäftigte sowie andere externe Stakeholder, die keine Experten für Zusammenhänge einer nachhaltigen Unternehmensführung sind, in ihrer Funktionsweise relativ gut nachvollziehbar sind. Einzelne Unternehmen bieten ihren Beschäftigten zudem die Möglichkeit sich mit eigenem Geld an Spendenprogrammen des Unternehmens zu beteiligen, bei denen die von den Beschäftigten aufgebrachtten Spenden durch das Unternehmen „aufgestockt“ werden – so genanntes „Matched giving“. In diesem Zusammenhang bei relativ vielen Unternehmen verbreitet sind „Rest-Cent“-Programme, bei denen Beschäftigte die Nachkomma-Beträge auf ihren Gehaltsabrechnungen automatisch spenden und der Arbeitgeber den Betrag aus eigenen Mitteln verdoppelt. Hierdurch wird für Beschäftigte eine sehr niedrigschwellige Möglichkeit geschaffen, sich selbst an der Unterstützung einer Umwelt-NRO bzw.

einer ökologischen Problemlösung zu beteiligen. Über diese eher niedrigschwellige Partizipationsmöglichkeit hinaus, bietet vor allem der Kooperationstyp Corporate Volunteering Beschäftigten eine unmittelbare Gelegenheit sich in und für Umwelt-NRO bürgerschaftlich zu engagieren. NRO-Unternehmens-Kooperationen werden hierdurch für Beschäftigte durch eigenes Handeln konkret erlebbar. Dabei ist die Möglichkeit der Mitwirkung nicht nur auf einzelne (Umwelt-)Experten im Unternehmen beschränkt, sondern steht weiten bzw. prinzipiell allen Teilen der Belegschaft eines Unternehmens offen. Der Nutzen für die Gruppe der Beschäftigten ist entsprechend als hoch zu bewerten. Verstärkt wird dies darüber hinaus dadurch, dass Corporate Volunteering-Maßnahmen i.d.R. im regionalen Umfeld des jeweiligen Unternehmensstandortes stattfinden, das zumeist auch das private Wohn- und Lebensumfeld der Beschäftigten ist. Lokale Umweltverbesserungen und ein intaktes ökologisches Umfeld als Ergebnis von Corporate Volunteering-Maßnahmen stellen somit einen zusätzlichen Nutzen für Beschäftigte und ihre Familien dar.

### **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umwelleistung abzielen**

Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten und eine Verbesserung der Umwelleistung des Unternehmens abzielen, haben ein großes Potential für eine hohe Umweltwirkung. Umweltentlastungseffekte entstehen z.B. dann, wenn das Ergebnis der Kooperation dazu beiträgt, betriebliche Prozesse ökologisch zu optimieren oder ökologische Produkt- und Dienstleistungsinnovationen erfolgreich am Massenmarkt zu platzieren. Zusätzlich können diese Effekte skaliert werden, wenn Liefer- und Wertschöpfungsketten eingebunden werden und wenn Ausstrahl- und Nachahmereffekte innerhalb der Branche des jeweiligen Unternehmens bzw. bei dessen Wettbewerben auftreten. Bei den Kooperationstypen Social Lobbying und Stakeholder-Dialoge ist dies deshalb häufig und bei Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit z.T. Kern- bzw. Teilziel der Kooperation.

Entsprechend der potentiell hohen positiven Umweltwirkung hoch ist auch der zu erwartende potentielle Nutzen für die Gruppe der Beschäftigten – insbesondere für die oben beschriebenen Beschäftigten, die großen Wert auf eine ökologisch verantwortliche Unternehmensführung ihres Arbeitgebers legen. Inwiefern dieser Effekt und Nutzen allerdings tatsächlich von den Beschäftigten wahrgenommen wird, kann an dieser Stelle aufgrund fehlender belastbarer Forschungsergebnisse jedoch nicht abschließend beantwortet werden. I.d.R. zeichnen sich Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten und eine Verbesserung der Umwelleistung des Unternehmens abzielen, durch eine vergleichsweise hohe Komplexität in der Umsetzung und Nachvollziehbarkeit auf. Anders als z.B. beim Kooperationstyp Corporate Volunteering sind meist nur ausgewählte Experten aus dem Unternehmen in die tatsächliche Umsetzung der Kooperation eingebunden und nicht weite Teile der Belegschaft. Neben dem fehlenden Erfahren der Kooperation durch eigenes Handeln ist zudem fraglich, inwiefern die Mehrzahl der Beschäftigten als „Laien“ für betriebliche Umweltfragen die Kooperation und ihre Ergebnisse angemessen bewerten können. Es kann deshalb vermutet werden, dass der wahrgenommene Nutzen z.B. hinsichtlich der eigenen Motivation, der empfundenen Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit sowie der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber für viele Beschäftigte eher gering ist. Ungeachtet dessen stellt eine durch die Kooperation verbesserte Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens auch einen Nutzen für die Beschäftigten dar – z.B. hinsichtlich der Frage der Sicherheit des Arbeitsplatzes. Auch hier ist aber fraglich inwiefern dieser Nutzen von den Beschäftigten wahrgenommen wird und ob sie entsprechend Ansprüche an Kooperationen stellen.

#### **6.2.1.4 Verbraucherinnen und Verbraucher**

Das Bewusstsein von Verbraucherinnen und Verbrauchern sowohl für einen ökologischen Konsum und Lebenswandel als auch für eine ökologische Unternehmensführung hat in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen (vgl. Otto 2014, BMUB und UBA 2015, Facit Research 2016). Unter Verbrauchern werden hier in Abgrenzung zu Geschäftskunden von Unternehmen insbesondere natürliche Personen,

die Waren oder Dienstleistungen für den privaten Gebrauch erwerben, verstanden. Neben dem Bewusstsein und artikulierten Verhalten von Verbrauchern ist immer mehr auch ein tatsächlich verändertes Kauf- und Konsumverhalten zu beobachten. Vor allem in bestimmten Produkt- und Dienstleistungsbereichen wie z.B. Lebensmittel, Textilien oder Reisen beziehen Verbraucher stärker ökologische Kriterien in ihre Kaufentscheidungen ein. Gründe hierfür sind zum einen persönliche ethisch-moralische Einstellungen sowie zum anderen eine gesteigerte Qualität, die mit ökologischen Produkten und Dienstleistungen verbunden wird – z.B. hinsichtlich der Gesundheitsverträglichkeit, Effizienz im Gebrauch oder der Langlebigkeit. Während bei bestimmten Verbrauchergruppen sowie Produkt- und Dienstleistungsbereichen dabei durchaus zu beobachten ist, dass auch eine erhöhte Zahlungsbereitschaft für ökologische Angebote akzeptiert wird, bleibt ein Großteil der Verbraucher in der Praxis jedoch weiterhin relativ preissensibel (vgl. Ipsos 2013, Nielsen 2014, GfK 2015, PWC 2016). Hinsichtlich der Bewertung der Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen sind diese Aspekte entsprechend zu berücksichtigen.

### **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Der Nutzen für Verbraucherinnen und Verbraucher von Kooperationen, die die Arbeit von NRO unterstützen, liegt überwiegend darin, ein „gutes Gefühl“ zu erwerben, wenn Sie Waren von entsprechend kooperierenden Unternehmen kaufen. Spenden, Sponsoring und Corporate Volunteering haben meist keinen direkten Einfluss auf die eigentliche Produkt- und Dienstleistungsqualität. Vielmehr stellen sie in erster Linie einen ethisch-moralischen Zusatznutzen für den Verbraucher dar. Besonders deutlich wird dies beim zweckgebundenen Marketing (Cause Related Marketing) als Unterform des Sponsorings, bei dem die Unterstützung einer NRO als Verkaufsargument genutzt wird und proportional an den Absatz oder Umsatz gekoppelt ist.

Darüber hinaus signalisieren Unternehmen durch ihre Kooperation mit NROs ihre Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen (für die Umwelt oder aber auch für andere Ziele). In der Praxis zeigt sich, dass viele Unternehmen, die NRO im Sinne eines umfassenden CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement unterstützen, häufig auch glaubwürdig an einer ökologischen Verbesserung ihrer eigenen Prozesse, Produkte und Dienstleistungen arbeiten (vgl. Kirchhoff Consult 2016, BMAS 2017). Eine zwingende Voraussetzung ist dies jedoch nicht und es finden sich auch Beispiele für Unternehmen, die zwar die Arbeit von NRO unterstützen, aber bezogen auf die eigenen Aktivitäten keine Kooperationen mit NRO eingehen, aber bezogen auf das eigene Nachhaltigkeitsmanagement Verbesserungspotentiale aufweisen. Kooperationen, die die Arbeit von NRO unterstützen, sind dennoch weder allgemein noch im Hinblick auf den Nutzen für die Verbraucherinnen und Verbraucher per se als negativ zu bewerten. Allerdings haben sie für Verbraucherinnen und Verbraucher im Gegensatz zu kooperativ entwickelten, kriterienbasierten Siegeln nur eine sehr begrenzte Orientierungsfunktion für einen ökologischen Konsum. Zudem sollten sie nicht als „Quasi-Siegel“ oder Qualitätskriterium für die jeweilige Ware i.e.S. durch das Unternehmen beworben bzw. kommuniziert werden. Andernfalls besteht für Verbraucherinnen und Verbraucher potentiell die Gefahr eines Schadens durch eine Irreführung. Insbesondere beim Instrument des Cause Related Marketing sollte zudem transparent und deutlich durch das Unternehmen kommuniziert werden, dass nur ein (meist kleiner) Teil der Umsatzerlöse der NRO zu Gute kommt.

### **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umweltleistung abzielen**

Analog den Kapitalgebern, dem Management sowie den Beschäftigten ist der Nutzen für Verbraucherinnen und Verbraucher durch NRO-Unternehmens-Kooperationen, die an den Umweltaktivitäten des Unternehmens ansetzen, potentiell hoch. Mögliche Nutzen ergeben sich bspw. hinsichtlich Orientierungshilfen für einen nachhaltigen Konsum oder eine verbesserte Produkt- und Dienstleistungsqualität.

Für Verbraucherinnen und Verbraucher sind ökologische Siegel für Produkte und Dienstleistungen im Alltag eines der sichtbarsten Beispiele für Ergebnisse der Zusammenarbeit von Unternehmen und NRO. Am Markt existieren eine Vielzahl von Siegeln, die Verbraucherinnen und Verbrauchern in komprimierter Form eine Bewertung der ökologischen Qualität eines Produktes oder einer Dienstleistung erleichtern sollen (vgl. BMZ 2017, Verbraucher Initiative 2017). Neben staatlichen Siegeln gehen viele Siegel in ihrer Entwicklung auf NRO-Unternehmens-Kooperationen z.B. in Form von Stakeholder-Dialogen zurück oder sind in ihrer Umsetzung Gegenstand einer fortlaufenden Kooperation. Auch wenn sich die verschiedenen Label hinsichtlich ökologischem Anspruch, Kriterienauswahl, Transparenz, Unabhängigkeit und Nachprüfbarkeit stark unterscheiden, schaffen sie für Verbraucherinnen und Verbraucher jedoch potentiell den Nutzen, Komplexität zu reduzieren und auch als „Umwelt-Laien“ umweltgerechte Konsumententscheidungen zu treffen. Inwiefern die sehr große Vielzahl der Label hierbei eher hinderlich ist, ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

Häufig weniger direkt sichtbar für die breite Masse der Verbraucherinnen und Verbraucher, mitunter aber nicht weniger bedeutend, sind Kooperationen, die an der Geschäftstätigkeit von Unternehmen ansetzen (z.B. hinsichtlich Optimierungen von Prozessen, Produkten oder Geschäftsmodellen) oder entsprechend vorgeschaltete Stakeholder-Dialoge. Aufgrund der häufig fehlenden Öffentlichkeit dieser Kooperationen und ihrer Ergebnisse liegt der Nutzen für Verbraucherinnen und Verbraucher weniger in einer Befriedigung seiner ethisch-moralischen Einstellungen, als in einer verbesserten ökologischen Produkt- und Dienstleistungsqualität. Inwiefern durch NRO-Unternehmens-Kooperationen Verbraucherinnen und Verbrauchern dabei insgesamt ein monetärer Nutzen (z.B. Verbrauchsminderung und gesteigerte Öko-Effizienz eines Produkts im Betrieb) oder Schaden (z.B. produktionsbedingte Mehrkosten, die sich im Kaufpreis niederschlagen) entsteht, kann nicht generell beantwortet werden.

#### **6.2.1.5 Politik und Verwaltung**

Wie in Kapitel 4 ausgeführt sind NRO-Unternehmens-Kooperationen auch ein Ausdruck eines sich in vielen Bereichen vollziehenden Wandels im Verhältnis zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundsätzlich gilt, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen staatliches Handeln der Politik und öffentlichen Verwaltung nicht ersetzt. Vielmehr stellen sie ein Instrument dar, das staatliches Handeln ergänzen kann. Sie bieten zum einen die Möglichkeit das Erreichen umweltpolitischer Ziele zu unterstützen (z.B. in einer globalisierten Wirtschaft mit z.T. eingeschränkten staatlichen Handlungsmöglichkeiten). Zum anderen schaffen NRO-Unternehmens-Kooperationen insbesondere aber auch die Möglichkeit auf begrenztem Raum neue innovative Modelle ökologischer Problemlösung zu erproben, erfolgreiche Ansätze zu verbreiten und eine Grundlage für die Weiterentwicklung staatlichen Handelns zu bilden. Die nachfolgende Betrachtung der Potentiale für Politik und Verwaltung erfolgt daher nicht aus einer Perspektive des Wettbewerbs zwischen staatlichem Handeln und NRO-Unternehmens-Kooperationen, sondern vielmehr aus einem komplementären Blickwinkel.

#### **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Wenn, wie beschrieben, NRO-Unternehmens-Kooperationen als eine komplementäre Maßnahme zu staatlichem Handeln wahrgenommen werden, dienen sie aus der Perspektive der Umweltpolitik und -verwaltung auch nur der Ergänzung staatlicher Unterstützungsmöglichkeiten. Insbesondere bei NRO-Unternehmens-Kooperationen, bei denen Unternehmen die Arbeit der NRO unterstützen, mögen der Zugang zu finanziellen Ressourcen und fehlende staatliche Mittel ein Motiv für NRO (vgl. C&E 2013) sowie Akteure aus Umweltpolitik und -verwaltung sein, sich mit entsprechenden Kooperationen zu beschäftigen; sich ausschließlich auf die (finanzielle) Unterstützung von NRO durch Unternehmen zu verlassen, ist und kann nicht im Sinn von Umweltpolitik und -verwaltung sein.

Der Nutzen der **Kooperationstypen Spenden und Sponsoring**, d.h. die Bereitstellung von finanziellen Mitteln durch Unternehmen an NRO, sollten aus staatlicher Sicht in diesem Kontext vor allem als

eine Möglichkeit zur Erweiterung des Handlungsspielraums der jeweiligen NRO gesehen werden – unabhängig davon, ob die NRO bereits institutionelle oder projektbezogene staatliche Förderung erhält. Als staatliche Anforderung an beteiligte Unternehmen sollte diesbezüglich insbesondere gelten, dass die finanzielle Unterstützung von NRO nicht als eine Form des Ablasshandels für nicht-umweltgerechtes Unternehmenshandeln verstanden oder z.B. gegenüber Verbraucherinnen und Verbrauchern und anderen Gruppen kommuniziert wird. Zudem sollten Unternehmen keine Bedingungen an NRO als Gegenleistung für das Empfangen finanzieller Unterstützung stellen, die NRO in ihrer grundlegenden Unabhängigkeit sowie in der Ausübung ihrer Aufgaben einschränkt.

Ähnlich gilt dies auch für den Kooperationstyp **Corporate Volunteering**. Neben der Erweiterung des Handlungsspektrums und der Leistungsfähigkeit der NRO durch die von Unternehmen zur Verfügung gestellten Personal- und Know-how-Ressourcen sind hier zudem die Entwicklung innovativer ökologischer Problemlösungen im Gemeinwesen, die Steigerung des Umweltbewusstseins sowie die Engagementförderung bei den mitwirkenden Unternehmensbeschäftigten als weitere Nutzeneffekte relevant. Das Engagement von Unternehmensbeschäftigten im Rahmen von Corporate Volunteering-Einsätzen kann dazu beitragen, dass die Beschäftigten auch für ein privates Engagement in zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen und -verbänden aktiviert werden und deren Arbeit auch über die eigentliche NRO-Unternehmens-Kooperation unterstützen.

### **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umwelleistung abzielen**

Aus der Perspektive der Umweltpolitik kommt Unternehmen bei der Bewältigung zentraler ökologischer Herausforderungen wie z.B. dem Klimawandel eine entscheidende Rolle zu und die Forderung nach sowie die Förderung einer ökologischen verantwortlichen Unternehmensführung ist national wie international fester Bestandteil politischer Strategien und staatlichen Handelns (vgl. BMU 2008, Bundesregierung 2010, EU-Kommission 2011). Die Bedeutung der „Methode“ der sektorenübergreifenden Kooperationen – wie z.B. zwischen Unternehmen und Umwelt-NRO – wird dabei immer wieder unterstrichen. NRO-Unternehmens-Kooperationen, die auf die Aktivitäten und eine Verbesserung der Umwelleistung des Unternehmens abzielen, bieten für politische und staatliche Akteure in diesem Kontext drei übergreifende Potentiale: Erstens können Sie eine Legitimierungsfunktion für unternehmerisches Handeln ausüben. In einer wirtschaftlich globalisierten Welt agieren große Unternehmen nicht mehr nur als Produzenten, sondern sie machen gewollt oder ungewollt aktiv Politik – ohne dass dieses Handeln jedoch demokratisch legitimiert ist (vgl. Schneidewind 1998). Insbesondere der Kooperationstyp der Stakeholder-Dialoge bietet diesbezüglich die Möglichkeit, gesellschaftliche Interessen – stellvertretend vorgebracht durch eingebundene Umwelt-NRO – in unternehmerische Entscheidungen und Handlungen einfließen zu lassen. Zweitens können NRO-Unternehmens-Kooperationen eine Selbstregulierungsfunktion für unternehmerisches Handeln erfüllen. Häufig werden etwa im Rahmen von Stakeholder-Dialogen oder Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit freiwillige Standards und Normen für ein ökologisch verantwortliches Unternehmenshandeln entwickelt, die über gesetzliche Anforderungen hinausgehen. Solche Formen der Selbstregulierung und -überwachung entfalten für Politik und Verwaltung insbesondere dann einen hohen Nutzen, wenn sie in Bereichen ansetzen, die durch staatliche Gesetzgebung und Kontrolle schlecht oder gar nicht erreichbar sind (z.B. im internationalen Kontext). Drittens bieten Kooperationen ein besonderes Potential für neue ökologische Problemlösungen und stellen einen Erfolgsfaktor und Treiber für die Entwicklung zukunftsfähiger Prozesse, Produkte, Dienstleistungen sowie Geschäftsmodelle von Unternehmen dar (Innovationsfunktion), die mit regulatorischen Maßnahmen nicht zu erreichen sind (vgl. BMU 2009).

## 6.2.2 Potentieller Nutzen und Schaden verschiedener Kooperationstypen aus Unternehmensperspektive

Im folgenden Abschnitt werden die Potentiale der einzelnen Kooperationsformen für Unternehmen gesondert tabellarisch dargestellt. Die Bewertungen wurden auf einer Skala von +; 0 und - erstellt, wobei + für einen potentiellen Nutzen, - für potentiellen Schaden und 0 für keinen ersichtlichen Nutzen oder Schaden bzw. einen neutralen Effekt steht. Sofern nicht selbsterklärend oder an anderer Stelle bereits aufgeführt, werden die Effekte kurz erläutert.

Transaktions- und/oder Kooperationskosten wurden nachfolgend grundsätzlich nicht berücksichtigt bzw. nicht als Schaden für Unternehmen aufgeführt. Entsprechend erlaubt die Beurteilung der Potentiale keine Bewertung der Effizienz der jeweiligen Kooperationstypen, d.h. das Verhältnis der eingesetzten Mittel zur tatsächlich erzielten Umweltwirkung. Eine Beurteilung der Effizienz kann, ebenso wie die Beurteilung der Effektivität (im Sinne der absoluten Umweltwirkung), immer nur für eine spezifische NRO-Unternehmens-Kooperation vorgenommen werden.

### 6.2.2.1 Spenden

Tabelle 10: Potentiale für Unternehmen durch Spenden

Nutzen/ Schaden hinsichtlich Ressourcen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Kompetenzen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Legitimität
+/0 steuerlich absetzbar; je nach Spendenempfänger, Spendenform, Gesellschaftsform des spendenden Unternehmens + Verbesserung Leistungs- und Handlungsfähigkeit NRO; dadurch ggf. mittelbar Verbesserung von Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns - Verbesserung Leistungs- und Handlungsfähigkeit NRO; dadurch ggf. mittelbar Verschlechterung von Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns - Absatzrückgang mittelbar; wenn Reputationsschaden (siehe Legitimität)	+ / 0	+ Reputationssteigerung; Unternehmen wird als gesellschaftlich verantwortlich wahrgenommen - Reputationsschaden; Spende kann als „Greenwashing“ / „Window dressing“ ausgelegt werden; insb. wenn einzige Form der Umweltaktivitäten bzw. wenn rechtliche und gesellschaftliche Mindestanforderungen an eine ökologische verträgliche Unternehmensführung nicht ausreichend erfüllt werden + „Erkaufte“ Legitimität bei mittelempfänger NRO; Verhinderung von Akzeptanzkonflikten und -Auseinandersetzungen (kritisch zu betrachten)

Quelle: Eigene Darstellung

Spenden als per Definition selbstloses Instrument setzen primär an der Verbesserung der Leistungs- und Handlungsfähigkeit der NRO an. Dies kann sich je nach Verwendung der Mittel durch die NRO sowohl positiv wie negativ auf ein Unternehmen auswirken. Positiv, wenn durch die Aktivitäten der NRO die Rahmenbedingungen des Handelns für das Unternehmen verbessert werden (z.B. Kampagne für strengere gesetzliche Regulierung eines Umweltaspekts, die Wettbewerber des Unternehmens stärker

betrifft als das spendende Unternehmen). Negativ, wenn durch die Aktivitäten der NRO die Rahmenbedingungen des Handelns für das Unternehmen verschlechtert werden (z.B. Kampagne gegen das spendende Unternehmen).

In begrenztem Umfang können Spenden auch reputationssteigernd für ein Unternehmen wirken, wenn es die Spende entsprechend im Rahmen seiner Öffentlichkeitsarbeit kommuniziert. Gleichzeitig besteht jedoch auch die Gefahr der Reputationsschädigung, wenn z.B. durch die Öffentlichkeitsarbeit anderer NRO oder Medien erkenntlich wird, dass der Spende nicht ausreichend Aktivitäten des Unternehmens zur ökologischen Verbesserung seiner eigentlichen Geschäftstätigkeit entgegenstehen bzw. die Spende quasi als „Ablasshandel“ von nicht-nachhaltigem Handeln ablenken soll.

### 6.2.2.2 Sponsoring/ Cause Related Marketing

Tabelle 11: Potentiale für Unternehmen durch Sponsoring

Nutzen/ Schaden hinsichtlich Ressourcen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Kompetenzen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Legitimität
+ Absatzsteigerung unmittelbar (insb. bei CRM) + Absatzsteigerung mittelbar (z.B. durch Steigerung Bekanntheitsgrad Unternehmen / Produkt; Differenzierung gegenüber anderen Produkten; Markenaufbau) + Zugang zu neuen Kundinnen und Kunden + Kundenbindung + Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung; Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeitergewinnung - Absatzrückgang mittelbar; wenn Reputationsschaden (siehe Legitimität)	0	+ Reputationssteigerung; Unternehmen wird als gesellschaftlich verantwortlich wahrgenommen - Reputationsschaden; Sponsoring kann als „Greenwashing“ / „Window dressing“ ausgelegt werden; insb. wenn einzige Form der Umweltaktivität bzw. wenn rechtliche und gesellschaftliche Mindestanforderungen an eine ökologische verträgliche Unternehmensführung nicht ausreichend erfüllt werden + „Erkaufte“ Legitimität bei mittelempfänger NRO; Verhinderung von Akzeptanzkonflikten und -Auseinandersetzungen (kritisch zu betrachten)

Quelle: Eigene Darstellung

Anders als beim Kooperationstyp Spenden erfolgt Sponsoring als Marketinginstrument nicht selbstlos. Der potentielle Nutzen für Unternehmen liegt dabei in der Steigerung seines Absatzes. Unmittelbar erfolgt dies bei der Unterform des Cause Related Marketing. Mittelbare Absatzeffekte können zudem durch eine Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens, seiner Produkte und Marken erreicht werden. Insbesondere in Märkten mit Produkten von weitestgehend ähnlicher Qualität und entsprechender Austauschbarkeit (z.B. Generika-Arzneimittel oder Bier) kann ein Sponsoring den Ausschlag für den Erwerb eines Produktes und die Bindung an ein Produkt oder eine Marke geben. Da Sponsoring bewusst und i.d.R. stark öffentlich kommuniziert wird durch das Unternehmen und die NROs sind auch in begrenztem Umfang positive Effekte auf die Beschäftigten des Unternehmens möglich, die ihren Arbeitgeber als verantwortlich agierendes Unternehmen wahrnehmen.

Die Frage positiver wie negativer Reputationseffekte durch Sponsoring gestaltet sich ähnlich wie beim Kooperationstyp Spenden. Aufgrund der bewussten starken Kommunikation des Sponsorings sind die Potentiale jedoch höher – positiv wie negativ.

### 6.2.2.3 Corporate Volunteering

Tabelle 12: Potentiale für Unternehmen durch Corporate Volunteering

Nutzen/ Schaden hinsichtlich Ressourcen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Kompetenzen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Legitimität
<p>+ Beschäftigtenzufriedenheit und -bindung; Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeitergewinnung</p> <p>+ Verbesserung Standortbedingungen, intaktes Umfeld, Lebensbedingungen Beschäftigte, weiche Standortfaktoren / soziokulturelle Infrastruktur</p> <p>+ Verbesserung Leistungs- und Handlungsfähigkeit NRO; dadurch ggf. mittelbar Verbesserung von Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns</p> <p>- Verbesserung Leistungs- und Handlungsfähigkeit NRO; dadurch ggf. mittelbar Verschlechterung von Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns</p> <p>+ Kontakte in NRO-Umfeld</p> <p>- Absatzrückgang mittelbar; wenn Reputationsschaden (siehe Legitimität)</p>	<p>+ Verbesserung Qualifikation Beschäftigte (Sozial- und Führungskompetenz, Kommunikation und Teamfähigkeit Projektmanagement, Kreativität, etc.)</p> <p>+ Steigerung Umweltbewusstsein / ökologisches Risiko- / Chancenbewusstsein Beschäftigte (allgemein und je nach Kooperation) auch spezifisch in Bezug auf ökologisches Problem und/oder Unternehmen)</p> <p>+ / 0 Transfer von fachlichem Wissen, Expertise, Erfahrungen von NRO zu Unternehmen</p>	<p>+ Reputationssteigerung; Unternehmen wird als gesellschaftlich verantwortlich wahrgenommen</p> <p>- Reputationsschaden; CV kann als „Greenwashing“ / „Window dressing“ ausgelegt werden; insb. wenn einzige Form der Umweltaktivitäten bzw. wenn rechtliche und gesellschaftliche Mindestanforderungen an eine ökologische verträgliche Unternehmensführung nicht ausreichend erfüllt werden</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Positive Effekte von Corporate Volunteering treten für Unternehmen insbesondere im Personalbereich auf. Zum einen profitieren Unternehmen durch eine verbesserte Attraktivität als Arbeitgeber und der damit verbundenen verbesserten Mitarbeitermotivation, -bindung und -gewinnung. Zum anderen gewinnen sie durch eine Verbesserung der Qualifikation der Beschäftigten. Dies umfasst sowohl die persönlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen der Beschäftigten, die bei Corporate Volunteering-Einsätzen i.d.R. gestärkt werden als auch das Umweltbewusstsein der Beschäftigten. Beides sind Kompetenzbereiche, die Beschäftigte auch in ihrem alltäglichen Arbeitsumfeld benötigen und deren Vorhandensein einem Unternehmen entsprechend nützen können. Ein Transfer von fachlichem Know-how findet bei Corporate Volunteering i.d.R. eher in Richtung der NRO statt und nur selten von der NRO zum Unternehmen. Ein positiver Effekt in diesem Bereich tritt folglich bei NRO eher selten auf.

### 6.2.2.4 Stakeholder-Dialoge

Tabelle 13: Potentiale für Unternehmen durch Stakeholder-Dialoge

Nutzen/ Schaden hinsichtlich Ressourcen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Kompetenzen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Legitimität
<p>+ (Ausgangspunkt für) Entwicklung besserer / nachhaltigerer / neuer Lösungen für (komplexe) ökologische Probleme durch Einbindung NRO</p> <p>+ Schaffung Basis / Ausgangspunkt für weitere künftige gemeinsame Projekte, Allianzen, Kooperationen</p> <p>+ Ausstrahleffekt auf andere Unternehmen bei Branchen- / Lieferketten- / Wertschöpfungsketten-Dialogen</p> <p>- Absatzrückgang mittelbar; wenn Reputationsschaden; Gefahr aber eher sehr gering, da Dialoge in der breiten Öffentlichkeit kaum rezipiert (siehe Legitimität)</p>	<p>+ Zugang zu fachlichem Wissen, Expertise, Erfahrungen der NRO sowie zu Positionen, Ansprüchen der NRO an das Unternehmen (ggf. auch stellvertretend für andere Stakeholder)</p> <p>+ (Frühzeitige) Identifikation und Priorisierung sowie besseres Verständnis von Risiken, Herausforderungen, die mit der Unternehmenstätigkeit verbunden sind (z.B. in Bezug auf Produkte, Produktionsprozesse, Geschäftsmodell, Lieferketten, etc.)</p> <p>+ (Frühzeitige) Identifikation und Priorisierung sowie besseres Verständnis Handlungsmöglichkeiten und (Markt-)Chancen, die mit der Unternehmenstätigkeit verbunden sind (z.B. in Bezug auf Produkte, Produktionsprozesse, Geschäftsmodell, Lieferketten, etc.)</p>	<p>+ Spezifische Akzeptanz / Vertrauen bei NRO gesteigert hinsichtlich eines kontroversen Aspekts der Unternehmenstätigkeit durch Dialog, gemeinsame Erörterung, Verdeutlichung Interessen und Dilemmata des Unternehmens und ggf. Lösungsfindung.</p> <p>+ Allgemeine Akzeptanz / Vertrauen bei NRO gesteigert / Legitimität erhöht durch Signalisieren von Dialog- und Verständigungsbereitschaft sowie eines verantwortungsvollen bzw. nicht-opportunistischen Verhaltens</p> <p>- Akzeptanz- und Vertrauensverlust bei NRO sowie Gefahr der Auseinandersetzung bei Missachtung jeglicher / zentraler Dialogergebnisse und keiner ersichtlichen / absehbaren Veränderung der Unternehmenstätigkeit</p> <p>+ Reputationssteigerung; Unternehmen wird als gesellschaftlich verantwortlich wahrgenommen (nur bei öffentlichen Dialogen)</p> <p>- Reputationsschaden; Dialog kann als „Greenwashing“ / „Window dressing“ ausgelegt werden; insb. bei Missachtung jeglicher / zentraler Dialogergebnisse und keiner ersichtlichen / absehbaren Veränderung der Unternehmenstätigkeit (nur bei öffentlichen Dialogen)</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Im Gegensatz zum Kooperationstyp Corporate Volunteering ist der Zugang zu und der Transfer von fachlichem Wissen, Expertise, Erfahrungen der NRO zum Unternehmen bei Stakeholder-Dialogen essentiell. Hierdurch wird Unternehmen u.a. die frühzeitige Identifikation von ökologischen Risiken und

Chancen erleichtert. Dies wiederum eröffnet Unternehmen Möglichkeiten, im Dialog an der Entwicklung nachhaltigerer Lösungen in den Bereichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu arbeiten. Die Grenzen zum Typ Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit sind an dieser Stelle häufig fließend.

Hinsichtlich der Legitimität des Unternehmenshandelns kann durch die Einbindung von NRO in Stakeholder-Dialoge Vertrauen und Akzeptanz bei den einzelnen involvierten NRO geschaffen werden, z.B. indem Unternehmen in Dialogen verdeutlichen, aufgrund welcher Handlungszwänge sie ggf. handeln müssen und in welchen (Nachhaltigkeits-)Dilemmata sie sich bewegen. Alleine durch die Einbindung von NRO in Dialogprozesse können Unternehmen zudem auch allgemein Akzeptanz für ihr Handeln bei nicht involvierten NRO und anderen Akteuren schaffen, wenn erkennbar wird, dass ein Unternehmen den Dialog ernsthaft verfolgt. Umgekehrt können der potentielle Akzeptanz- und Vertrauensverlust und der damit verbundene Schaden sehr hoch sein, wenn aus den Stakeholder-Dialog-Ergebnissen mittelfristig keine Schlüsse durch das Unternehmen gezogen werden und keine konkreten Handlungen erfolgen.

### 6.2.2.5 Social Lobbying

Tabelle 14: Potentiale für Unternehmen durch Social Lobbying

Nutzen/ Schaden hinsichtlich Ressourcen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Kompetenzen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Legitimität
<p>+ Agendasetting / Schaffung von Öffentlichkeit für ein spezifisches ökologisches Thema / Problem / Anliegen, das (auch) aus Sicht des Unternehmens bisher nicht ausreichend beachtet / bearbeitet wird</p> <p>+ Veränderung Verhalten bestimmter Stakeholder zu dem Thema / Anliegen / Problem z.B. staatliches Handeln, Verbraucherverhandeln anstoßen.</p> <p>+ Wenn Veränderung Verhalten unterschiedlichste Nutzenpotentiale z.B. verbesserte Rahmenbedingungen für Agieren am Markt, Absatzsteigerung, Schaffung neuer Absatzmärkte, Verringerung von Risiken, erhöhte Rechtssicherheit</p> <p>- Wenn Veränderung Verhalten ggf. Gefahr Übererfüllung z.B. striktere staatliche Regulierung als vorgeschlagen, Wechsel zu komplett anderen Produktoptionen durch Verbraucher</p>	<p>+ Zugang zu fachlichem Wissen, Expertise, Erfahrungen der NRO</p> <p>+ Zugang zu methodischem Wissen, Expertise, Erfahrung der NRO (hinsichtlich Agendasetting, Kampagnenarbeit)</p>	<p>+ Ausstrahlung des von der NRO in der Öffentlichkeit bzw. bei spezifischen Stakeholdern genossenen Vertrauens auf das Unternehmen</p> <p>+ Reputationssteigerung; Unternehmen wird als gesellschaftlich verantwortlich wahrgenommen</p> <p>+ Spezifische Akzeptanz / Vertrauen bei NRO gesteigert hinsichtlich des behandelten Themas</p> <p>+ Allgemeine Akzeptanz / Vertrauen bei NRO gesteigert durch gemeinsame Arbeit am Thema</p> <p>- ggf. Akzeptanz- und Vertrauensverlust bei Marktpartnern (z.B. Zulieferer, Kundinnen und Kunden), „Nestbeschmutzer“</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Das Nutzenpotential des Kooperationstyps Social Lobbying liegt u.a. darin, dass es dem Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit der NRO gelingt, Öffentlichkeit für ein ökologisches Thema zu schaffen, wie es mit den unternehmenseigenen Mitteln in diesem Umfang nicht oder nur schwierig möglich wäre. Dabei profitiert das Unternehmen sowohl von dem fachlichen und methodischen Wissen und der Erfahrung der NRO, aber auch von dem Glaubwürdigkeits- und Vertrauensvorteil der NRO (vgl. Edelmann 2016).

**6.2.2.6 Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit**

Tabelle 15: Potentiale für Unternehmen durch Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit

Nutzen/ Schaden hinsichtlich Ressourcen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Kompetenzen	Nutzen/ Schaden hinsichtlich Legitimität
<p>+ Entwicklung besserer / nachhaltigerer / neuer Lösungen / Produkte / Prozesse / Geschäftsmodelle für (komplexe) ökologische Probleme durch Einbindung NRO</p> <p>+ Kostenreduktion und verbesserte Qualität z.B. durch verbesserte Öko-Effizienz und/oder Öko-Effektivität, Prozesse und Produkte (z.B. verringerter Materialeinsatz; möglicher Verzicht auf End-of-Pipe-Lösungen)</p> <p>+ Absatzsteigerung auf bestehenden Märkten und bei bestehenden Kundinnen und Kunden</p> <p>+ Absatzsteigerung durch neue Geschäftsmodelle, Erschließung neuer Märkte und Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden</p> <p>+ Verringerung von Risiken z.B. durch erhöhte Rechtssicherheit oder ggf. Vermeidung zusätzlicher staatlicher Regulierung bei Entwicklung einer erfolgreichen Lösung, die staatliches Handeln nicht erforderlich macht</p> <p>- Kostensteigerung und Absatzrückgang, wenn Lösung am Markt keine Nachfrage findet</p>	<p>+ Zugang und Erschließung Wissen, Expertise, Erfahrungen der NRO</p> <p>+ (Frühzeitige) Identifikation und Priorisierung sowie besseres Verständnis von Risiken, Herausforderungen, die mit der Unternehmenstätigkeit verbunden sind (z.B. in Bezug auf Produkte, Produktionsprozesse, Geschäftsmodell, Lieferketten, etc.)</p> <p>+ (Frühzeitige) Identifikation und Priorisierung sowie besseres Verständnis Handlungsmöglichkeiten und (Markt-)Chancen, die mit der Unternehmenstätigkeit verbunden sind (z.B. in Bezug auf Produkte, Produktionsprozesse, Geschäftsmodell, Lieferketten, etc.)</p>	<p>+ Spezifische Akzeptanz / Vertrauen bei NRO gesteigert hinsichtlich eines Produkts, Prozesses oder des Geschäftsmodells</p> <p>+ Allgemeine Akzeptanz / Vertrauen bei NRO gesteigert hinsichtlich eines Produkts, Prozesses oder des Geschäftsmodells</p> <p>+ Reputationssteigerung; Unternehmen wird als gesellschaftlich verantwortlich wahrgenommen</p>

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ansatzpunkte für Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit sind äußerst vielfältig und reichen z.B. von der ökologischen Optimierung einzelner Prozessschritte im Unternehmen über Veränderungen an Produktlinien bis hin zu Neugestaltung ganzer Geschäftsmodelle. Entsprechend vielfältig sind die damit verbundenen Potentiale für Unternehmen. Ähnlich dem Kooperationstyp Stakeholder-Dialog wird Unternehmen durch den Zugang zu und dem Transfer von fachlichem Wissen, Expertise sowie Erfahrungen der NRO die frühzeitige Identifikation von ökologischen Risiken und Chancen erleichtert. Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit gehen dabei aber über den reinen Dialog hinaus und schaffen Ergebnisse, die in der betrieblichen Praxis sowie am Markt umgesetzt werden. Damit verbundene potentielle relevante Nutzeneffekte sind insbesondere Kosteneinsparungen sowie Absatzsteigerungen. Wenn die gemeinsam entwickelten Lösungen sich in der Praxis bzw. am Markt nicht bewähren, kann der damit verbundene wirtschaftliche Schaden jedoch erheblich sein.

### **6.2.3 Zentrale Ergebnisse der Potentialanalyse für Unternehmen**

Aus der obenstehenden Analyse des potentiellen Nutzens und Schadens **für Unternehmen** durch Kooperationen mit NRO könnten verschiedene detaillierte Maßnahmen abgeleitet werden, die Schäden entgegenwirken oder Nutzeneffekte begünstigen. Zentral sind nach Auffassung der Autorinnen und Autoren unter anderem folgende Rahmenbedingungen, die im Kapitel Erfolgsfaktoren wieder aufgegriffen werden:

**Kenntnis von und Auseinandersetzung mit Entscheidungs- und Handlungslogiken des Kooperationspartners sowie Potentialen von NRO-Unternehmens-Kooperationen sind eine Grundvoraussetzung.**

**NRO-Unternehmens-Kooperationen brauchen eine gute fachliche und methodische Basis des Kooperationsmanagements, damit Sie Wirkung entfalten können.**

**Der unternehmerische Nutzen bestimmter Kooperationstypen ist für bestimmte Anspruchsgruppen mitunter schwierig nachzuvollziehen. Eine offene und erläuternde Kommunikation sowie Einbindung kann hier helfen.**

## **6.3 Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen aus Perspektive von Umwelt-NRO**

Der Schutz von Natur und Umwelt ist bei allen hier in Rede stehenden NRO als Organisationsziel satzungsmäßig verankert. In der Regel sind sie dafür als gemeinnützig anerkannt und müssen beispielsweise gegenüber dem Finanzamt und ihren Gremien darüber Rechenschaft ablegen, ob die Mittelverwendung satzungsgemäß erfolgte. Die satzungsgemäßen Ziele gilt es demnach auch in einer NRO-Unternehmens-Kooperation umzusetzen, sonst drohen den Organisationen der Entzug der Gemeinnützigkeit und damit der Existenzgrundlage. Aber anders als bei Unternehmen gibt es in der Regel eine große Schnittmenge zwischen dem Ziel der NRO und dem Kooperationsziel. Das heißt, dass NRO in Kooperationen primär ihre ideellen Ziele verfolgen können.

NRO stehen dazu jedoch nur begrenzte Mittel zur Verfügung, die sich im Wesentlichen aus Spenden, Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen, Legaten und sogenannten Drittmitteln (Zuschüsse oder Projektförderungen von öffentlichen oder privaten Stiftungen, sowie öffentlichen Fördermittelgebern) zusammensetzen. Zusätzliche Aufgaben, die in NRO durch Zusammenarbeit mit Unternehmen anfallen, müssen sich also finanziell tragen, d.h. die Vergütung der Mitarbeitenden oder Materialien müssen finanziert sein.

Die Quellenlage zur Betrachtung von NRO-Unternehmens-Kooperationen durch einzelne Anspruchsgruppen von NRO und die Wahrnehmung von Potentialen einzelner Kooperationsformen ist äußerst

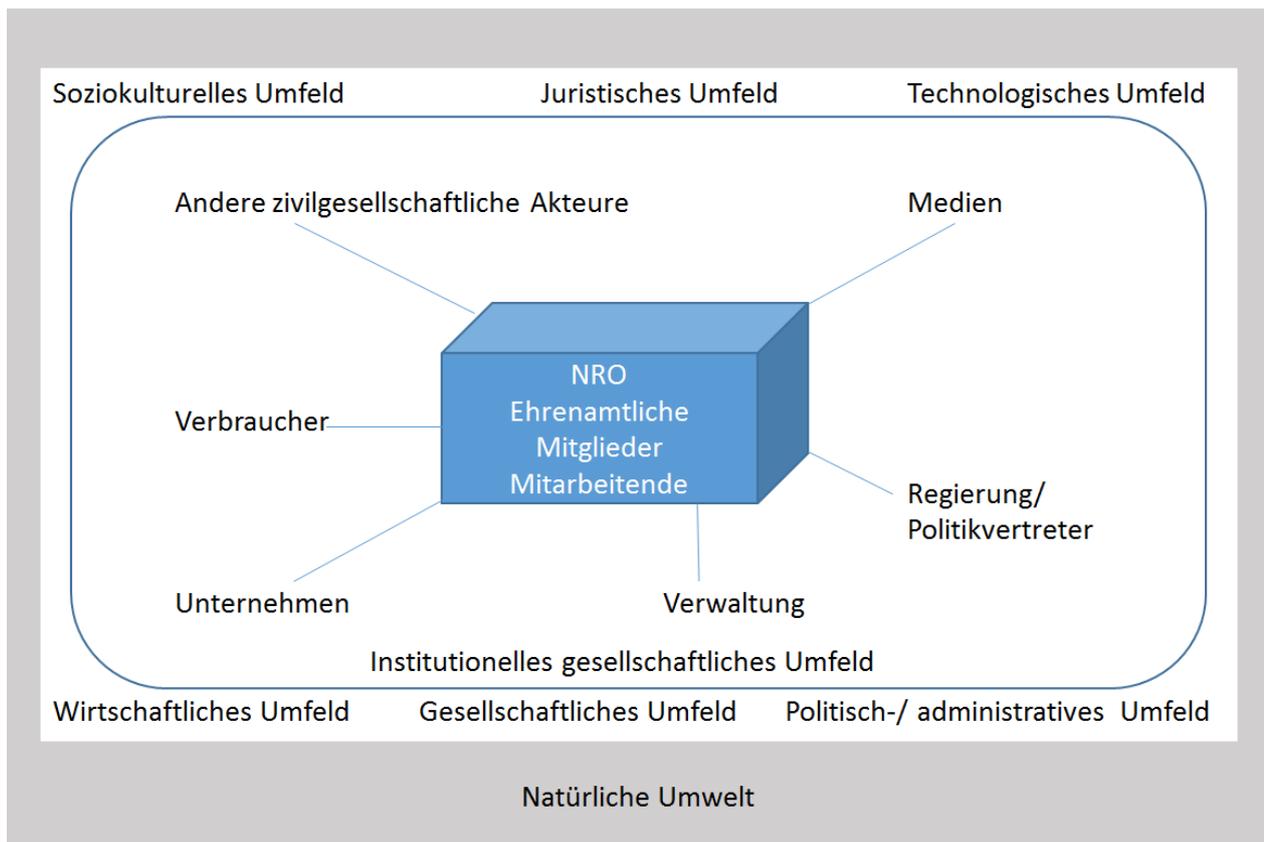
dürftig. Deshalb stützen sich die nachfolgenden Betrachtungen häufig auf subjektive Einschätzungen der Autorinnen und Autoren.

### **6.3.1 Potentieller Nutzen und Schaden aus Sicht verschiedener Anspruchsgruppen in NRO**

Die Perspektive der Anspruchsgruppen einzunehmen erlaubt differenziertere Aussagen über Unterstützerinnen und Unterstützer als auch Kritikerinnen und Kritiker von Unternehmenskooperationen innerhalb und außerhalb der Organisationen. Auf Grundlage dieser Analyse können Rückschlüsse über Rahmenbedingungen, unter denen NRO Kooperationen mit Unternehmen eingehen können, gezogen werden. Der Stakeholder-Ansatz bringt in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung eines Unternehmens jene Anspruchsgruppen in den Fokus, die für den Unternehmenserfolg wesentlich sind (siehe dazu ausführlich Kap. 6.2). Der Ansatz, die jeweiligen Anspruchsgruppen zu betrachten, wird analog auch in diesem Kapitel verfolgt. Wie eingangs bereits herausgestellt, sind viele Umwelt-NROs heute professionelle und wirkmächtige Akteure. Auch sie agieren in einem gesellschaftlichen Umfeld, dessen einzelne Akteure Ansprüche an die Organisationen stellen. Diese Ansprüche müssen NRO ausbalancieren, um langfristig erfolgreich zu sein. Umwelt-NRO in Deutschland haben sich sowohl stark professionalisiert und inhaltlich weiter entwickelt, als auch ihre Organisationsstrukturen ausdifferenziert (vgl. Sperfeld und Zschesche 2014). Dementsprechend haben sich in den Organisationen auch verschiedene Organisationskulturen entwickelt, die für das Selbstverständnis und die Werthaltungen der Organisationen allgemein aber insbesondere auch die für den Umgang mit Unternehmen prägend sind. Dies spiegelt sich in den Strukturen, aber auch in Grundsatzentscheidungen und Positionierungen wieder. So schließt z.B. Greenpeace jegliche finanzielle Unterstützung durch öffentliche Verwaltungen und Unternehmen aus. Ein anderes Beispiel: einige NRO sind basisdemokratisch, andere zentral gesteuert, was unterschiedliche Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten der Ehrenamtlichen (auch hinsichtlich Kooperationen mit Unternehmen) mit sich bringt. Die folgenden Ausführungen können sich je nach Organisationskultur der NRO anders darstellen oder weniger relevant sein.

Die Anspruchsgruppen von NROs werden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

Abbildung 6: NRO und ihre Anspruchsgruppen



Quelle: Eigene Darstellung nach Schaltegger et al. 2003

Die verschiedenen Typen von Unternehmenskooperationen werden durch die Anspruchsgruppen unterschiedlich wahrgenommen. Da eine Betrachtung der sechs Kooperationstypen kombiniert mit allen Anspruchsgruppen viel zu kleinteilig ist, um daraus relevante Rahmenbedingungen abzuleiten, wird hier analog zum Vorgehen in Kap 6.2. nach den Kooperationen differenziert, bei denen die umweltschützende Aktivität von den NRO durchgeführt wird (Spende, Sponsoring / CRM, Corporate Volunteering) und solche, bei denen die umweltschützende Aktivität durch das Unternehmen durchzuführen ist (Stakeholder-Dialog, Social Lobbying, Kooperation mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit). Nachfolgend werden die Beziehungen zwischen den Anspruchsgruppen (Mitglieder, Ehrenamtliche, Mitarbeitende, Verbraucherinnen und Verbraucher, Medien, andere zivilgesellschaftliche Akteure und Politik & Verwaltung) und den NRO kurz charakterisiert und, wo möglich, Aussagen zu den unterschiedlichen Perzeptionen der verschiedenen Kooperationstypen gemacht.

### 6.3.1.1 Mitglieder

Personen, die einer NRO beitreten, befürworten deren Profil, das unter anderem ihre Strategiewahl mit Unternehmen zu kooperieren oder Unternehmen eher konfrontativ entgegen zu treten einschließt. Dieser Aspekt des Profils wird jedoch nicht von allen Mitgliedern gleich gewichtet und bewertet. Das heißt, dass es selbstverständlich Unterschiede in der Wahrnehmung von Unternehmenskooperationen innerhalb der Mitgliedschaft gibt, aber auch, dass die Mitglieder unterschiedlich sensibel dafür sind. Zwar sind Mitglieder einer Organisation durch Mitgliederinformationen geringfügig besser informiert als die Öffentlichkeit – ansonsten jedoch eine heterogene Gruppe, die einen abstrakten Grundkonsens teilt, dass Umweltschutz wichtig ist (vgl. Sperfeld et al. 2016; S. 4f). Inwieweit unter den Mitgliedern Präferenzen für einzelne Formen von Kooperationen festgelegt sind, lässt sich z.B. durch Befragungen

ermitteln. Eine Erhebung mit Vergleichsgruppen aus anderen Organisationen gäbe Aufschluss darüber, ob die Präferenzen sich maßgeblich unterscheiden.<sup>26</sup>

Mitglieder können einen wahrgenommenen Legitimitätsverlust durch Austritt „bestrafen“ und die Organisationen sind sehr sensibel gegenüber dieser Sanktionsmöglichkeit. Die Mitglieder können indirekt von einer Zunahme der Ressourcen und der Kompetenz „ihrer“ Organisation profitieren, da sich die Organisation damit als erfolgreicher Akteur im Umweltschutz profiliert, was Mitglieder in ihrer Wahl bestärken kann.

#### **6.3.1.2 Ehrenamtlich Aktive**

Ehrenamtlich Aktive sind alle Personen, die eine Organisation freiwillig und ohne Entgeltzahlung mit ihrer Arbeitskraft unterstützen. Ehrenamtlich Aktive lassen sich grob gliedern in diejenigen, die in Projekten oder in Untergliederungen mitarbeiten und diejenigen, die ehrenamtliche Funktionen etwa in Vorständen übernehmen. Wer sich ehrenamtlich in einer Umwelt-NRO engagiert und neben Geldzuwendungen auch eigene Zeit investiert, identifiziert sich vermutlich stärker als Mitglieder mit dem Profil der Organisation. Wie bereits erwähnt wird das Profil einer Organisation unter anderem auch aus der Neigung zu Kooperation mit Unternehmen gebildet. Lehnen Ehrenamtliche konkrete Kooperationsvorhaben oder die generelle Entwicklung der Kooperationsstrategie in der Organisation ab, können sie ihre ehrenamtliche Arbeit einstellen und austreten.

Insbesondere Ehrenamtliche in Funktionen müssen Entscheidungen mit Unternehmen zu kooperieren rechtfertigen können. Sie müssen sich auch mit möglichen Vorwürfen, z.B. Glaubwürdigkeit zu verlieren, auseinandersetzen und sich damit stärker als einfache Mitglieder zu Kooperationen positionieren.

---

<sup>26</sup> Anhaltspunkte geben bisher nur verschiedene Diskussionsforen die z.B. die Kooperationen des WWF kommentieren. Etwa bei <https://utopia.de/0/gutefragen/fragen/ist-der-wwf-noch-glaubwuerdig> (Zugriff vom 3.1.2016).

### **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Die Kooperationsformen, die die Umsetzung der umweltschützenden Maßnahmen durch NROs ermöglichen, sind bei ehrenamtlich Aktiven mutmaßlich bekannter, weil sie zum einen weiter verbreitet sind und weil sie zum anderen ihrer Aktivität in der NRO direkt zu Gute kommen.

Aktive wie Funktionsträger profitieren direkt von gestärkten Ressourcen, die es ermöglichen eigene Projekte umzusetzen. Die Autorinnen und Autoren vermuten, dass die Orientierung am Sachnutzen (Unmittelbare Unterstützung einer umweltschützenden Maßnahme) für Aktive stark ausgeprägt ist. Kooperationen sind aus Sicht der Ehrenamtlichen eine Art um Mittel und Arbeitskraft für ihre Anliegen zu akquirieren.

Es gibt keine Quellen darüber, wie oft und in welchem Ausmaß Ehrenamtliche direkt in diese Formen der Kooperationen und in den Kontakt zu Unternehmen einbezogen sind. Es sind Fälle bekannt, in denen Spenden, Sponsoring und Corporate Volunteering direkt von Ehrenamtlichen organisiert und abgewickelt wurden. Jedoch sind Unternehmenskooperationen ein Instrument, dessen Wichtigkeit parallel zur Professionalisierung innerhalb der NRO zugenommen hat. Diese Professionalisierung geht wiederum häufig mit der Beschäftigung von hauptamtlichen Mitarbeitenden einher (Brandt 2008; S. 236).

### **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umwelleistung abzielen**

Diese Kooperationsformen erfordern eine sehr hohe Sachkompetenz und viel Zeit (etwa bei der Beratung von Unternehmen oder Teilnahme an Stakeholder-Dialogen) und dürften deshalb für den Großteil der Ehrenamtlichen nicht leistbar sein.

#### **6.3.1.3 Mitarbeitende**

Hauptamtlichen Mitarbeitenden von Umwelt-NRO werden intrinsische Motivationen für die Auswahl ihrer Arbeitsstelle zugesprochen (Köster 2012; S. 43, SE-Group 2009; S. 55). Es ist deshalb von einer starken Identifikation mit dem Profil einer Organisation auszugehen. Die Strategie der Organisation mit Unternehmen zu kooperieren oder eher konfrontativ zu wirken kann dementsprechend das Zugehörigkeitsgefühl stärken oder mindern.

### **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Analog zur Situation der Ehrenamtlichen in Organisationen ermöglichen Kooperationen mit Unternehmen die Umsetzung eigener Projekte mit eingeworbenen Ressourcen. Das schafft und sichert Arbeitsplätze in der Organisation. Eingeworbene Mittel, die über die tatsächlichen Aufwendungen für die Kooperationen hinausgehen, können das Gesamt-Budget der Organisation entlasten und z.B. zum Abbau von Überlast bei Mitarbeitenden eingesetzt werden. Aber die gewachsenen Budgets haben auch die Kehrseite, dass der Druck besteht, dieses Budget auf dem Niveau zu halten um langfristig agieren zu können.

### **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umwelleistung abzielen**

In Kooperationen, in denen Unternehmen für die Ausführung der Umweltmaßnahmen verantwortlich sind, ist viel Kommunikation mit dem Partner nötig. Hervorzuheben ist, dass dabei mit verschiedenen Organisationskulturen und meist mit unterschiedlichen disziplinären Hintergründen gearbeitet wird. Das kann den Horizont der Mitarbeitenden erweitern und für sie ein interessantes Entwicklungsfeld darstellen, kann aber auch ungewohnt und unbequem für sie sein. Diese Formen von Kooperationen

benötigen sehr gut ausgebildete und spezialisierte Mitarbeitende, diese Anforderungen sind für kleine Organisationen nur in Nischen zu erfüllen.

#### **6.3.1.4 Medien/ Presse**

Medien und Presse sind ein Sprachrohr für NRO und essentiell für die Kommunikation ihrer Anliegen. NRO sind wiederum wichtige Informationsquellen der Medienvertreterinnen und -vertreter für die ausgewogene Darstellung von Inhalten. Ihre Glaubwürdigkeit ist dabei von großer Bedeutung.

Ausführungen im Kapitel 4 haben gezeigt, dass das Bild von Kooperationen durch Medien häufig überzeichnet wird (vgl. Grefe 2016; S. 31 und Artikel der Wirtschaftswoche<sup>27</sup>). Das betrifft Kooperationen, bei denen die Maßnahmen bei den Umweltorganisationen umgesetzt werden genauso wie die, bei denen die Kooperationen Maßnahmen der Unternehmen unterstützen sollen. Weiterhin hat vor allem die Fallrecherche gezeigt, dass die meisten Kooperationen von Umweltorganisationen und Unternehmen unter dem Radar der Medien ablaufen und weder positiv noch negativ darüber berichtet wird. Das lässt darauf schließen, dass die proaktive Ansprache von Medien durch die Kooperationspartner noch ausbaufähig ist.

Kooperationen stellen Medien vor die Herausforderung, die Kooperationspartner an ihren eigenen, wie auch gesellschaftlichen Maßstäben zu messen und der Komplexität sowohl des Problems, das die Kooperation adressiert, als auch der Kooperation selbst gerecht zu werden. Da Zuspitzungen von Meinungen üblich sind, laufen Medien Gefahr, Kooperationen schwarz oder weiß zu malen. Medien bedienen überdies gewisse Zielgruppen, deren Einstellungen und Meinungen sich auch in den Positionen der Journalisten widerspiegeln. Ein Potential für Kooperationen besteht darin, dass die Kooperationspartner Medienpartner in die Kooperation einbeziehen.

#### **6.3.1.5 Verbraucherinnen und Verbraucher**

Verbraucherinnen und Verbraucher sind durch Kooperationen tangiert, wenn Kooperationen so kommuniziert werden, dass dadurch eine Beeinflussung von Kaufentscheidungen zu erwarten ist, die Kooperation also auch als Werbung für Produkte oder Dienstleistungen eingesetzt wird. Z.B. kann das Erkennen eines Logos einer Umwelt-NRO die Kaufentscheidung beeinflussen, weil die zusätzliche Information vermittelt wird, dass die Organisation dieses Produkt getestet, für gut befunden oder gar zertifiziert hat. Die Produkte werden mit dem Image der Organisationen assoziiert. Die Verbraucherinnen und Verbraucher fühlen sich durch Erkennen des Logos mithin in ihrer Konsumententscheidung bestätigt (vgl. Bauske 2007). Potentiell kann ein Logo einer Umweltorganisation, wie auch ein zusätzliches Siegel, die Verbraucherinnen und Verbraucher jedoch auch verwirren, weil zusätzliche Informationen vermittelt oder eingeholt werden müssten, nach welchen Kriterien das Logo vergeben wurde. Es besteht die Gefahr, dass das Produkt aufgrund der hohen Reputation der Marke ausgewählt wird und die Abwägung der ökologischen Aspekte in den Hintergrund tritt.<sup>28</sup> Im schlechtesten Fall kann die Kommunikation von Kooperationen zwischen Unternehmen und Umwelt-NRO Verbrauchern vortäuschen, dass sie ein umweltfreundliches Produkt kaufen, ohne, dass dies tatsächlich der Fall ist.

---

<sup>27</sup> Wirtschaftswoche vom 30.3.2013; Unternehmen kontern Öko-Aktivisten raus, <http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/ngos-unternehmen-kontern-oekoaktivisten-aus-/7991908.html> (Zugriff vom 6.1.2017); sowie vom 21.11.2014: Sind die Weltenretter käuflich? <http://www.wiwo.de/technologie/green/living/ngos-und-die-industrie-sind-die-weltenretter-kaeufligh/13550678.html> (Zugriff vom 6.1.2017).

<sup>28</sup> Z.B. kritisiert taz-Autorin Svenja Bednarczyk dass das WWF Logo nicht zur Verbraucherbildung beitrage vgl. <http://www.taz.de/!5059925/> (Zugriff vom 12.1.2017) und kritisiert der Greenpeace-Mitarbeiter Jürgen Knirsch in der Frankfurter Rundschau, dass die vom WWF unterstützten Label MSC, sowie der Einsatz des WWF Logos nicht genügend Informationen über den tatsächlichen Umweltnutzen vermitteln <http://www.fr-online.de/wirtschaft/wwf-siegel-greenpeace-kritisiert-wwf-siegel,1472780,16382584.html> (Zugriff vom 12.1.2017).

### **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Spenden von Unternehmen an Organisationen sind in der Regel nicht publik und werden somit von Verbraucherinnen und Verbrauchern nicht wahrgenommen. Sponsoringmaßnahmen werden hingegen öffentlichkeitswirksam eingesetzt und zielen auch direkt auf Absatzsteigerungen ab. Cause-Related-Marketing-Kooperationen setzen den Verweis auf die NGO bzw. das gemeinsam umgesetzte Projekt als zusätzliches Argument für die Konsumentenscheidung ein. Der Ertrag für die NRO/ das Projekt ist zudem direkt an den Absatz des Produkts gekoppelt (vgl. Dresewski und Koch 2006; S. 195). Auch einmalige Aktionen beeinflussen Präferenzen für Produkte oder bilden die Grundlage für einen gewohnheitsmäßigen Griff zu eben jenem Produkt und bergen deshalb das (auch negative) Potential der längerfristigen Konsumentenlenkung mit vergleichsweise geringem Aufwand für Unternehmen und begrenztem Nutzen für NROs.

### **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umwelleistung abzielen**

Maßnahmen wie die Teilnahme an Stakeholder-Dialogen und Social Lobbying adressieren Verbraucherinnen und Verbraucher nicht direkt und sind mithin auch deutlich schwieriger an sie zu kommunizieren. In einigen Stakeholder-Dialogen sind Verbraucherinnen und Verbraucher jedoch als eine Anspruchsgruppe neben den NROs eingebunden. In einigen Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen, wie die Kooperationen von Netto und EDEKA mit dem WWF oder von Rewe mit dem NABU, wird die Beratung durch NROs werbewirksam eingesetzt. Ziel ist, die Nachfrage nach ökologischen Produkten zu erhöhen.<sup>29</sup> Lassen sie sich vom Logo der NRO lenken, delegieren Verbraucherinnen und Verbraucher Abwägungen über den ökologischen Nutzen von Produkten zu einem gewissen Grad an die NRO, was ein großes Vertrauen voraussetzt. Sie müssen sich darauf verlassen können, dass NRO die Rolle als Berater und Zertifizierer primär orientiert an ökologischen Gesichtspunkten und fachlich fundiert ausfüllen.

Die Auswirkungen von zu vielen Labels in der Kennzeichnung von Produkten werden durchaus kritisch diskutiert (vgl. Eberle et al. 2011, von Meyer-Höfer und Spiller 2013). Die Wissenschaftlichen Beiräte für Verbraucher- und Ernährungspolitik sowie Agrarpolitik des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz mahnen an, dass bei allen privatwirtschaftlichen Labels Hinweise zum Vergabeprozess, die Vergabekriterien und Kontrolle auf dem Produkt oder hilfsweise ein Verweis zu Informationen auf Internetpräsenzen gegeben werden müssten (vgl. Eberle et al. 2011; S. II).

#### **6.3.1.6 Andere zivilgesellschaftliche Akteure**

NROs befinden sich im Wettbewerb und in Kooperation mit anderen NROs und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Dementsprechend sind diese auch Referenz für eigenes Handeln. Die Interviews, die im Rahmen des Projektes durchgeführt wurden, haben gezeigt, dass die NRO die Kooperations-Aktivitäten der anderen NRO kritisch beobachten. Teilweise zurückhaltend (vgl. Interview Anonym: 10.11.2016), teilweise explizit (vgl. Anonym: 31.10.2016), und auch öffentlich (vgl. den Streitfall über den von Danone mit dem WWF entwickelten Joghurtbecher aus PLA<sup>30</sup>) werden Kooperationen anderer kritisiert. Mithin gab es in der Vergangenheit weitere Konflikte innerhalb und zwischen Umweltorganisationen (vgl. Jacob und Jörgens 2001; S. 16). Der Grund für das Ringen um den angemessenen Umgang mit Unternehmen ist die Gefahr, dass ein Legitimitätsverlust durch ungläubwürdige Kooperationen auf alle Organisationen zurückfallen kann.

---

<sup>29</sup> Siehe Aussage Eberhard Brandes in der taz: <http://www.taz.de/!5059925/> (Zugriff vom 12.1.2017).

<sup>30</sup> [http://www.wuv.de/marketing/danone\\_zieht\\_kampagne\\_fuer\\_umwelt\\_becher\\_zurueck](http://www.wuv.de/marketing/danone_zieht_kampagne_fuer_umwelt_becher_zurueck) (Zugriff vom 6.1.2017).

Wie in Kapitel 4 ausgeführt, entsteht durch verschiedene Profile von Organisationen, die schwerpunktmäßig kooperative oder konfrontative Instrumente nutzen, eine indirekte, selten auch konkret abgesprochene Arbeitsteilung zwischen den Organisationen. Die Organisationen agieren also in der Gesamtheit mit „Zuckerbrot und Peitsche“ (vgl. u.a. Rieth und Göbel 2005). Problematisch ist dabei anschließend die Zuordnung des Erfolgs, da die Organisationen alle unter dem Druck stehen, die Wirksamkeit ihrer Strategien nachzuweisen.

### **Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Bei Spenden und Sponsoring besteht grundsätzlich eine Konkurrenz um Mittel zwischen den Organisationen. Einige Organisationen distanzieren sich jedoch auch klar von Instrumenten wie Unternehmensspenden, Sponsoring und Cause Related Marketing.<sup>31</sup> Dies ist einerseits ein Spannungsfeld zwischen den Organisationen, macht aber auch die Diversität in der Bewegung und Profilbildung der einzelnen Organisationen aus.

### **Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umwelleistung abzielen**

Bei Kooperationen, bei denen die Unternehmen verantwortlich für die Umweltschutzmaßnahmen sind, sind die Handlungen der kooperierenden Organisation weniger transparent für andere Organisationen. Es wird von anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren kritisch verfolgt, ob die Standards, die z.B. bei Beratung oder in Stakeholder-Dialogen angesetzt werden, streng genug sind (Beispiel Roundtable Responsible Soy, Interview Anonym: 31.10.2016; oder Greenpeace zur WWF-EDEKA Kooperation<sup>32</sup>). In Stakeholder-Dialogen besteht potentiell die Möglichkeit, dass eine NRO andere mitvertritt, um mit den zivilgesellschaftlichen Ressourcen sparsam umzugehen. Auch hier stellt sich im Erfolgs- oder Misserfolgsfall wieder die Frage nach der Zuordnung. Die Wettbewerbssituation zwischen NRO und die in Details divergierenden Positionen von NRO sprechen eher dafür, dass Organisationen bei entsprechender Verfügbarkeit von Ressourcen diese Aufgaben für sich selbst reklamieren würden. Bei Anwesenheit von verschiedenen NRO können diese sich jedoch auch fachlich ergänzen, oder durch gemeinsames Auftreten ihre Argumente verstärken.

#### **6.3.1.7 Politik und Verwaltung**

Politik und Verwaltung werden häufig in einer Dreiecksbeziehung zu Wirtschaft und Zivilgesellschaft dargestellt. Das Beziehungsgeflecht kann als umweltpolitischer „Tripartism“ begriffen werden (Knoepfel 1994 nach Jacob und Jörgens 2001; S. 7). Kooperationen zwischen Umwelt-NRO und Unternehmen stellen laut Jacob und Jörgens „eine Form der politischen Selbstregulierung (...) als Ergänzung staatlicher Steuerung“ dar, die „potentiell zu deren Entlastung beitragen kann“ (Jacob und Jörgens 2001; S. 7). NRO sind für Politik und Verwaltung wichtige Akteure, die die politische Agenda und Lösungen mitgestalten und dabei Advokaten des Gemeinwohls sind. Deshalb ist es für Politik und Verwaltung wichtig, dass NRO professionell arbeiten, aber auch, dass sie unabhängig von der dritten Akteursgruppe im Dreieck, den wirtschaftlichen Akteuren sind.

---

<sup>31</sup> Dies sind Greenpeace und Robin Wood. Der BUND macht kein Cause Related Marketing.

<sup>32</sup> <http://www.fr-online.de/wirtschaft/wwf-siegel-greenpeace-kritisiert-wwf-siegel,1472780,16382584.html> (Zugriff vom 12.1.2017).

**Kooperationen, die primär die Arbeit der NRO unterstützen sowie auf eine Verbesserung von deren Leistungsfähigkeit abzielen**

Durch Ressourcen, die durch Spenden, Sponsoring und Cause Related Marketing bzw. Corporate Volunteering bei den Umweltorganisationen eingespielt werden, haben Organisationen ohne nennenswerte Einnahmen aus Mitgliederbeiträgen die Möglichkeit, die bei Projektzuschüssen von staatlichen Stellen häufig geforderten Eigenmittel oder Eigenleistungen zu erwirtschaften. Diese Mittel ergänzen demnach staatliche Förderung von NRO.

**Kooperationen, die primär auf die Aktivitäten des Unternehmens und eine Verbesserung von dessen Umwelleistung abzielen**

Bei Maßnahmen, die bei den Unternehmen ansetzen, besteht die Hoffnung, dass sie staatliche Steuerung sinnvoll ergänzen und zusätzliche Gesetze und Normen obsolet machen. In Kapitel 4 wurde schon argumentiert, dass viele Autorinnen und Autoren in der Zunahme der Kooperationen eine Ergänzung der staatlichen Steuerungsmechanismen sehen, die z.B. angesichts der Globalisierung an Grenzen stößt. Die Hoffnung innovative Konstrukte insbesondere für die Konstellationen zu finden, in denen nationalstaatliche Lösungen nicht tragen können (z.B. in transnationalen Lieferketten), bezieht sich insbesondere auf die integrativen und transformativen Formen der Kooperationen (vgl. Bauske 2007).

**6.3.2 Potentieller Nutzen und Schaden von verschiedenen Kooperationstypen aus NRO-Sicht**

In diesem Abschnitt werden die Potentiale der einzelnen Kooperationsformen für NRO gesondert dargestellt. Den Texten sind Tabellen mit einem Überblick über die Einschätzungen vorangestellt. Die Bewertungen wurden auf einer Skala von +; 0 und - erstellt, wobei + für einen potentiellen Nutzen, - für potentiellen Schaden und 0 für keinen ersichtlichen Nutzen oder Schaden oder einen neutralen Effekt steht. Die potentiellen Auswirkungen können je nach Konstellation und Fall unterschiedlich relevant für die NRO sein. Nicht beachtet wurde, welche Transaktion und/oder Kooperationskosten für die Durchführung der Kooperation nötig sind (etwa Ressourcen für Spendenakquise, Organisation des Corporate Volunteering-Einsätze). Deshalb sind auf Grundlage dieser Analyse keine Aussagen über die Kosten-Nutzen Relation von verschiedenen Kooperationsformen möglich, da dies im hohen Maße abhängig von der konkreten Ausgestaltung der Kooperation ist.

**6.3.2.1 Spenden**

Tabelle 16: Potentiale für NRO durch Spenden

Potentiale für NRO hinsichtlich Ressourcen	Potentiale für NRO hinsichtlich Kompetenzen	Potentiale für NRO hinsichtlich Legitimität
+ Zugewinn an monetären und materiellen Ressourcen  - Gefahr der finanziellen Abhängigkeit	0	- schon Annahme von Spende kann Legitimationsverlust nach sich ziehen - Reputationsverlust wegen Wahrnehmung als „Ablasshandel“  - „Wohltäter-Bittsteller“-Beziehung zu Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Spenden definieren sich darüber, dass sie selbstlos sind. Das heißt, dass in der Regel keine Gegenleistung von NRO für eine Spende geleistet wird. Jedoch ist es in einigen NROs üblich auf große Spenden von Unternehmen per Pressemitteilung / auf der Internetpräsenz hinzuweisen (Interview Anonym:

31.10.2016). Das dient zum einen als Gegenleistung, zum anderen zur Schaffung von Transparenz über Finanzflüsse, die wichtig für die Erhaltung der Glaubwürdigkeit ist. Dennoch sind Spenden in der Gesamtheit weniger publik als andere Formen der Kooperationen, deshalb sind die negativen Rückmeldungen aus z.B. der Mitgliedschaft etc. seltener zu erwarten und nur in brisanten Konstellationen (etwa Spenden aus Wirtschaftszweigen mit starker Umweltauswirkung) relevant. Spenden sind in der Regel einmalige Geldzahlungen und daher wenig verlässliche Einnahmequellen der NRO. Eine langfristige Bindung an Unternehmen kann finanzielle Abhängigkeit erzeugen oder als solche wahrgenommen werden. Um das Spendenvolumen aufrecht zu erhalten, müssen die NRO in Mittelakquise (Fundraising) durch Mailings, persönliche Ansprache etc. investieren. Die Beziehung, die zwischen Unternehmen und NRO bei Spenden besteht, wird als „Wohltäter-Bittsteller Beziehung“ charakterisiert (Kienzle und Rennhak 2009; S. 9). Auch wenn Spenden einen Einstieg in längerfristige auch andersgeartete Zusammenarbeit sein kann, erschwert die Verharrung in der Bittsteller-Rolle die Zusammenarbeit auf Augenhöhe (vgl. Interview Anonym, 2.11.2016; Lang und Dresewski 2010; S. 404).

### 6.3.2.2 Sponsoring / Cause Related Marketing

Tabelle 17: Potentiale für NRO durch Sponsoring / Cause Related Marketing

Potentiale für NRO hinsichtlich Ressourcen	Potentiale für NRO hinsichtlich Kompetenzen	Potentiale für NRO hinsichtlich Legitimität
+ monetäre Ressourcen - Austritt von Mitgliedern bei Reputationsverlust + Attraktivität für andere Unternehmen + Bekanntheit der NRO kann zu stärkerer Wahrnehmung auf Spenden- und Mitgliedermarkt führen - NRO werden bei Reputationsverlust weniger als neutrale Sachwalter von Natur- und Umwelt wahrgenommen und haben weniger Zugang zu Politik & Verwaltung	0	- Reputationsverlust wenn Produkt / Unternehmen nicht kongruent mit Organisationspositionen und -philosophie - Reputationsverlust bei Wahrnehmung von NRO als Unterstützer von Greenwashing - Reputationsverlust bei Wahrnehmung als „Ablasshandel“ - Reputationsverlust bei Wahrnehmung von Kooptation + Wahrnehmung als Verbraucherlenkung/ Siegel bei ökologischem Produkt

Quelle: Eigene Darstellung

Sponsoring zeichnet aus, dass Unternehmen für die Geldzahlung eine Gegenleistung z.B. durch öffentlichkeitswirksame Nennung oder gemeinsame Auftritte bekommen. Bei dieser Form von Zusammenarbeit ist also die Wirkung auf die Mitglieder und die Öffentlichkeit potentiell höher als bei einer Spende. Besonders starke Reaktionen sind zu erwarten, wenn die Wirtschaftsweise oder das Produkt des Unternehmens im deutlichen Widerspruch zu Zielen und Positionen der NRO steht (vgl. NABU und VW-Kooperation, Kooperation von E.on und Arbeitsgemeinschaft für Natur- und Umweltschutzbildung). Dies kann unmittelbar die Reputation der NRO beschädigen und mittelbar auch Folgen für die Ressourcenausstattung haben. Es kann im Gegensatz jedoch auch zu einem Zuwachs an Bekanntheit führen und als sinnvolle Verbraucherlenkung wahrgenommen werden. Äußert sich die NRO entgegen

ihrer Gewohnheit nicht mehr kritisch über fragwürdiges Verhalten des Kooperationspartners, kann der Eindruck entstehen, dass das Schweigen erkaufte ist.

### 6.3.2.3 Corporate Volunteering

Tabelle 18: Potentiale für NRO durch Corporate Volunteering

Potentiale für NRO hinsichtlich Ressourcen	Potentiale für NRO hinsichtlich Kompetenzen	Potentiale für NRO hinsichtlich Legitimität
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Arbeitskraft für NRO Projekte und Ziele</li> <li>+ Erschließung neuer Zielgruppen</li> <li>+ Zugang zu neuen Netzwerken</li> <li>+ Steigerung der Leistungsfähigkeit</li> <li>+ Entwicklung innovativer Problemlösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bei Skills based CV: Capacity Building / Organisationsentwicklung</li> <li>+ bei Begegnung: eigene Themen anschlussfähig an Zielgruppe machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputationsverlust wegen „Ablasshandel“</li> <li>+ Reputationssteigerung durch Zusammenarbeit mit renommiertem Unternehmen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Dass sich Mitarbeitende eines Unternehmens selbst in NRO engagieren, sei es in konkreten Arbeitseinsätzen oder als Beitrag zur Organisationsentwicklung, hat nach Ansicht der Autorinnen und Autoren wenig negative Potentiale, da sich der positive Bezug zum Organisationsziel der NRO relativ deutlich darstellen lässt und die Unabhängigkeit der NRO gewahrt bleibt.

### 6.3.2.4 Stakeholder-Dialoge

Tabelle 19: Potentiale für NRO durch Stakeholder-Dialoge

Potentiale für NRO hinsichtlich Ressourcen	Potentiale für NRO hinsichtlich Kompetenzen	Potentiale für NRO hinsichtlich Legitimität
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zugang zu großen Netzwerken</li> <li>+ Bekanntheit der NRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ ganzheitliches Verständnis für Zusammenhänge</li> <li>+ Fundierung der eigenen Positionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputationsverlust bei Wahrnehmung von Kooptation und Ausscheren aus Watch-Dog-Funktion</li> <li>- Reputationsverlust wenn kein greifbarer Erfolg</li> <li>+ Reputationsgewinn wegen neuer Rolle / Wahrnehmung als Experten</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

Das zentrale Element von Stakeholder-Dialogen ist der Austausch von Informationen und Positionen. In der Regel lernen dabei beide Seiten voneinander. Ein Interviewpartner betonte, dass seine Organisation Stakeholder-Dialoge unter anderem durchführe, um sich zu einem Thema mehr Einblick zu verschaffen (Interview Anonym: 7.11.2016). Allerdings haben „Diskussionszirkel“ ohne greifbare Erfolge

einen schlechten Ruf – so besteht die Befürchtung, dass NROs „die Beißhemmung“ verlieren wenn sie sich in solche Prozesse einbinden lassen und ihrer Rolle als „Watch-Dog“ nicht gerecht werden.<sup>33</sup> Anders gewendet kann die Teilnahme an Stakeholder-Dialogen aber auch die Reputation der Organisationen vergrößern, weil sie von Partnern und der Öffentlichkeit als Experten mit Einfluss auf entscheidende Akteure wahrgenommen werden.

### 6.3.2.5 Social Lobbying

Tabelle 20: Potentiale für NRO durch Social Lobbying

Potentiale für NRO hinsichtlich Ressourcen	Potentiale für NRO hinsichtlich Kompetenzen	Potentiale für NRO hinsichtlich Legitimität
+ Stärkung der Ressourcen hinsichtlich originärer Ziele (Regulierung) + Zugang zu Netzwerken / Entscheidungsträgern - Austritt von Mitgliedern bei Reputationsverlust	+ Aushandlung von Kompromissen, die ökonomische Zwänge von Unternehmen beachten	- Reputationsverlust bei Wahrnehmung von Kooptation und Verfolgen des kleinsten gemeinsamen Nenners + Reputationsgewinn, weil ungewöhnliche Allianz

Quelle: Eigene Darstellung

Hinsichtlich Social Lobbying wird unterstellt, dass die NROs damit originäre Ziele wie die Regulierung ganzer Branchen verfolgen. Sie unterstützen damit in der Regel Vorreiter, die ihr (ökologisches) Geschäftsmodell durch staatliche Regulierung absichern wollen. Entscheidend scheint, dass das kooperierende Unternehmen diese Vorreiterrolle glaubhaft für sich reklamieren kann und nicht wahrgenommen wird, dass die NRO sich in ihrer Positionierung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner beschränkt. Das gemeinsame öffentliche Auftreten von NRO und Unternehmen ist angesichts der lange Zeit gültigen Rollenbilder von „Watch-Dog“ auf der einen und „Verursacher von Umweltverschmutzung“ auf der anderen Seite immer noch überraschend. Dies kann positive Glaubwürdigkeit in einer thematischen Allianz unterstützen.

<sup>33</sup> Vgl. Interview mit Thilo Bode in Brand 1 /01/2012 <https://www.brandeins.de/archiv/2012/nein-sagen/guerilla/> (Zugriff vom 6.1.2017).

### 6.3.2.6 Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit

Tabelle 21: Potentiale für NRO durch Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit

Potentiale für NRO hinsichtlich Ressourcen	Potentiale für NRO hinsichtlich Kompetenzen	Potentiale für NRO hinsichtlich Legitimität
+ in der Regel Finanzierung/ Vergütung der Beratung/ Zertifizierung	+ Einblicke in Unternehmen und Organisationsentwicklung	- Reputationsverlust bei Wahrnehmung von Kooptation und keiner relevanten Umweltwirkung / Änderung der Geschäftstätigkeit  + Reputationsgewinn – neuer Rollenmodus NRO / hinsichtlich Expertenwissen etc.

Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Beratung oder Zertifizierung von Unternehmen durch NRO spielt eine große Rolle, inwieweit realistische Erfolge der Änderung der Geschäftstätigkeit zu erwarten sind und wie sich diese in Relation zur Umweltrelevanz der gesamten Geschäftstätigkeit ausnehmen. Bei nur marginalen Effekten und der Wahrnehmung von Kooptation sind die Auswirkungen für NRO potentiell schädlich. Für diese Art der Kooperation ist ein enger Kontakt und regelmäßiger Austausch mit dem Unternehmen sehr wichtig, was als Verflechtung wahrgenommen werden kann.

### 6.3.3 Zentrale Ergebnisse der Potentialanalyse für Umweltorganisationen

Aus der obenstehenden Analyse des potentiellen Nutzens und Schadens für die Umwelt-NRO durch Kooperationen könnten viele detaillierte Maßnahmen abgeleitet werden, die Schäden entgegenwirken oder Nutzen ausbauen. Zentral sind nach Auffassung der Autorinnen und Autoren zwei Rahmenbedingungen, die im Kapitel über Erfolgsfaktoren wieder aufgegriffen werden:

**Umweltorganisationen sollten sich des Wertes der Glaubwürdigkeit ihrer Organisation bewusst sein und den Zielen der Organisation treu bleiben.**

**Kooperationen sollten intern transparent gemacht werden und nach außen kommuniziert werden.**

## 6.4 Potentiale von NRO-Unternehmens-Kooperationen für die Umwelt

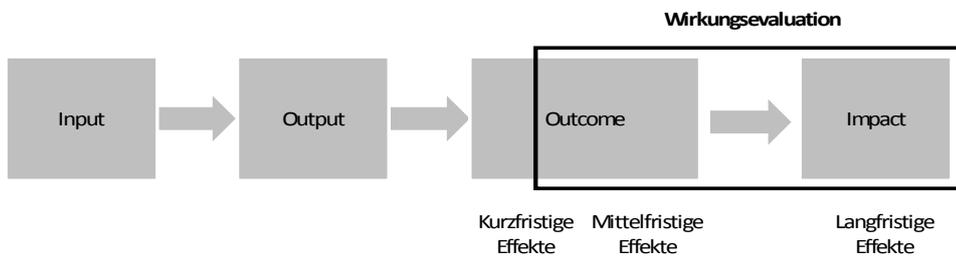
Wie aus den bisherigen Ausführungen deutlich wurde, ist zwischen den individuellen Zielen der Kooperationspartner sowie den im Zuge einer Kooperation gemeinsam angestrebten Umweltzielen zu unterscheiden. Gemäß der dieser Studie zugrunde gelegten Definition von NRO-Unternehmens-Kooperationen ist ein Umweltnutzen, der aus der Kooperation entsteht, zentraler Bestandteil. Die nachfolgenden Abschnitte befassen sich daher zunächst mit der Frage, wie Umweltwirkungen und Umweltnutzen grundsätzlich erfasst werden können, bevor daraus abgeleitet dann Annahmen über den Umweltnutzen spezifischer Kooperationstypen getroffen werden.

### 6.4.1 Erfassung von Umweltwirkung und Umweltnutzen

Als Grundlage zur Bestimmung des Umweltnutzens einer Kooperation soll das Wirkungsmodell herangezogen werden, dessen Grundprinzip in der Evaluationsforschung im Kontext der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt wurde (vgl. Reade 2008) und das mittlerweile als iooi-Modell auch bei der

Planung und Messung von Corporate-Citizenship-Aktivitäten Anwendung findet (Bertelsmann Stiftung 2010). Die Abkürzung „iooi“ steht dabei für „Input“, „Output“, „Outcome“ und „Impact“, wobei das Modell die Wirkungskette einer spezifischen Maßnahme dokumentieren und sichtbar machen soll. Zu diesem Zweck wird nach der Theorie der Wirkungsevaluation zwischen der Erfassung eingesetzter Ressourcen und Leistungen (= materieller, personeller, finanzieller Input), den unter Verwendung des Inputs realisierten Maßnahmen (= Output) sowie den kurz-, mittel-, und langfristigen Wirkungen der realisierten Maßnahmen (= Outcome bzw. Impact) unterschieden. Die folgende Abbildung zeigt die beschriebenen Zielebenen der Wirkungsevaluation.

Abbildung 7: Zielebenen von Wirkungsevaluation nach dem iooi-Modell



Quelle: Reade (2008:6) nach Caspari und Barbu (2008) (modifiziert)

Gemäß dem oben beschriebenen Modell sind Umwelteffekte und Umweltnutzen der im Rahmen von Kooperationen durchgeführten Maßnahmen auf Ebene von Outcome und Impact anzusiedeln. Wenn von Wirkungen gesprochen wird, ist die zentrale Frage also stets, welche (kurz-, mittel- und langfristigen) Wirkungen einer Maßnahme zugeordnet werden können und wie man diese Wirkungen erfassen kann. Wirkungen sind dabei weder mit der durchgeführten Maßnahme selbst, noch mit den zur Realisierung einer Maßnahme eingesetzten Ressourcen zu verwechseln. Weiterhin sollte zwischen positiven und negativen sowie intendierten und nicht intendierten Wirkungen differenziert werden (Stockmann 2006).

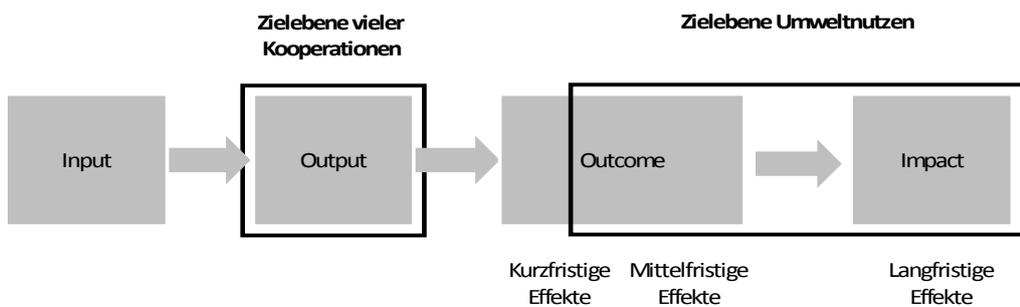
Das Vorhandensein von Daten zur Beschreibung des Ist-Zustands vor Beginn einer Maßnahme (Baselinedaten) erleichtert die Feststellung einer Veränderung im Zeitverlauf (Nullmessung). Dennoch ist die sichere Zuschreibung einer Wirkung zu einer spezifischen Maßnahme sehr komplex und folglich mit einer „Zuordnungslücke“ (Reade 2008; S. 7) verbunden. Um eine festgestellte Wirkung tatsächlich einer Maßnahme zuordnen zu können, muss deshalb mit dem Kontrafaktischen umgegangen werden, etwa dem Ausschluss von fälschlich der Maßnahme zugeordneten Wirkungen durch einen Vorher-Nachher-Vergleich bei Projekt- und Kontrollgruppe (Reade 2008, Stockmann 2007, Stockmann 2006). Die Erfassung und vor allem die Zuordnung von Wirkungen zu einer Maßnahme ist wissenschaftlich und monetär eine Herausforderung und wird nur dann empfohlen, wenn ein großes Lernpotential zu erwarten ist (Reade 2008, Caspari und Barbu 2008).

Die im Rahmen des Vorhabens gewonnenen Informationen weisen darauf hin, dass Wirkungen von NRO-Unternehmens-Kooperationen im Sinne des oben beschriebenen Modells für gewöhnlich nicht erfasst werden. Vielmehr beschränkt sich die Evaluation von NRO-Unternehmens-Kooperationen in der Regel nur auf die Ebene der durchgeführten Maßnahmen (Output) (vgl. Abbildung 7). Auch werden in der Praxis Output- bzw. Maßnahmenebene mit der Ebene der tatsächlichen Wirkung (= Outcome und Impact) gleichgesetzt oder zumindest nicht trennscharf bezeichnet. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da die Erfassung des im Zuge einer Maßnahme erzielten Umweltnutzens methodisch sehr anspruchsvoll und mit Fallstricken verbunden ist. Angesichts des mit einer Wirkungsevaluation einhergehenden hohen Aufwandes stellt sich in vielen Fällen – insbesondere bei kleinen Projekten – zudem die Frage nach der Verhältnismäßigkeit von Aufwand und Nutzen: „Wir haben kein ausgefeiltes

System von Indikatoren. Auch, weil wir glauben, dass diese Arten von Systemen viel Arbeit machen und wenig bringen. Wir berichten letztendlich nicht dadurch, dass wir quantitative Daten generieren, sondern dass wir qualitativ über Projektfortschritte berichten.“ (Interview Anonym: 07.11.2016).

Nicht zuletzt erfordert Wirkungsevaluation im beschriebenen Sinne einen erheblichen Einsatz an personellen, finanziellen und know-how-bezogenen Ressourcen, der die Kapazitäten – insbesondere kleinerer Unternehmen und NRO – schnell überfordern kann. Erschwerend kommt hinzu, dass die Etablierung eines einheitlichen Indikatorensystems angesichts der Vielfältigkeit von Kooperationsprojekten kaum möglich ist (vgl. Interview Anonym: 11.11.2016).

Abbildung 8: Verortung des Umweltnutzens nach dem iooi-Modell



Quelle: Eigene Darstellung nach Reade (2008:6) nach Caspari und Barbu(2008)

Zum besseren Verständnis, was der Umweltnutzen einer Kooperation sein kann und wie er abgeschätzt werden kann, werden in der nachfolgenden Tabelle einige Beispiele skizziert.

Tabelle 22: Skizzierung von Beispielen für Umweltnutzen im Rahmen von NRO-Unternehmenskooperationen

Themenfeld	Konkrete Beispiele	Mögliche Kooperationsform	Umweltnutzen (Wirkungen)
konkrete Maßnahmen zur direkten Umweltverbesserung	Bäume pflanzen, Regenwaldschutz, Tierschutzprojekte	Sponsoring, Corporate Volunteering	Outcome erfassbar (z.B. Anzahl Bäume, m <sup>2</sup> geschützte Fläche), Wirkungen kaum erfassbar
Umweltbildung, Umweltinformation, Bildung für eine nachhaltige Entwicklung	Umweltbewusstseinsarbeit auf Unternehmensebene, Informationsmaterial für Schulen	Sponsoring, Corporate Volunteering, Stakeholder-Dialoge	Output: durchgeführte Bildungsmaßnahmen Outcome: Wissenserwerb Wirkung: Indirekt, nicht messbar, aber vorhanden & wichtig: Vermeidung von Umweltschäden in der Zukunft
Produktverantwortung	Erhöhung des Bioanteils bei Lebensmitteln,	Kooperation mit unmittelbarem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen	Output: z.B. zertifizierte Lebensmittel Outcome: Anteil am Gesamtumsatz Wirkungen: kaum messbar
Lieferkettenmanagement	Strategieentwicklung für ökologischere Ausrichtung	Stakeholder-Dialoge, Kooperation mit unmittelbarem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen	Output: z.B. Anzahl Dialoge / Treffen Outcome: Code of Conduct für Kette Wirkungen: sehr aufwendig zu messen
Energie- und Ressourceneffizienz in Unternehmen	Energiesparmaßnahmen, effizienterer Einsatz der Flotte o.ä.	Stakeholder-Dialoge, Kooperation mit unmittelbarem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen	Output: z.B. Anzahl Dialoge / Treffen Outcome: z.B. umgestellte Flotte Wirkungen: teilweise messbar (z.B. Energieverbrauch, Rohstoffeinsatz)

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 22 differenziert beispielhaft Umweltnutzen entlang von Maßnahmentypen und möglichen Wirkungen. Sie zeigt das breite Spektrum möglicher Wirkungen auf und verdeutlicht so, dass die Definition von Indikatoren zur Erfassung und Abschätzung der Umwelteffekte auf der abstrakten Ebene der Kooperationsformen kaum möglich sein wird.

Mit Blick auf die in Tabelle 22 genannten Beispiele eines möglichen Umweltnutzens lässt sich zusammenfassen, dass direkte, einfach messbare Umweltwirkungen eher die Ausnahme darstellen. Mögliche Umweltwirkungen hängen nicht nur sehr stark von der Art der durchgeführten Maßnahme ab, sondern auch von einer Vielzahl teilweise nicht beeinflussbarer Faktoren. Führen NRO eigene konkrete Umweltschutzprojekte durch, für die Indikatoren und Messsysteme vorhanden sind und die über einen ausreichend langen Zeitraum hinweg laufen, lassen sich Wirkungen ggf. erfassen. Für Projekte mit indirekter Wirkung (z.B. Bildungsprojekte) ist eine Wirkungsmessung im Rahmen von NRO-Unternehmens-Kooperationen insbesondere aufgrund des hohen Aufwands auszuschließen. Dies bedeutet nicht, dass das Potential für einen Umweltnutzen als gering eingestuft wird, es lässt sich nur nicht eindeutig messen und zweifelsfrei auf die eine konkrete Maßnahme zurückführen. Bei konkreten Einsparungen durch Umweltmanagementaktivitäten von Unternehmen lässt sich zumindest das Outcome wiederum verhältnismäßig gut erfassen, was unter anderem daran liegt, dass Unternehmen meist ein Umweltmanagementsystem haben, das bereits Energie- und Ressourcenverbräuche erfasst. Umwelteffekte von Kooperationen, die jenseits von Umweltmanagement auf das Kerngeschäft von Unternehmen wirken, soziale Innovationen vorantreiben oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sensibilisieren, lassen sich kaum erfassen.

Wie bereits in Kapitel 4 erläutert, prägen sowohl NRO als auch Unternehmen Naturbilder, sprich die Rolle und Wertigkeit der Umwelt sowie die Nutzung ihrer Ressourcen in und durch unsere Gesellschaft. Eng mit diesen Naturbildern verbunden ist auch die Frage, was als schützens- und erhaltenswert gilt. Während sich NRO in diesem Zusammenhang als Fürsprecher für die Umwelt verstehen, verfolgen sie jedoch, ebenso wie Unternehmen, auch individuelle Interessen und Ziele (vgl. 6.1). All diese Aspekte haben schließlich einen Einfluss darauf, welche Themen im Rahmen von NRO-Unternehmens-Kooperationen aufgegriffen, und wie diese bearbeitet werden. Im schlechtesten Falle kann es in diesem Zusammenhang zu einem ausbleibenden oder gar negativen Umwelteffekt kommen. Denkbare Gründe hierfür reichen von mangelnder Professionalität und Integrität der NRO bis hin zu Fehlinformationen/-annahmen oder fehlerhaften Recherchen durch die NRO (Bleischwitz 2004; S. 273ff). Weiterhin können im Kampf um öffentliche Aufmerksamkeit Arbeits- und Themenschwerpunkte zu Ungunsten anderer, ggf. sogar dringlicherer aber weniger öffentlichkeitswirksamer Felder in den Vordergrund rücken (Hobelsberger und von Hauff 2012; S. 195). Nicht zuletzt befinden sich NRO in dem Spannungsfeld, ihre Missionen und Ziele zu verfolgen und erfüllen und zugleich ihr Fortbestehen zu sichern. Damit einher geht auch das potentielle Risiko einer finanziellen Abhängigkeit von Unternehmenszuwendungen und einer damit einhergehenden „Steuerung von außen“. Vor diesem Hintergrund muss sich eine NRO intensiv damit auseinandersetzen, welchen Nutzen sie selbst und welchen die Umwelt von einer Kooperation hat. Dazu gehört auch, sich zu fragen, ob keine Kooperation in der Gesamtschau nicht die bessere Lösung sein kann. Um hier zu fundierten Aussagen zu kommen, bedarf es einer breiteren empirischen Grundlage zu den Wirkungen von Kooperationen.

#### **6.4.2 Annahmen über den potentiellen Umweltnutzen spezifischer Kooperationstypen**

Basierend auf den theoretischen Überlegungen zur Erfassung des Umweltnutzens wird in diesem Abschnitt der potentielle Umweltnutzen spezifischer Kooperationstypen untersucht. Dabei ist vorab festzustellen, dass die Wahl einer spezifischen Kooperationsform allein noch keine Rückschlüsse über den durch die Kooperation tatsächlich erzielten Umweltnutzen zulässt. Um den Umweltnutzen einer Kooperation abzuschätzen, bedarf es stets einer individuellen Wirkungsbetrachtung der Kooperationsform und der durch sie ermöglichten Maßnahme(n). Dennoch gehen die Autorinnen und Autoren die-

ser Studie davon aus, dass das „Transformationspotential“ einer Kooperation in Richtung eines nachhaltigeren Wirtschaftens umso größer ist, je mehr sich eine Kooperationsform auf dem Kontinuum (vgl. Kapitel 5 und Abbildung 3) in Richtung einer transformativen Kooperation bewegt.

Im Folgenden wird dort, wo es empirisch begründbar oder durch plausible Annahmen zu untermauern ist, der potentielle Umweltnutzen in Abhängigkeit von der Kooperationsform abgeschätzt. Beispiele sollen helfen, die Annahmen nachzuvollziehen. Des Weiteren lässt sich für die Bereiche, für die die Datenlage nicht ausreichend ist, ein Forschungsbedarf ableiten.

#### **6.4.2.1 Spenden**

Der Umweltnutzen einer Spende steht in starker Abhängigkeit zu der/den spezifischen Maßnahme(n), die mit den durch ein Unternehmen zur Verfügung gestellten Mitteln von der NRO durchgeführt werden. Wird in diesem Kontext von einer finanziellen Zuwendung und nicht von einer Sachspende ausgegangen, so können die zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel beispielsweise in ein konkretes Projekt oder in die Organisationsentwicklung der NRO fließen. Ebenso ausschlaggebend für den tatsächlichen Umweltnutzen ist, wie effektiv und erfolgreich die entsprechende Maßnahme/Aktivität durchgeführt wird. Werden gespendete finanzielle Mittel beispielsweise in ein konkretes Projekt wie ein Wiederaufforstungsprogramm investiert, so ist ein unmittelbarer Umweltnutzen möglich. Ein mittelbarer Umweltnutzen kann hingegen erzielt werden, wenn eine NRO finanzielle Zuwendungen oder Sachspenden zum Ausbau eigener Kapazitäten nutzt, und die daraus resultierende erhöhte Effizienz und Einsatzfähigkeit sich im Kontext späterer Maßnahmen in einem Umweltnutzen niederschlägt. Insgesamt kann bei einer Spende von einem geringen Transformationspotential ausgegangen werden, da die in ihrem Rahmen durchgeführten Maßnahmen für gewöhnlich keinen Einfluss auf das unternehmerische Handeln haben. Der Aufwand im Sinne der im Kontext der Spende und ihrer Verwendung eingesetzten finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen und des notwendigen Know-hows ist im Vergleich zu anderen Kooperationsformen als gering zu bewerten. Dies gilt für das Unternehmen, das lediglich die Spende tätigt umso mehr als für die NRO, die die Spende schließlich zu verwalten und einzusetzen hat.

#### **6.4.2.2 Sponsoring/ Cause Related Marketing**

Ebenso wie im Falle einer Spende hängt der konkrete Umweltnutzen von Sponsoring/ CRM in starkem Maße von den spezifischen Maßnahmen ab, die im Rahmen des Sponsoring/ Cause Related Marketing durchgeführt werden. Vergleichbar dem Fall einer Spende kann auch bei Sponsoring/ Cause Related Marketing von einem geringen Transformationspotential ausgegangen werden, da die in ihrem Rahmen durchgeführten Maßnahmen für gewöhnlich keinen Einfluss auf das unternehmerische Handeln haben. Im Falle von CRM besteht darüber hinaus die Gefahr von Rebound-Effekten bspw. infolge des erhöhten Konsum eines bestimmten Gutes, in deren Summe schlechtesten Falls ein negativer Umwelteffekt auftritt, der ohne die Kooperation nicht zustande gekommen wäre. Der Aufwand im Sinne der im Rahmen von Sponsoring/ Cause Related Marketing eingesetzten Ressourcen ist im Vergleich zu anderen Kooperationsformen als gering bis mittel zu bewerten.

#### **6.4.2.3 Corporate Volunteering**

Die Mittelbarkeit des Umweltnutzens von Corporate Volunteering hängt stark von den/der im Rahmen der Kooperation durchgeführten Maßnahme(n) ab. Wird im Rahmen von CV beispielsweise die konkrete Umsetzung eines Wiederaufforstungsprogramms unterstützt, so ist von einem unmittelbaren Umweltnutzen auszugehen. Im beschriebenen Falle ist der Aufwand für beide Kooperationspartner als erheblich einzustufen.

Wird die Arbeit(sfähigkeit) einer NRO hingegen bspw. im Rahmen eines Skills-based Volunteering unterstützt, so ist von einem mittelbaren Umweltnutzen auszugehen, der sich aus der daraus resultierenden erhöhten Effizienz und Einsatzfähigkeit der NRO ergibt. Der Aufwand für beide Kooperationspartner ist in diesem Szenario als erheblich bis hoch einzustufen.

#### **6.4.2.4 Stakeholder-Dialoge**

Umweltnutzen und Transformationspotential von Stakeholder-Dialogen stehen in starker Abhängigkeit zu auf Basis des Dialogs entstehenden Maßnahmen und deren erfolgreicher Umsetzung. Werden im Zuge des Dialoges beispielsweise Nachhaltigkeitsstandards für bestimmte Branchen erarbeitet, oder nachhaltigere Prozesse, Produkte/ Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle entwickelt, so haben diese einen konkreten Einfluss auf das unternehmerische Handeln und folglich auch das Potential zu einer transformativen Wirkung. Da anzunehmen ist, dass auch andere, nicht direkt an der Kooperation beteiligte Unternehmen entsprechende Standards implementieren oder erfolgreiche/erfolgversprechende Innovationen zu imitieren versuchen, besteht zudem die Möglichkeit einer breiten Streuung. Für das beschriebene Szenario ist davon auszugehen, dass der im Rahmen eines Stakeholder-Dialogs zu erbringende Aufwand als hoch einzustufen ist, da er von allen Kooperationspartnern einen intensiven Einsatz personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen sowie von Know-how erfordert.

#### **6.4.2.5 Social Lobbying**

Der Umweltnutzen steht in starker Anhängigkeit von Inhalt und Erfolg der Kampagne, und ist indirekter Natur. Bei den Zielen von Social Lobbying handelt es sich meist um Unterstützung oder Verhinderung von Gesetzen oder Verordnungen, Branchenabkommen, Handelsabkommen, etc. Der Aufwand für Social Lobbying ist im Vergleich zu anderen Kooperationsformen für beide Partner als erheblich bis hoch einzustufen, da neben dem Kooperationsmanagement ein hohes spezifisches Fachwissen und Praxiswissen erforderlich ist. Für die Beurteilung des Erfolgs und Umweltnutzens von Social Lobbying gibt es kaum verwertbare Literatur und auch die im Rahmen der Interviews erhobenen Daten liefern keine belastbaren Anhaltspunkte.

#### **6.4.2.6 Kooperationen mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit**

Sofern diese Kooperationsform an der Beseitigung der Ursachen von Umweltschäden und nicht an der Behebung von Umweltschäden ansetzt, besteht ein hohes Potential für einen Umweltnutzen. Wenn eine Kooperation dazu führt, dass Umweltstandards bei Zulieferern eingeführt, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen angeboten, schädliche Substanzen vermieden oder der Energieverbrauch bei der Nutzung eines Produkts reduziert wird, kann dies neben der direkten Wirkung auch einen Nachahmungseffekt haben: Die erfolgreiche Etablierung von nachhaltige(re)n Geschäftsmodellen kann unternehmerische Mitbewerber oder Unternehmen entlang der Lieferkette animieren. Da eine Kooperation mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit einen intensiven Einsatz personeller, finanzieller und zeitlicher Ressourcen sowie erhebliches Know-how erfordert, ist der Aufwand für beide Kooperationspartner als hoch einzustufen. Entsprechend besteht die Gefahr, dass diese Anstrengungen die Kapazitäten von NRO binden, die diese dann nicht in andere Aufgaben und Funktionen investieren können.

Da dazu kaum empirische Untersuchungen vorliegen, besteht hier noch erheblicher Forschungsbedarf, um Fragen zu beantworten, die hinter den ausgeführten Überlegungen stecken.

## 7 Erfolgsfaktoren für NRO-Unternehmens-Kooperationen

Kooperationen werden angebahnt, geplant und gesteuert, über sie wird kommuniziert, berichtet und sie werden ausgewertet. Der Erfolg von Kooperationen hängt demnach u.a. wesentlich von der Qualität des Kooperationsmanagements ab und damit von den Kompetenzen und Ressourcen der involvierten Akteure. „Das [die Kooperation] ist ganz normale Projektarbeit. Wir haben regelmäßige Treffen und Telefonkonferenzen, die jeweils über Protokolle oder Memos festgehalten werden. Es gibt einen Jahresplan und Jahresgespräche und darin werden am Anfang die Ziele festgesteckt und überprüft und geschaut ob man hier weiterkommt oder nicht.“ (Interview Anonym: 11.11.2016).

Kooperationen gleichen in ihrer Art und Struktur demnach Projekten und deshalb lassen sich Erkenntnisse aus dem Projektmanagement gut auf die Zusammenarbeit in Kooperationen übertragen.

Einen guten Orientierungsrahmen für erfolgreiches Management von Kooperationen hat die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) mit dem „Capacity WORKS“-Modell entwickelt. Darin sind folgende fünf Erfolgskriterien für gutes Projektmanagement identifiziert <sup>34</sup>:

- **Strategie:** Das Kooperationsystem hat dann Erfolg, wenn sich die Kooperationspartner auf eine gemeinsame Strategie verständigen, um die selbst gesteckten Ziele zu erreichen.
- **Kooperation:** Vertrauen und die Aushandlung angemessener Kooperationsformen sowie Rollenklarheit sind die Basis für gute Zusammenarbeit.
- **Steuerungsstruktur:** Vereinbarungen darüber, wie relevante Entscheidungen von den Beteiligten gemeinsam vorbereitet und getroffen werden, geben Orientierung.
- **Prozesse:** In erfolgreichen Kooperationen gibt es Klarheit über wirkungsvolle Formen der Leistungserbringung, für die neue Prozesse etabliert oder bestehende Prozesse angepasst werden.
- **Lernen und Innovation:** Die Kooperationspartner schaffen positive Bedingungen für innovatives Handeln, indem die Lernkompetenzen der beteiligten Akteure gestärkt werden. Dabei pendeln die Kooperationspartner zwischen Beobachtung und Analyse ihres Umfeldes sowie konkreten Aktionen, die sinnvoll zu einer Veränderung beitragen sollen.

Entlang der Phasen einer Kooperation werden nachfolgend die Erkenntnisse und Empfehlungen, die in der Literatur dokumentiert sind bzw. die von den interviewten Gesprächspersonen und den Expertinnen und Experten auf den Fachgesprächen zu diesem Forschungsvorhaben eingebracht wurden, in diesen Orientierungsrahmen eingeordnet und bewertet.

Wesentliche Phasen einer Kooperation sind:

- Voraussetzungen für Kooperationen schaffen
- Anbahnung und Kooperationsvereinbarung
- Durchführung
- Evaluation

---

<sup>34</sup> Capacity WORKS ist ein Managementmodell für nachhaltige Entwicklung, das die GIZ im Kontext der internationalen Zusammenarbeit entwickelt hat und erfolgreich anwendet <https://www.giz.de/fachexpertise/html/4622.html> (Zugriff vom 18.07.2017).

## 7.1 Voraussetzungen für Kooperationen schaffen

Bevor eine NRO eine Unternehmens-Kooperation eingeht, sollte sie intern den Umgang mit Kooperationen geklärt haben und sich der Konsequenzen für die Organisation bewusst sein. Die Empfehlung, die an Entscheiderinnen und Entscheider in den Organisationen gerichtet wurde, war: sich der eigenen Werte und dem Wert der eigenen Organisation bewusst zu sein (Interview Anonym: 10.11.2016; Interview Anonym: 07.11.2016; Interview Anonym: 11.11.2016). Dies ist so zu verstehen, dass es ratsam ist, sich in der Organisation zu vergewissern, welche Werte, die die Organisation verfolgt, maßgeblich für die Entscheidung sind, ob sie mit Unternehmen kooperiert und den Wert des eigenen Namens und der eigenen Glaubwürdigkeit nicht zu unterschätzen.

Ferner hoben die Interviewpartnerinnen und -partner die Wichtigkeit eines Abwägungsprozesses hervor, welche Kooperationen für die Organisation vertretbar sind. Auch sei zu prüfen, ob sie mit der Strategie der Organisation und ihren Unterstützern kompatibel sind (Interview Anonym: 31.10.2016).

Weiterhin wurde betont, dass es wichtig sei, die eigene Agenda nicht aus den Augen zu verlieren (Interview Anonym: 11.11.2016). Dazu gehört zum einen, dass die Organisationen ihre Positionierungen auf Grundlage eigener fachlicher Arbeit erstellen und diese als Maßstab in der Kooperation nutzen. Zum anderen kann ein Kompass zur Zusammenarbeit mit Unternehmen, wie z.B. in Form von Leitlinien, hilfreich sein. Die Auswahl der möglichen Kooperationspartner muss sich der Mission der Organisation unterordnen, weil die Kooperation gegebenenfalls längerfristig für die Reputation bestimmend sein kann. Dass die Partner zueinander und zu ihrem Kooperationsziel passen, ist ebenso entscheidend, wie dass Anspruch und Ambition des Kooperationszieles erkennbar sind, um deutlich zu machen, dass die Organisation mit dem Mittel der Unternehmenskooperation ihr primäres Ziel, den Schutz der Natur und Umwelt, verfolgt.<sup>35</sup>

In einzelnen Verbänden sind regelmäßige Befragungen der Mitglieder zur Akzeptanz Unternehmenskooperationen einzugehen bereits fester Bestandteil der Verbandspraxis (Interview Anonym: 11.11.2016). Eine Interviewpartnerin empfiehlt, dass NRO generell Argumente erarbeiten sollen, warum sie mit einem Unternehmen eine Zusammenarbeit eingehen wollen (Anonym: 10.11.2016).

Die Teilnehmenden eines Fachgesprächs im Rahmen des Forschungsvorhabens formulierten Voraussetzungen, die auf Seiten der Unternehmen gegeben sein sollten: Das Kooperationsvorhaben sollte sich in ein Nachhaltigkeitsmanagement einfügen und somit eine ethische Grundhaltung im Unternehmen widerspiegeln. Hilfreich wäre, wenn die Führungsebene die Kooperation unterstützte.<sup>36</sup>

Generell sollten Kooperationen auch als Lernprozesse aufgefasst werden (NBS 2013: 63; Austin 2000: 173f.). Es bietet sich an, zunächst mit kleineren, überschaubaren Kooperationsprojekten zu beginnen und sich mit wachsendem Vertrauen an anspruchsvollere Projekte zu wagen (vgl. Nidumolu et al. 2014; S. 67).

Viele Organisationen haben bereits Leitbilder für den Umgang mit Kooperationen entwickelt, die als Referenz herangezogen werden können, um sowohl Kriterien für Kooperationen als auch Prozesse für die Anbahnung, Vereinbarung, Durchführung und Evaluation von Kooperationen festzulegen.

---

<sup>35</sup> Ergebnisse des Worldcafé – Arbeitsgruppe Handlungsempfehlungen (2017), Fachgespräch „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin, 9.3.2017.

<sup>36</sup> Ergebnisse des Worldcafé – Arbeitsgruppe Erfolgsfaktoren (2017), Fachgespräch „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin, 9.3.2017.

Das Vorhandensein von Leitlinien ist ein Indikator dafür, dass in der Organisation eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema Kooperation mit Unternehmen stattgefunden hat. „Das ist ein hilfreiches Mittel für die NGOs, um gewappnet zu sein für das Kooperationsgespräch“ (Interview Anonym: 2.11.2016).

Ergänzend zu den Erkenntnissen aus den Interviews und dem Fachgespräch, werden zur Veranschaulichung möglicher Leitlinien exemplarisch drei Beispiele für Leitlinien/ Positionen benannt.

Der BUND regelt Unternehmenskooperationen seit 1995 in den „Marktheidenfelder Beschlüssen“. Sie benennen Voraussetzungen für Kooperationen, etwa einen konkreten Vorteil für Natur und Umwelt und Voraussetzungen an das Unternehmen, etwa nachweisliche Verankerung von Umweltschutz in der Unternehmensführung. Die Beschlüsse schließen Sponsoring, die Vergabe des Logos sowie eine Reihe von inkompatiblen Branchen und Konzernen grundsätzlich aus. Des Weiteren werden Grenzen hinsichtlich der Anzahl und Dauer von Kooperationen gesetzt. Grundsätze zur Beschlussfassung über Kooperationen und das Management werden eingeführt. Die „Marktheidenfelder Beschlüsse“ gelten nur für den Bundesverband, die Landesverbände sind eigenständige eingetragene Vereine und haben die Zusammenarbeit mit Unternehmen eigenständig und z.T. unterschiedlich.<sup>37</sup>

Auch Germanwatch hat Leitlinien, die verschiedene Anforderungen für verschiedene Kooperationsarten definieren. Möglich sind demnach Dialogprozesse und Kooperationen, strategische Allianzen mit Unternehmen oder anderen Partnern, die gemeinsame Vermarktung von Dienstleistungen oder Produkten; Spenden von Unternehmen, Sponsoring durch Unternehmen oder Kredite durch Unternehmen.<sup>38</sup>

Ein Beispiel einer kleinen Umweltorganisation, die ein Positionspapier zu Unternehmenskooperationen verabschiedet hat, ist die Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung (ANU). Sie beschreibt Grundsätze und Ziele, die die ANU generell mit Kooperationen verfolgt, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, die erfüllt sein müssen, und einen detaillierten Prüfprozess, wie im Falle einer Ansprache durch Unternehmen oder Akquise durch die ANU die Zusammenarbeit angebahnt werden muss.<sup>39</sup>

## 7.2 Anbahnung und Kooperationsvereinbarung

### 7.2.1 Anbahnung

Die Anbahnung der Zusammenarbeit zwischen NRO und Unternehmen beginnt mit der Wahl der Partner und des Themas. Hierbei müssen die Kooperationspartner zahlreiche Abwägungen vornehmen. Es gibt mittlerweile einige Arbeitshilfen, wie z.B. Checklisten die die beteiligten Partner dabei unterstützen sollen, die verschiedenen Gründe, die für oder gegen eine spezifische Zusammenarbeit sprechen, besser gegeneinander abzuwägen (vgl. Tennyson 2003, Lang und Sturm 2015, Damm und Lang 2001). Die Kenntnis und Auseinandersetzung mit Entscheidungs- und Handlungslogiken des Kooperationspartners sowie den Potentialen von NRO-Unternehmens-Kooperationen war im Kapitel 6 als eine Rahmenbedingung benannt worden, um eine Kooperation erfolgreich anzugehen. Das ist insofern erforderlich, weil nicht nur NRO bei der Anbahnung auch ihre Mitglieder im Blick behalten müssen, sondern auch Unternehmen ihren Anspruchsgruppen, also den Aktionären u.a., verpflichtet sind. Eine zentrale Rahmenbedingung für erfolgreiche Kooperationen ist deshalb, dass sich beide Kooperations-

---

<sup>37</sup> Vgl. [http://www.bund-muensterland.de/fileadmin/bundgruppen/bcmsgmuensterland/BUND\\_Marktheidenfelder\\_Beschluesse\\_1995.pdf](http://www.bund-muensterland.de/fileadmin/bundgruppen/bcmsgmuensterland/BUND_Marktheidenfelder_Beschluesse_1995.pdf) (Zugriff vom 18.07.2017).

<sup>38</sup> Vgl. <http://www.germanwatch.org/gwselbst/unt-leit.pdf> (Zugriff vom 18.07.2017).

<sup>39</sup> Vgl. [http://www.umweltbildung.de/uploads/media/Positionspapier\\_Koop\\_ANU-\\_Wirtschaft\\_2007.pdf](http://www.umweltbildung.de/uploads/media/Positionspapier_Koop_ANU-_Wirtschaft_2007.pdf) (Zugriff vom 18.07.2017).

partner bewusst sind, dass die jeweils andere Seite komplexe, interne Organisationsstrukturen aufweisen und verschiedenen Anspruchsgruppen verpflichtet sind. Die im Unternehmen und in der NRO agierenden Personen müssen mitunter unterschiedliche Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen erfassen, analysieren, bewerten sowie in Entscheidungsprozesse einfließen lassen.

Auch die Auswahl des Kooperationstyps wird in der Anbahnungsphase getroffen. Dabei ist es wichtig sich die eigenen und die Ziele des Partners bewusst zu machen und auch zu reflektieren, welche Art der Zusammenarbeit für den Partner attraktiv sein könnte. Beispielsweise sollten NRO, die Unternehmen für Kooperationen gewinnen möchten und erfolgreich mit Unternehmen zusammenarbeiten wollen, deshalb nicht nur auf die Erschließung finanzieller Mittel als einziges Ziel von Unternehmenskooperation fixiert sein. Mit den Kooperationstypen Spenden und Sponsoring lassen sich nicht alle positiven Nutzeneffekte für das Unternehmen und die NRO erschließen. Innovative Problemlösungen für die Gesellschaft, das Unternehmen und die NRO können insbesondere dann entstehen, wenn auch innovative Formen der Kooperation eingesetzt werden – ohne dass das (notwendige) Transfers finanzieller Mittel grundsätzlich ausschließt oder per se in Frage stellt.

Wichtiger Parameter für die Entscheidung für einen Partner und ein Kooperationsvorhaben ist die Übereinstimmung der Kooperationsaktivitäten mit der originären Unternehmens- und NRO-Tätigkeit und ein reflektierter Maßstab, ob die angestrebten Wirkungen der Kooperation dem Anspruch der Partner genügen (Austin 2000; S. 176).

Für die Expertinnen und Experten auf den Fachgesprächen waren die Begegnung auf Augenhöhe, Glaubwürdigkeit der Partner und eine authentische Verbindung entscheidende Kriterien für die Auswahl der Partner. Auch müsse das passende Format zu den Partnern und den anvisierten Zielen gefunden werden. Hinsichtlich der Festlegung auf den Partner empfahlen die Expertinnen und Experten des Fachgesprächs weiterhin, sich eingehend mit dem potentiellen Partner zu befassen. Das bedeutet, genau zu recherchieren, welche Ziele ein Unternehmen verfolgt und welche Maßnahmen es ggf. schon unternommen hat. Dem gegenseitigen Kennenlernen durch Begegnung und Austausch wurde große Bedeutung beigemessen, weil nur so Vorurteile ausgeräumt werden und eine gute Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gelegt werden kann.<sup>40</sup>

Auch wird eingeräumt, dass viel Zeit für gegenseitiges Kennenlernen und Vertrauensbildung nötig ist, aber davor gewarnt, dies als Selbstzweck zu verstehen und beim Kennenlernen stehen zu bleiben (vgl. Austin 2000: 173f.). In kleinem Kreis zu starten und sukzessive mehr Kolleginnen und Kollegen oder auch weitere Partner hinzuzunehmen, wird als zielführend beschrieben (vgl. Nidumolu et al. 2014; S. 67).

### **7.2.2 Kooperationsvereinbarung**

Nachdem eine Kooperation erfolgreich angebahnt wurde, ist es im nächsten Schritt notwendig, dass die Partner einen gemeinsamen Entwurf für eine Kooperationsvereinbarung für das angestrebte Projekt erarbeiten. Bereits hier gilt es - und das wurde den befragten Expertinnen und Experten besonders hervorgehoben - auch die für die unterschiedlichen Aufgaben notwendigen (Personal-) Ressourcen zu bedenken (Interview Anonym: 10.11.2016).

In der Kooperationsvereinbarung wird von den potentiellen zukünftigen Partnern festgelegt, welche Ziele gemeinsam erreicht werden sollen, welche Form die Zusammenarbeit haben soll und welche Rollen die einzelnen Partner dabei spielen, bzw. welche Beiträge sie dazu leisten können.

---

<sup>40</sup> Ergebnisse des Worldcafé – Arbeitsgruppe Handlungsempfehlungen (2017), Fachgespräch „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin, 9.3.2017.

Die Zielvereinbarung dient der Klärung von Erwartungen und schafft Transparenz über individuelle und gemeinsame Ziele. Verfolgen die Partner gemeinsame Ziele und findet eine offene Verständigung über diese Ziele statt, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, die entsprechenden Ziele zu erreichen (Zentes et al 2012; S. 67, Systemic Excellence Group 2010; S. 53). Agiert ein Partner hingegen mit „versteckten Zielen“ (hidden interests), wird der andere Partner dies mit Misstrauen und zunehmendem Desinteresse quittieren. Die Wahrscheinlichkeit, die jeweiligen Ziele zu erreichen, nimmt ab (Nidumolu et al. 2014; S. 66).

Die gemeinsame Entwicklung eines Ziels wird von vielen Autorinnen und Autoren daher als ein wichtiger Erfolgsfaktor bewertet (vgl. u.a. Klein 2010; S. 59f, SE Group 2009; S. 53f, NBS 2013; S. 64). Es wird weiterhin empfohlen, die Ziele inklusive der Rollen- und Aufgabenverteilung möglichst klar zu beschreiben und diese gegebenenfalls mehrfach zu verhandeln. Manche Autorinnen und Autoren empfehlen die Verhandlung von Geschäftsordnungen für die Zusammenarbeit und schriftliche Dokumentation für jegliche Absprachen (vgl. SE-Group 2009; S. 53). Nach Abschluss der Verhandlungen erfolgt die Festschreibung der Ziele in der Praxis häufig in Form von Arbeitsprogrammen, bei einfachen Kooperationen auch direkt in den Kooperationsverträgen (vgl. Interview Anonym: 11.11.2016, Interview Anonym: 10.11.2016, Interview Anonym: 9.11.2016). Diese Erkenntnisse aus der Literatur spiegeln sich auch in den Interview-Aussagen und der Expertinnen und Experten in den Fachgesprächen wieder. Die Notwendigkeit von konkreten Zielvereinbarungen wurde auch dort deutlich hervorgehoben. Darüber hinaus wird in Ratgebern zu Kooperationen empfohlen, einen festen Zeitplan für das gemeinsame Vorhaben mit Meilensteinen und überprüfbaren Erfolgskriterien zu erarbeiten und sich über die Zuständigkeit, Verfahrensregeln und mögliche Sanktionen zu verständigen (Lang, Reinhard, Sturm, Ellen 2015; S. 44, BSR 2001; S. 23ff, ORSE 2006; GEMI/EDF 2008).

Ein anderer wichtiger Punkt, auf den in den Fachgesprächen hingewiesen wurde, ist die Notwendigkeit der Wahrung der Unabhängigkeit der Partner, insbesondere der finanziellen. Um finanzielle Abhängigkeiten zu vermeiden, empfahlen Teilnehmende des Fachgesprächs NRO, eine Obergrenze für die Einnahmen aus Unternehmenskooperationen festzulegen, und eine Vertreterin von einem Unternehmen formulierte als Auswahlkriterium für einen NRO-Partner, dass die Arbeit der Organisation ohne die Kooperation finanziert sein müsse.

In einigen Interviews wurde das Spannungsfeld skizziert, in dem sich NRO und Unternehmen befinden wenn sie auf der einen Seite kooperativ zusammen arbeiten und dem Partner gegenüber loyal sind, auf der anderen Seite aber kritikfähig bleiben müssen. Einige Umweltorganisationen haben hier eine klare Politik, alle Unternehmen unabhängig davon, ob sie Kooperationspartner sind oder nicht, gleich zu behandeln. Illustriert wurde dies am Beispiel eines Automobilherstellers, der neben den vereinbarten Mitteln für die Kooperation gleichzeitig Strafzahlungen an eine Organisation zahlen müsse, weil diese in einem Rechtsstreit Recht bekommen hatte (Interview Anonym: 07.11.2016). Fragen, wie z.B. das Vorgehen im Streitfall und die Freiheit der öffentlichen Äußerung über den Partner, seien in der Phase der Vereinbarung einer Kooperation zu klären. Die Ergebnisse müssen sich insbesondere im Vertrag widerspiegeln, da die Vereinbarungen über die Zusammenarbeit in der Regel dort fixiert werden. Eine entsprechende Empfehlung war, sich bei der Vertragsgestaltung beraten zu lassen (vgl. Interview Anonym: 02.11.2016).

Generell sind zur Vertragsgestaltung aber keine generalisierbaren Empfehlungen zu geben, da jeder Vertrag individuell auf das jeweilige Projekt abgestimmt wird. An der Frage der Verträge zeigte sich jedoch ein Ungleichgewicht zwischen den Partnern: während Unternehmen in der Regel Juristen oder ganze Rechtsabteilungen beschäftigen, müssen Umweltorganisationen juristische Unterstützung in der Regel nach außen beauftragen und bezahlen.

## 7.3 Durchführung

Ist die Zielvereinbarung abgeschlossen und ein Kooperationsvertrag unterzeichnet beginnt die Umsetzung des Projektes. Hierfür gelten wie eingangs erwähnt die Regeln des Projektmanagements. In Kooperationen bestehen die größten Herausforderungen jedoch darin in den gemischten Teams und mit den Anspruchsgruppen von Unternehmen und NROs zu kommunizieren und die Zusammenarbeit als gemeinsamen Lernprozess zu verstehen. Deshalb konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf diese Punkte.

### 7.3.1 Kommunikation

Kommunikation ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für eine gelungene Kooperation. Dies geht sowohl aus der Literatur, als auch aus den im Forschungsvorhaben geführten Interviews und Fachgesprächen hervor. Die Art der Kommunikation ist dabei naturgemäß stark abhängig von den daran beteiligten Personen und ihrer Kommunikationskultur. Einige Quellen adressieren dieses Thema und entwickeln konkrete Managementvorschläge. Nach Systemic Excellence Group und NBS sollte die Kommunikation beispielsweise möglichst von wenigen und konstant zuständigen Personen wahrgenommen werden (vgl. Systemic Excellence Group 2009; S. 53, NBS 2013; S. 63f). Auf den Fachgesprächen wurde zudem empfohlen, dass bei komplexen Kooperationen der Austausch regelmäßig stattfinden sollte und darauf hingewiesen, dass sich dafür Steuerungsrunden bewährt hätten.<sup>41</sup>

Ein kritischer Punkt in der Kommunikation ist die Auseinandersetzung auf Augenhöhe. Die Voraussetzungen dafür sehen Experten in vielen NROs noch nicht gegeben (vgl. Lang und Dresewski 2010; S. 404). Eine externe Moderation bzw. eine externe Mittlerorganisation kann den Kommunikationsprozess unterstützen und ausgleichend wirken, indem sie eine angenehme und konstruktive Gesprächsatmosphäre für den Austausch schafft. Sie kann Ungleichgewichte (Ressourcen, Wissen etc.) offen ansprechen oder durch aktive Gesprächsführung (Wertschätzung, Nachfragen) weniger wahrnehmbar machen.

Aber Kommunikation zwischen den Partnern sollte nicht nur im Rahmen des gemeinsamen Projekts stattfinden. Ganz praktisch wurde empfohlen, den Partner aktiv auch an weiteren Vorhaben und wichtigen Ereignissen im Unternehmen / der Organisation teilhaben zu lassen, weil es die Beziehung und das Verständnis für den Partner stärkt (Interview Anonym: 10.11.2016).

Weiterhin wurde dazu geraten, intern Transparenz über die Kooperation herzustellen und diese nach außen zu kommunizieren. In einigen Aufsätzen und Leitfäden (vgl. NBS 2013; S. 43, Prinzhorn 2010; S. 332) sind weitreichende Vorschläge für transparentes Management von Kooperationen zu finden, wie z.B. einen Verhaltenskodex für die spezifische Kooperation zu erarbeiten und zu veröffentlichen und Leistungskriterien, inklusive Indikatoren und Kennzahlen, mit den Partnern zu erarbeiten und zu kommunizieren. Dies ist sicher nicht für alle Formen von Kooperationen erforderlich – aber eine Verständigung darüber, wie über die Kooperation intern und extern kommuniziert werden soll, wie Erfolge bewertet und darüber berichtet werden soll, kann bei komplexen Kooperationen erfolgskritisch sein.

Eine offene und ggf. erläuternde Kommunikation über die Ziele, Abläufe und Ergebnisse von NRO-Unternehmens-Kooperationen kann auch hilfreich sein, um komplexe Sachverhalte für bestimmte Gruppen in der eigenen Organisation, die eher „Laien“ beim jeweiligen Kooperationsgegenstand sind, nachvollziehbarer zu machen. Damit kann der Nutzen klarer dargestellt und Akzeptanzkonflikte verhindert werden. Darüber hinaus kann die direkte Einbindung von Mitgliedern oder Anspruchsgruppen in den Kooperationsprozess förderlich sein, z.B. durch die Einbindung von Beschäftigten in die Unterstützung

---

<sup>41</sup> Worldcafé – Arbeitsgruppe Erfolgsfaktoren: Fachgespräch „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin, 9.3.2017.

von NRO durch Corporate Volunteering oder die Mitwirkung von Verbrauchern und Kapitalgebern an Stakeholder-Dialogen.

Die proaktive Herstellung von Transparenz über die Ziele, Inhalte und Erfolge einer Kooperation ist für Umwelt-NRO wichtig, um ihre Reputation als unabhängige Sachwalter der Natur zu wahren, und den Bezug zu ihren Organisationszielen zu erhalten.

Diese Empfehlungen wurden durch zustimmende Aussagen auf den Fachgesprächen gestützt.

Einige Autorinnen und Autoren äußern zudem die Hoffnung, dass sich die öffentliche Wahrnehmung von NRO-Unternehmenskooperationen durch eine offensive Kommunikationsstrategie positiv beeinflussen lässt. Dieser Effekt ließe sich durch regelmäßigen Berichterstattung über gemeinsame Aktivitäten und erzielte Erfolge verstärken (NBS 2013; S. 69, Prinzhorn 2010; S.322, Schawe 2013; S.147).

### **7.3.2 Lernprozesse**

Insbesondere weil in Kooperationen von Umwelt-NROs und Unternehmen häufig nicht auf bewährte Muster oder Abläufe zurückgegriffen werden kann, ist es sinnvoll, die Kooperation selbst als Lernprozess zu begreifen, in dem beide Partner Erfahrungen sammeln und gemeinsam neue Modelle der Zusammenarbeit, gesellschaftlichen Problemlösung und sozialer Innovationen ausprobieren können. Dies setzt auf beiden Seiten die Bereitschaft voraus, Vorurteile zu reflektieren, sich der eigenen Paradigmen bewusst zu werden und diese ggf. in Frage zu stellen. Auf dieser Grundlage ist es möglich, gemeinsam neue Paradigmen zu entwickeln (vgl. SE-Group 2009; S. 53). Steuerungsunden, die in komplexeren Kooperationen häufig eingesetzt werden, sind ein wichtiger Ort für diese Lernprozesse. Sie müssen entsprechend geführt werden. Die in einer Kooperation am Anfang festgelegten Maßnahmen zum Monitoring der Zielerreichung bzw. zur Evaluierung sind für die Lernprozesse besonders wichtig.

## **7.4 Evaluation**

Es ist zu vermuten, dass Kooperationen dann erfolgreicher sind, wenn nicht nur gemeinsame Ziele festgelegt werden, sondern auch glaubwürdig über deren Erreichung kommuniziert werden kann. Zur Prüfung, ob eine Kooperation erfolgreich ist und die festgelegten Ziele erreicht wurden, ist eine regelmäßige Evaluation erforderlich. Dafür ist ein gemeinsam entwickeltes Monitoringkonzept mit Indikatoren für den Grad der Zielerreichung und ein Berichtskonzept besonders erfolgsversprechend (Kania und Kramer 2011).<sup>42</sup>

Auch die Auseinandersetzung mit dem Wirkungsbegriff (vgl. Kapitel 6.4.1) vermag, ungeachtet der mit der Erfassung des Umweltnutzens verbundenen Schwierigkeiten, einen wichtigen Beitrag zur ergebnis- und wirkungsorientierten Planung, Durchführung, Steuerung und Bewertung von Maßnahmen innerhalb einer Kooperation zu leisten. Dadurch kann ein Bewusstsein für die notwendige Differenzierung der verschiedenen Ergebnisebenen entstehen, das eine Reflektion der im Rahmen einer Kooperation angestrebten Wirkungen auf Umweltebene und damit auch deren zielgerichtete Messung erlaubt. Aufbauend auf diesen Überlegungen können schließlich zur Erreichung des Wirkungsziels geeignet erscheinende weitere Maßnahmen beschlossen werden.

Die befragten Expertinnen und Experten auf den Fachgesprächen führten an, dass messbare und belegbare Umweltwirkungen einen großen Wert für die Glaubwürdigkeit der Kooperation hätten.<sup>43</sup> Ein Monitoring im Sinne einer formativen Evaluation mit gemeinsam festgelegten Reportingprozessen

---

<sup>42</sup> <http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2015/05/28/corporate-ngo-partnerships-why-they-work-and-why-they-dont/2/#2c27bbd769d8> (Zugriff vom 3.1.2017)

<sup>43</sup> Fachgespräch „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin, 9.3.2017

könnte schon auf dem Weg zum Ergebnis helfen, Risiken für die Zielerreichung zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen um diese Risiken zu mindern.

## **7.5 Unterstützungsbedarfe für NRO-Unternehmens-Kooperationen**

Die nachfolgend aufgeführten Unterstützungsmaßnahmen wurden aus den Interviews, aus der Literaturanalyse und in den Fachgesprächen herausgearbeitet. Grundsätzliche Herausforderung für NRO im Kontext Unternehmenskooperation ist das Aufbringen der personellen und zeitlichen Ressourcen, um Kooperationen aufzubauen und kompetent begleiten zu können. Insbesondere kleinere Organisationen haben es schwer, in Kooperationen einzusteigen und sich in dieser Hinsicht zu professionalisieren. Die weiteren Unterstützungsbedarfe bewegen sich auf den Ebenen Beratung, Mittler, Netzwerk und Bewusstseinsbildung.

Die geschilderten Risiken legen nahe, dass ein professionelles Management der Kooperationen in jedem Fall hilfreich ist, um diese erfolgreich umzusetzen. Dafür müssen insbesondere kleine Umwelt-NRO Strukturen aufbauen und Verständnis für Marketing entwickeln (Interview Anonym: 02.11.2016). Besonderes Augenmerk sollte auf die Kompetenzen für die Vertragsverhandlung und -gestaltung gelegt werden (Interview Anonym: 02.11.2016, Anonym 10.11.2016).

### **Beratung**

Fast alle Kooperationen finden auf der Grundlage von Verträgen statt. Während Unternehmen für die Ausfertigung und Prüfung dieser Verträge häufig ganze Rechtsabteilungen zur Verfügung stehen, steht Verbänden nur in Ausnahmefällen juristisch geschultes Personal zur Verfügung, welches in der Lage ist, Verträge zum Vorteil der NRO zu gestalten. Juristische Beratung und Vorlagen für Musterkooperationsverträge könnten ein Weg sein, dem zu begegnen.

Krisensituationen in Kooperationsvorhaben sind wegen der Reputation, die beiderseitig auf dem Spiel steht, stets Ausnahmesituationen für beide Partner. Ad hoc-Unterstützung / Beratung hinsichtlich z.B. juristischem oder öffentlichkeitswirksamen Vorgehen könnte NRO wie Unternehmen helfen, Exit-Strategien aus der Kooperation zu verhandeln und zu begleiten.

### **Mittler**

Hilfreiche Funktionen, die durch Mittlerorganisationen wahrgenommen werden könnten, sind zum Beispiel die oben skizzierten Beratungsbedarfe zu decken und insbesondere bei schwierigen Fällen zu moderieren. Aber auch die Unterstützung des Kooperationsmanagements würde NRO und Unternehmen entlasten. Entweder könnten einzelne Elemente des Kooperationsmanagements direkt durch die Mittlerorganisation wahrgenommen werden (etwa durch Moderation und Dokumentation von Zielvereinbarungen, Jahresgesprächen oder Steuerungsrounds) oder aber durch Schulungen um die Kapazitäten (Kenntnisse bzw. Fähigkeiten), die für das Kooperationsmanagement bei den steuernden Mitarbeitenden nötig sind, zu erweitern. Ein Mittler kann außerdem Kontakte herstellen und Unternehmen und NRO zu einander bringen („Matching“). In einer in Deutschland schon weit entwickelten Form der niedrighwelligen Zusammenführung von NRO und Unternehmen, dem Marktplatz „Gute Geschäfte“, sind Umweltorganisationen bisher unterrepräsentiert. Für die Durchführung von ähnlichen Formaten für Umwelt-NRO, die deren speziellen Belangen und Bedarfen gerecht wird, braucht es eine Koordinationsstelle.

### **Netzwerk**

Es gibt bereits Foren und Netzwerke für Unternehmen und NRO, zum Thema Partnerschaft/ Kooperation (wie z.B. UPJ). Außerdem gibt es CSR / CC – Netzwerke und Plattformen wie econsense, bei denen das Thema Kooperation auch behandelt wird. Für den spezifischen Erfahrungsaustausch zwischen Umwelt-NRO fehlt bisher ein entsprechendes Netzwerk. Eine Vermutung ist, dass die Konkurrenz um die lukrativen Unternehmenskooperationen so groß ist, dass der Austausch deswegen nicht zustande

kommt. In einem Netzwerk könnten Beratungsbedarfe zielgerichtet und unter Einbeziehung unterschiedlicher Erfahrungen bedient werden. Weitere positive Effekte eines Netzwerkes wären die Möglichkeit, Trendentwicklungen von Kooperationen zu eruieren, das Verhältnis von Kooperationen im Vergleich zu anderen Aktions- und Arbeitsformen abzuwiegen oder gar strategisches Kooperationsmanagement und Arbeitsteilung (Konfrontation & Kooperation) zwischen den NRO zu besprechen.

### **Bewusstseinsbildung**

Unternehmen haben Respekt vor Greenwashing-Vorwürfen, wenn sie Kooperationen eingehen. Sie wünschen sich einen Wandel in der öffentlichen Wahrnehmung von Kooperationen. Ebenso geht es einigen NRO, die sich zu Unrecht für Kooperationen kritisiert sehen. Positive Berichterstattung und Auszeichnungen durch Wettbewerbe für gelungene Kooperationen werden als ein Weg gesehen, um diesen Bewusstseinswandel zu erreichen.

## 8 Skizzierung von weiterem Forschungsbedarf

Dieses Forschungsvorhaben konnte dazu beitragen, den Diskurs in Wissenschaft und Praxis über NRO-Unternehmens-Kooperationen zu systematisieren und ihre potentiellen Wirkungen aufzeigen. Allerdings liegen bislang nur sehr wenige wissenschaftlich fundierte Untersuchungen zu NRO-Unternehmens-Kooperationen vor, das gilt besonders für empirische Forschung über Kooperationen. Nur wenige relevante Fallbeispiele sind wissenschaftlich aufbereitet und dokumentiert.

Der weitere Forschungsbedarf, der aus Sicht der Autorinnen und Autoren deshalb evident ist, wird nachfolgend dargestellt:

- Die Abwägung von **Effektivität und Effizienz von NRO-Unternehmens-Kooperationen** ist ein Forschungsfeld, das nach Meinung der Autorinnen und Autoren näherer Betrachtung bedarf. Zum einen scheint es erforderlich, eine solide Datengrundlage darüber zu erarbeiten, ob NRO-Unternehmens-Kooperationen ihre Ziele erreichen, zum anderen wäre wichtig darzustellen, wie sich die Transaktionskosten der Kooperationen (Aufwände die bei den Partnern für die Kooperation entstehen) in Relation zu den erzielten Ergebnissen verhalten.
- Aus der Analyse resultieren Erkenntnisse über Forschungsbedarf hinsichtlich einzelner relevanter **Anspruchsgruppen** und ihrer Wahrnehmung und Bewertung von NRO-Unternehmens-Kooperationen, z.B. der Mitgliedschaft von (verschiedenen) Umweltorganisationen oder der Verbraucher als Zielgruppe von Sponsoring und Cause-Related-Marketing Maßnahmen.
- Des Weiteren gibt es Forschungsbedarf **zu den einzelnen Kooperationsformen**. Beispielsweise gilt es, das transformative Potential von NRO-Unternehmens-Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen im Detail zu untersuchen. Hierbei stellen sich u.a. diese Forschungsfragen: Welches Know-how können NRO in solche Kooperationen einbringen? Welche Kriterien zur Auswahl von Unternehmen, mit denen NRO so eng zusammenarbeiten, braucht es?
- Hinsichtlich Social Lobbying stellt sich des Weiteren die Frage, ob es viele Fälle gibt, in denen Unternehmen und NRO durch gemeinsames Lobbying mehr erreichen als wenn sie eigene Kampagnen durchgeführt hätten. Wann rechtfertigt der Aufwand den Nutzen? Wann besteht die Gefahr, dass der indirekte Schaden, der für einen Umweltverband aus einem Social Lobbying Prozess entstehen kann, den direkten Umweltnutzen überwiegt?
- Wie lassen sich die Umwelteffekte der verschiedenen NRO-Funktionen auf einem Kontinuum zwischen „Wächter“ und „Partner“ von Unternehmen gewichten, und gibt es eine Funktion von NRO, die im Sinne eines hohen Umweltnutzens zielführender ist?
- Bilaterale Kooperationen zwischen NRO und Unternehmen sind nicht die einzige Form sektorenübergreifender Zusammenarbeit. In Literatur und Praxis begegnen den Autorinnen und Autoren auch **trisektorale Kooperationen**, die neben zivilgesellschaftlichen und unternehmerischen auch Akteure aus öffentlicher Verwaltung einbinden. Diese trisektoralen Partnerschaften sind im Umweltsektor in Deutschland noch recht unbekannt, bergen jedoch spezifische Chancen (wie z.B. Lösung des Reputationsproblems bei Beteiligung von staatlichen Akteuren) wie auch Risiken (Arbeitsformen mit mehr als zwei Parteien sind komplex), die es näher zu beleuchten gilt.

## 9 Fazit

Der gesellschaftliche Wandel hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise lässt sich nur unter der Mitwirkung aller gesellschaftlichen Akteure erreichen und setzt Veränderungsbereitschaft auf allen Ebenen und bei allen Akteuren voraus.

Die Beweggründe, Zielsetzungen und Herangehensweisen von Umweltorganisationen sowie Unternehmen an Kooperationen sind vielfältig. Allerdings sind Kooperationen kein Selbstzweck. Sie werden eingegangen, um bestimmte Ziele zu erreichen, die ebenfalls je nach Organisation und Art der Kooperation höchst unterschiedlich sein können.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Forschungsvorhaben untersuchte Theorie und Praxis von NRO-Unternehmens-Kooperationen mit dem Ziel, Rahmenbedingungen und Potentiale von Kooperationen im Umweltbereich zu identifizieren und damit zu einem besseren Verständnis sowohl der positiven wie der negativen Effekte solcher Kooperationen zu gelangen. Eine wichtige Forschungsfrage war dabei die nach dem konkreten Nutzen von NRO-Unternehmens-Kooperationen für die Umwelt.

Von Geldspenden bis hin zu Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens stehen den Kooperationspartnern unterschiedliche Ansätze zur Verfügung, um die gemeinsam vereinbarten Ziele zu erreichen. Allerdings wirken sich die verschiedenen Kooperationstypen unterschiedlich stark auf die beteiligten Partner aus. Je komplexer die Kooperation, desto intensiver ist die Interaktion zwischen den Partnern, desto wichtiger wird das gegenseitige Vertrauen als Grundlage einer erfolgreichen Kooperation. Während sich eine Spendenvereinbarung relativ einfach organisieren und umsetzen lässt, erfordern Kooperationen, die Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen ausüben, einen deutlich höheren Organisationsaufwand.

Die Bestandaufnahme hat gezeigt, dass Kooperationen zwischen Umwelt-NRO und Unternehmen seit dem Jahr 2000 quantitativ stark zugenommen haben. Gleichzeitig ist seitens der Umweltorganisationen keine eindeutige Abnahme von anderen Strategien zu erkennen, z.B. von konfrontativ ausgerichteten Kampagnen gegen Unternehmen. Vielmehr ist davon auszugehen, dass NRO nach und nach ihr Repertoire um Kooperationen mit Unternehmen erweitern.

Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, dass die Perzeptionen von Greenwashing und Glaubwürdigkeitsverlust für die NRO-Unternehmens-Kooperationen hochrelevant sind. Aus diesem Grund ist festzuhalten, dass die Transparenz über die Kooperationsaktivitäten wichtiges Primat des Managements von Kooperationen bei den NRO aber auch den Unternehmen ist. Die Aussagen in den Interviews belegen, dass in der Umwelt-NRO-Szene bereits ein erster Erfahrungsschatz zu Kooperationen vorliegt und sich gute Praxis entwickelt, die es weiterzuentwickeln und zu verbreiten gilt.

Mit Blick auf die Wächterfunktion der NRO ist zu beachten, dass die NRO durch ihre Arbeit einen wichtigen und einzigartigen Beitrag zur Aufrechterhaltung, Förderung und thematischen Ausweitung nachhaltigkeitsrelevanter Debatten leisten. Mittels auch gegen Unternehmen gerichteter Kampagnenarbeit streiten sie für ein nachhaltiges Wirtschaften für einen verbesserten Umweltzustand. Eine starke Verschiebung des NRO-Engagements von diesen konfrontativen Ansätzen hin zu ausschließlich kooperativen Formen des Umgangs mit Unternehmen würde folglich den Wegfall eines bedeutsamen Treibers für die Gestaltung einer nachhaltig(er)en Wirtschaft bedeuten. Ebenso laufen NRO im schlechtesten Fall Gefahr, aufgrund finanzieller oder wechselseitiger Abhängigkeiten zu „zahnlosen Tigern“ zu werden.

Um das zu vermeiden, ist es notwendig, sowohl konfrontative als auch kooperativer Ansätze im Umgang mit Unternehmen zu verfolgen – sowohl im Sinne einer „Arbeitsteilung“ zwischen NROs, aber auch innerhalb einer NRO.

Auch hinsichtlich der Bewertung des konkreten Umweltnutzens von Kooperationen hat die Untersuchung gezeigt, dass hier eine differenzierte Betrachtung je nach Kooperationstyp und -ziel notwendig

ist. Die individuellen Vorteile für die jeweiligen Kooperationspartner, z.B. in Form von zusätzlichen finanziellen Ressourcen oder der Erhöhung der eigenen Reputation, sagen noch nichts über den konkreten Umweltnutzen von Unternehmenskooperationen aus. Zwar ist davon auszugehen, dass Kooperationen bei Unternehmen die Sensibilität für Umweltfragen erhöhen und bei Umweltorganisationen zu einer wie immer gearteten Steigerung ihres Engagements führen, dies geht jedoch nicht automatisch mit einem erhöhten Umweltnutzen einher.

Der konkrete Umweltnutzen einer einzelnen Kooperation hängt in erster Linie von Art und Erfolg der im Rahmen dieser Kooperation beschlossenen und durchgeführten Maßnahme(n) ab. Allerdings ist es mitunter schwierig, den Nutzen für die Umwelt zu quantifizieren, d. h. exakt zu messen oder zumindest verlässlich abzuschätzen.

Bei der Bewertung des Umweltnutzens ist außerdem zu beachten, dass es neben beabsichtigten auch unbeabsichtigte Umwelteffekte geben kann. Kooperationen im Umweltbereich orientieren sich bisher zumeist an den konkret umgesetzten Maßnahmen, d. h. an der Zahl der gepflanzten Bäume, der Anzahl der errichteten Sonnenkollektoren oder der Anzahl der Personen, die an einer Bildungsmaßnahme teilgenommen hat. Während sich der Umweltnutzen z.B. im Fall einer Baumpflanzaktion nach Ablauf einer bestimmten Zeit relativ gut messen, bzw. objektiv abschätzen lässt, ist dies bei anderen Kooperationen wesentlich komplizierter. Maßnahmen im Bereich der Umweltbildung beispielsweise lassen sich in ihren konkreten Effekten nur schwer erfassen und messen. Auch lassen sich diese Resultate, z.B. die Anzahl der teilnehmenden Personen, nicht automatisch mit einem Umweltnutzen gleichsetzen. Entscheidend für die Messung des Umweltnutzens ist die Frage, welche Umwelteffekte sich langfristig aus den durchgeführten Maßnahmen ergeben.

Bei der Untersuchung der Bewertungsmöglichkeiten der Umweltwirkung von Kooperationen konnte gezeigt werden, dass die Wahl einer Kooperationsform per se noch nichts über den tatsächlich aus einer Kooperation resultierenden Umweltnutzen aussagt, da der Umweltnutzen in erster Linie von Art und Erfolg der im Rahmen einer Kooperation durchgeführten Maßnahme(n) abhängt. Allerdings wird „Erfolg“ einer NRO-Unternehmens-Kooperation von den beteiligten Partnern oftmals mit der Erreichung der Ziele einer Kooperation gleichgesetzt. Da die die Ziele einer Kooperation aber nicht zwingend deckungsgleich mit dem Umweltnutzen einer Kooperation sind, muss zwischen „Erfolg“ im Sinne einer Erreichung der Kooperationsziele und „Erfolg“ im Sinne des im Rahmen einer Kooperation tatsächlich erzielten Umweltnutzens differenziert werden. Zur Abschätzung des Umweltnutzens einer Kooperation bedarf es daher immer einer individuellen Wirkungsbetrachtung, die sich auf die in einer spezifischen NRO-Unternehmens-Kooperation konkret durchgeführten Maßnahmen und deren Ergebnisse bezieht. So entfalten die im Rahmen einer Kooperation durchgeführten Maßnahmen ihre Wirkung oft erst mit zeitlicher Verzögerung. Ebenso besteht die Schwierigkeit, Wirkungen einer konkreten Maßnahme eindeutig zuzuordnen.

Diese Schwierigkeit lässt sich anhand des Beispiels „Bäume pflanzen“ gut illustrieren: So ist die Zahl der im Rahmen einer Maßnahme gepflanzten Bäume zum Zeitpunkt 0 zuerst einmal das Ergebnis einer Maßnahme, sagt aber noch nichts über die tatsächliche Umweltwirkung aus. Diese kann erst nach einigen Jahren zum Zeitpunkt 0+X festgestellt werden. Möglicherweise sind die Bäume zu diesem Zeitpunkt gut gewachsen, bilden ein artenreiches Biotop und haben eine gewisse Menge CO<sub>2</sub> gebunden, was einem Umweltnutzen gleichzusetzen wäre. Vielleicht sind die Bäume aber auch alle eingegangen, oder haben andere (heimische) Pflanzen verdrängt und somit gar zu einem negativen Umwelteffekt beigetragen.

Unabhängig von den Möglichkeiten der exakten Erfolgsmessung ist zu vermuten, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen über das größte Potential zur Verbesserung der Umweltsituation verfügen, da diese durch die Integration von Nachhaltigkeit in die unternehmerische Geschäftstätigkeit an den Ursachen, und nicht im Sinne von Schadensbegrenzung oder -kompensation an den Symptomen einer nicht nachhaltigen Wirtschaftsweise ansetzen. Ein

ähnlich transformatives Potential –in Abhängigkeit von der konkreten Zielsetzung der Kooperation im Einzelfall – liegt in den Kooperationsformen Social Lobbying und Stakeholder Dialog. Eine Betrachtung der öffentlich einsehbaren Kooperationen zeigt jedoch, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen im Vergleich zu anderen Kooperationsformen noch in recht geringer Zahl durchgeführt werden.

Am Ende kann die Bewertung des Erfolgs von Kooperationen unter dem Aspekt des Nutzens für die Umwelt aber nur dann seriös erfolgen, wenn intendierte und nicht intendierte Effekte einer Maßnahme in die Bewertung einfließen. Für eine solche Betrachtung ist es notwendig, alle Veränderungen in ihrer Gesamtheit zu untersuchen. Hierzu gehören sowohl die Effekte, die auf eine Intervention zurückzuführen sind aber auch alle Effekte, die nicht auf die Intervention zurückzuführen sind. Um von einer aus Umweltsicht erfolgreichen Kooperation zu sprechen, müssen demnach die Nettowirkungen inklusive ihrer nicht intendierten positiven wie negativen Effekte positiv im Sinne einer Umweltverbesserung ausfallen. Das Phänomen der Zuordnungslücke, mangelndes Bewusstsein oder auch knappe finanzielle und zeitliche Ressourcen und unzureichendes Know-how im Bereich der Wirkungsmessung erschweren NRO und Unternehmen die Erfassung des Umweltnutzens.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen einen Beitrag auf dem Weg zum gesellschaftlichen Wandel hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise leisten können, sofern durch sie tatsächlich ein Umweltnutzen erzielt wird. Ergänzend können NRO-Unternehmens-Kooperationen aber auch einen Beitrag zur Gestaltung einer nachhaltig(er)en Wirtschaft leisten, da sie neue Denkansätze fördern, den Einsatz komplementärer Ressourcen und Kompetenzen ermöglichen und den Partnern einen Perspektivwechsel eröffnen. Somit können sie sowohl notwendige technische als auch soziale Innovationen anstoßen und entsprechende Impulse setzen.

Aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive ist davon auszugehen, dass NRO-Unternehmens-Kooperationen nur einen kleinen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel leisten können und daher auch nur als komplementäre Option im Wechselspiel von NRO und Unternehmen verstanden werden sollten.

Für die Kooperationen, die diesen Beitrag leisten möchten, wurden aus den Ergebnissen dieser Untersuchung praxisorientierte Handlungsempfehlungen abgeleitet, die es den Kooperationspartnern erleichtern sollen, Kooperationen von Beginn an so zu konzipieren, dass dadurch nicht nur ein Mehrwert für die beteiligten Akteure, sondern in erster Linie eine messbare Verbesserung des Umweltzustandes erzielt wird.

## 10 Literatur

- Austin, James E. (2000): *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Austin, James E. und Seitanidi, Maria M. (2014): *Creating value in Nonprofit-Business Collaborations. New thinking and Practice*-Jossey Bass Printing, San Francisco.
- Austin, James E. und Seitanidi, Maria M. (2012): Collaborative value creation: a review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages; In: *Nonprofit and voluntary sector quarterly*. - Thousand Oaks, California; Bd. 41.2012; S. 726-758.
- Accenture & United Nations Global Compact (Accenture & UNGC) (2010): *A New Era of Sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*. Dublin / New York: Accenture.
- Accenture & United Nations Global Compact (Accenture & UNGC) (2017): *Agenda 2030. A Window of Opportunity*. Dublin / New York: Accenture.
- Baumgarth, Ralf und Kretz, Birgit (o.J.): *Corporate Volunteering als Teil einer CSR-Strategie*. CSR Regio.Net Metropolregion Rhein-Neckar. Download: [http://www.csr-bw.de/fileadmin/mount-csr/Mittelstandspreis/CSR\\_Proj\\_Sueddt\\_CV.pdf](http://www.csr-bw.de/fileadmin/mount-csr/Mittelstandspreis/CSR_Proj_Sueddt_CV.pdf) (Zugriff vom 17.11.2016).
- Bauske, Bernhard (2007): Allianzen zwischen Nichtregierungsorganisationen und der Wirtschaft: Erfolge und Probleme aus Sicht des WWF; In: *Umweltwirtschaftsforum: uwf; die betriebswirtschaftlich-ökologisch orientierte Fachzeitschrift*. - Heidelberg : Springer Spektrum, Bd. 15.2007, 1 (Mrz), S. 26-30.
- Bertelsmann Stiftung (2010): *Corporate Citizenship planen und messen mit der iooi-Methode. Ein Leitfaden für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen*. Download: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Leitfaden\\_CCMessungI.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Leitfaden_CCMessungI.pdf) (Zugriff vom 09.03.2017).
- Blanke, Moritz und Lang, Reinhard (2010): Soziales Engagement von Unternehmen als strategische Investition in das Gemeinwesen, In: Hardtke, Arnd; Kleinfeld, Annette (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility - Gesellschaftliche Verantwortung im unternehmerischen Alltag - Richtlinien, Praxisbeispiele, Trends -Von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung*, Gabler Verlag, Wiesbaden S.242-272.
- Bleischwitz, R. (2004): Korreferat zum Referat von Karl-Hans Hartwig "Rettet die Wale!: Greenpeace als Einflußträger und Nebenexekutive der Umweltpolitik". In: Apolte, T.; Caspers, R.; Welfens, P.J (Hrsg.): *Ordnungsökonomische Grundlagen nationaler und internationaler Wirtschaftspolitik*. Lucius & Lucius, S. 273-278.
- Blumberg, Martin und Conrad, Christian (2006): *Good Brand 2006. Gutes tun und davon profitieren? Ethisches Verbraucherverhalten und Cause Related Marketing in Deutschland*. Bremen: Brands & Values GmbH.
- Böge, Friederike (2008): *Gute Zeiten. Super Zeiten*, In: brandeins: Das große Buch der Fragen, S. 252-257, Brandeins Verlag GmbH.
- Brand eins (2004): *Macht's gut. Unternehmen tun Gutes. Andere tun nur so*. Ausgabe 10/2004 - Schwerpunkt Verantwortung. Download: <https://www.brandeins.de/archiv/2004/verantwortung/machts-gut/> (Zugriff vom 21.11.2016).
- Brandt, Karl-Werner (2008): *Die Umweltbewegung*. In: Roth, Roland; Rucht, Dieter (Hrsg.): *Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945. Ein Handbuch*. Campus Verlag Frankfurt/ New York. S. 219-244.
- Braun, Boris (2003): *Unternehmen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen: Konzepte, Akteure und Chancen des industriellen Umweltmanagements aus wirtschaftsgeographischer Sicht*: LIT Verlag, Münster, Hamburg, London.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): *CSR-Preis der Bundesregierung*. <http://www.csr-presi-bund.de> (Zugriff vom 18.2.2017).
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2008): *Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht*. Berlin: BMU.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2009): *Innovation durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten*. Berlin: BMU.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit & Umweltbundesamt (BMUB und UBA) (2015): *Umweltbewusstsein in Deutschland 2014. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. Berlin / Dessau-Roßlau: BMUB & UBA.

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) (2017): Siegelklarheit. <https://www.siegelklarheit.de> (Zugriff vom 10.1.2017).

Bundesregierung (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR) - Aktionsplan CSR - der Bundesregierung. Berlin: Bundesregierung.

C&E (2013): Corporate-NGO Partnerships Barometer 2013. London: C&E

Caspari, Alexandra und Barbu, Ragnhild (2008): Wirkungsevaluierungen: Zum Stand der internationalen Diskussion und dessen Relevanz für Evaluierungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Evaluation Working Papers. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Center for Business and the Environment at Yale (CBEY) (2016): Rising Leaders on Environmental Sustainability and Climate Change. A Global Survey of Business Students. New Haven: CBEY.

credibility.wegewerk. und medienfabrik Gütersloh GmbH (Hrsg.) (2010): CSR-Studie Partnerschaften: Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs. Download: [http://fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011\\_frueher/CSR\\_Studie\\_Partnerschaften\\_2010.pdf](http://fundraisingverband.de/assets/verband/Studien/2011_frueher/CSR_Studie_Partnerschaften_2010.pdf) (Zugriff vom 21.11.2016).

credibility.wegewerk.; Deutscher Fundraising Verband; Medienfabrik Gütersloh GmbH (Hrsg.) (2010): CSR-Studie „Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs“, 52 Seiten.

Curbach, Janina (2008): Zwischen Boykott und CSR: Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWU), 9 (3), 2008, S. 369-391.

Curbach, Janina (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Damm, Diethelm und Lang, Reinhard (2001): Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship, in: Deutschland, Bonn: Stiftung Mitarbeit, 213 S.

Davis-Peccoud, Jenny; Allen, James und Artabane, Melissa (2013): The big green talent machine. How sustainability can help hone your talent agenda. Boston: Bain & Company.

Deloitte (2014): Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey. London: Deloitte.

Doh, Jonathan P. (2003): Nongovernmental Organizations, Corporate Strategy, and Public Policy: NGOs as Agents of Change In: Doh, Jonathan P.; Teegen, Hildy: Globalization and NGOs. Transforming Business, Government, and Society, Praeger, Westport, Connecticut, London S.1-18.

Dresewski, Felix (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Hrsg. von der UPJ, Berlin.

Dresewski, Felix und Hartmann, Julia (2007): Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Ausgewählte nationale und internationale Leitfäden und Instrumente, Arbeitspapier der Bundesinitiative UPJ e.V. im Rahmen der Kampagne „Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand“ UPJ e.V., Berlin 36 S.

Dresewski, Felix und Koch, Stephan C. (2006): Verkaufen mit gutem Zweck. Cause Related Marketing in Deutschland. In: Ruckh, Mario F.; Noll, Christian; Bornholdt, Martin: Sozial-Marketing als Stakeholder Management. Haupt Verlag, Bern. S. 195-212.

Dresewski, Felix und Koch, Stephan C. (2011): Zusammenarbeit von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren – Überblick und Fallbeispiele. In: Raupp, J., Jarolimek, S., Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 450-460.

Eberle, U.; Spiller, A.; Becker, T.; Heißenhuber, A.; Leonhäuser, I.-U. und Sundrum, A. (2011): Politikstrategie Food Labelling. Gemeinsame Stellungnahme der Wissenschaftlichen Beiräte für Verbraucher- und Ernährungspolitik und Agrarpolitik beim BMELV, Berlin.

Europäische Kommission (EU-Kommission) (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). KOM(2011) 681 endgültig. Brüssel: EU-Kommission.

- Europäische Union (EU) (2014): Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen. In: Amtsblatt der Europäischen Union, L 330, S. 1-9.
- European Sustainable Investment Forum (Eurosif) (2016): European SRI Study. Brüssel: Eurosif.
- Facit Research (2016): Sustainability Image Score – 2016. Das Nachhaltigkeitszeugnis deutscher Unternehmen aus Konsumentensicht – der Sustainability Image Score (SIS). München: Facit Research.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic management: A Stakeholder Approach. Marshfield, MA: Pitman.
- Frumkin, P. (2002): On being a Nonprofit. A Conceptual and Policy Primer. Harvard University Press.
- GDI - Gottlieb Duttweiler Institut (2009): Die Zukunft der Natur. Wie sich die Beziehung von Mensch und Natur verändern wird, GDI, Rüslikon.
- Germanwatch (2010): Leitlinien von Germanwatch für Kooperationen und Dialoge mit Unternehmen und Unternehmensverbänden. Auf Vorstandssitzung 26.4.10 beschlossene, aktualisierte Fassung, mit redaktionellen Überarbeitungen 2.7.2010. Download: <https://germanwatch.org/en/download/7463.pdf> (Zugriff vom 18.11.2016).
- GfK (2015): Deutsche schauen beim Umweltbewusstsein zuerst auf Unternehmen. <http://www.gfk.com/insights/press-release/deutsche-schauen-beim-umweltbewusstsein-zuerst-auf-unternehmen-2/> (Zugriff vom 10.1.2017).
- Grefe, Christiane (2016): Gekaufte Unschuld, In: DIE ZEIT Nr. 35/ 2016; 18. August 2016. Download: <http://www.zeit.de/2016/35/umweltschutz-grosskonzerne-zusammenarbeit-nachhaltigkeit> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Habisch, André (2008): Unternehmensgeist in der Bürgergesellschaft. Zur Innovationsfunktion von Corporate Citizenship, In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Polterauer, Judith \_und Nährlich, Stefan (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektive. VS: Wiesbaden; S. 106- 120.
- Habisch, André (2008): Unternehmensgeist in der Bürgergesellschaft. Zur Innovationsfunktion von Corporate Citizenship. In: Backhaus-Maul et al. (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 106-120.
- Hill, W. (1988): Betriebswirtschaftslehre als Managementlehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaft als Management- und Führungslehre. Stuttgart: C.E. Poeschel, 2. ergänzte Aufl., S. 133-151.
- Hiß, Stefanie (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Campus: Frankfurt am Main.
- Hobelsberger, C. und v. Hauff, M. (2012): Governance internationaler Wertschöpfungsketten – Kinderarbeit in der indischen natursteinbranche? In: Zink, K. J.; Fischer, K.; Hobelsberger, C. (Hrsg.) (2012): Nachhaltige Gestaltung internationaler Wertschöpfungsketten: Akteure und Governance-Systeme, Baden-Baden: Nomos, S. 195-210.
- Hwang, H. und Powell, W. W. (2009): The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. Cornell University Administrative Science Quarterly, 54 (2009): 268–298.
- Ipsos (2013): Deutsche wollen Nachhaltigkeit, aber nicht mehr dafür zahlen. Ipsos Studie: Nur ein Drittel der Deutschen akzeptiert höhere Preise für „grüne“ Produkte. <http://www.ipsos.de/publikationen-und-presse/pressemitteilungen/2013/deutsche-wollen-nachhaltigkeit-aber-nicht-mehr-dafuer-zahlen> (Zugriff vom 10.1.2017).
- Jacob, Klaus und Jörgens, Helge (Hrsg.); Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH (Ed.) (2001): Gefährliche Liebschaften?: kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen. Berlin, Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Technik - Arbeit - Umwelt, Abteilung Normbildung und Umwelt 01-304. Download: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-109695> (30.10.2016).
- Jakob, Gisela; Janning, Heinz und Placke, Gerd (2008): Brückenbauer für neue Kooperationen zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Zur intermediären Rolle von Mittlerorganisationen. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen. Bertelsmann Stiftung: Gütersloh, S. 23-45.

- Kamlage, Jan-Hendrik und Winkler, Niels (2009): Bremer Day of Caring. Pilotstudie 2009 Corporate Volunteering: Eine empirische Bestandsaufnahme von Mitarbeiter-Tageseinsätzen am Beispiel des Bremer Day of Caring. Download: [http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/kamlage\\_winkler\\_pilotstudie-zeitweise09.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/kamlage_winkler_pilotstudie-zeitweise09.pdf) (Zugriff vom 18.11.2016).
- Kania, John und Kramer, Mark (2011): Collective Impact: Large-scale social change requires broad cross-sector coordination, yet the social sector remains focused on the isolated intervention of individual organizations. In: *Stanford Social Innovation Review*, 9 (1), 2011, S. 36-41.
- Kienzle, Stephanie und Rennhak, Carsten (2009): Cause-Related Marketing Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer ESB Business School Reutlingen Nr. 2009 – 4.
- Kirchhoff Consult (2016): Good Company Ranking. Corporate Social Responsibility-Wettbewerb der DAX 30 Unternehmen. Ausgabe 2016. Hamburg: Kirchhoff Consult
- Klein, Simone und Siegmund, Karin (2010): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen – Chancen und Herausforderungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, 224 Seiten.
- Kolb, Stefan (2015): NGO Relationship Management, Verlag Dr. Kova, Hamburg.
- Köster, Viola (2012): Umwelt-NGOs. Über Wirkungen und Nebenwirkungen ihrer Professionalisierung. Dr. W. Hopf Verlag, Berlin, Münster.
- Lang, R. und Sturm, E. (2015): Neue Verbindungen schaffen – Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. Berlin: UPJ.
- Lang, Reinhard und Dresewsky, Felix (2010): Zur Entwicklung des Social Case zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan und Polteraue, Judith (Hrsg.): *Corporate Citizenship in Deutschland Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden S. 401-422.
- Lang, Reinhard und Sturm, Ellen (2015): Neue Verbindungen schaffen. Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. UPJ: Berlin.
- Lang, Susanne (2010): Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen – Erkundungsgänge im Grenzgebiet zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft In: Klein, Simone und Siegmund, Karin (2010): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen – Chancen und Herausforderungen* VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, S. 19-42.
- Leggewie, Claus (2004): Gutmenschen und Big Business: Neue Zweckbündnisse, In: Seligmann, Elisabeth (Hrsg.): *Das Prinzip Partnerschaft – Neue Formen von Governance im 21. Jahrhundert*, München, Piper, 148-157.
- Leitschuh-Fecht, Heike (o.J.): Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit. Was Unternehmen vom Dialog mit der Zivilgesellschaft haben. Download: [http://www.fairwirtschaften.de/downloads/txt\\_uwf.pdf](http://www.fairwirtschaften.de/downloads/txt_uwf.pdf) (Zugriff vom 21.11.2016).
- Leitschuh-Fecht, Heike und Bergius, Susanne (2007): Stakeholderdialoge können besser werden in: *Umweltwirtschaftsforum (uwf)* 15:1–4. DOI 10.1007/s00550-007-0010-y.
- Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine und Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Geschäftszeichen GI2 –46043/136. IÖW: Berlin; Münster.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R. und Wood, Donna J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *The Academy of Management Review*, The Academy of Management Review 22 (4) 1997, S. 853-886.
- Münzing, T. und Zollinger, P. (2001): Kritische Stakeholder einbinden. In: Schönböörn, G. und Steinert, A. (Hrsg.): *Sustainability Agenda. Nachhaltigkeitskommunikation für Unternehmen und Institutionen*. Neuwied: Luchterhand, S. 23-28.
- Nährlich, Stefan (2010): Tue Gutes und profitiere davon. Zum Nutzen von Corporate Citizenship-Aktivitäten. In: Backhaus-Maul et al. (Hrsg.), *Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 183-200.
- NBS (Network Business Sustainability) (2013): Sustainability through Partnerships. Capitalizing on Collaboration, Systematic Review. Download: <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Partnerships.pdf> (Zugriff vom 19.11.2016).

- Neergaard, P.; Crone Jensen, E. und Thuesgaard Pedersen, J. (2009): NGO-Business Partnerships: The Bumpy Road to Mutual Understanding. In: 8th International Conference on Corporate Social Responsibility 2009, S. 1-21.
- Nidumolu, Ram; Whalen, John; Ellison, Jib und Billman, Erin (2014): Neue Kooperationen für den Umweltschutz, in: Harvard-Business-Manager: Hamburg: Manager-Magazin-Verl.-Ges, Bd. 36.2014, 6 (Jun.), S. 64-75.
- Nielsen (2014): Doing well by doing good. Increasingly, consumers care about corporate social responsibility, but does concern convert to consumption? London: Nielsen.
- Nierling, Linda (2006): Nachhaltig arbeiten – der Beitrag von Corporate Volunteering. INFU-Diskussionsbeiträge 30/06 Download: [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/infu-reihe/30\\_06.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/infu-reihe/30_06.pdf) (Zugriff vom 18.11.2016).
- Oloko, S. (2008): Cause related Marketing. Der Status Quo in Deutschland. Download: [http://www.makingsense.de/media/Downloads/Studie\\_CauserelatedMarketing\\_Deutschland\\_Bericht\\_Juli2008.pdf](http://www.makingsense.de/media/Downloads/Studie_CauserelatedMarketing_Deutschland_Bericht_Juli2008.pdf) (Zugriff vom 18.11.2016).
- Otto (2014): Lebensqualität. Konsumethik zwischen persönlichem Vorteil und sozialer Verantwortung. Otto Group Trendstudie 2013. 4. Studie zum ethischen Konsum. Hamburg: Otto.
- Parent, Milena M. und Deephouse, David L. (2007): A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. In: Journal of Business Ethics 75 200, S. 1-23.
- Parker, A. Rani (2003): Prospects for NGO Collaboration with Multinational Enterprises, In: Doh, Jonathan P.; Teegen, Hildy: Globalization and NGOs. Transforming Business, Government, and Society, Praeger, Westport, Connecticut, London S. 81-105.
- Pinter, Anja (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Centre for Sustainability Management. Lüneburg.
- Porter, Michael E. und Kramer, Mark R. (2006): Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. In: Harvard Business Review 84 (12), 2006, S. 78-92.
- PricewaterhouseCoopers (PWC) (2016): Klimafreundlichkeit wichtiges Entscheidungskriterium beim Konsum. <http://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2015/klimafreundlichkeit-wichtiges-entscheidungskriterium-beim-konsum.html> (Zugriff vom 10.1.2017).
- Prinzhorn, Jens (2010): Mythos oder Realität: Win-win Situationen in Civil Private Partnerships mit Unternehmen aus der Perspektive von europäischen Nonprofit- Organisationen, In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden S. 317-336.
- Przybylski, Jonathan (2013): Ratgeber für wirkungsvolles Corporate Volunteering in Unternehmen. Phineo gAG Berlin. Download: [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen\\_materialien/csr/PHINEO\\_Ratgeber\\_Corporate\\_Volunteering.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen_materialien/csr/PHINEO_Ratgeber_Corporate_Volunteering.pdf) (Zugriff vom 21.11.2016).
- Reade, Nicolò (2008): Konzept für alltagstaugliche Wirkungsevaluation in Anlehnung an Rigorous Impact Evaluations. CEval Arbeitspapier 14. Download: [www.ceval.de/typo3/fileadmin/user\\_upload/PDFs/workpaper14\\_01.pdf](http://www.ceval.de/typo3/fileadmin/user_upload/PDFs/workpaper14_01.pdf) (Zugriff vom 21.11.2016).
- Riemer, Kevin (2015): Vertrauen im Kontext des nachhaltigen Konsums: unter besonderer Berücksichtigung bisektoraler Kooperationen des WWF Deutschland, Dissertation, Witten-Herdecke.
- Rieth, Lothar und Göbel, Thorsten (2005): Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWU), 6 (2), 2005, S. 244-261.
- RobecoSAM (2016): Zürich: RobecoSAM's Corporate Sustainability Assessment Companion. Zürich: RobecoSAM.
- Rochlin, Stephen A. und Christoffer, Brenda (2000): Making the Business Case: Determining the Value of Corporate Community Involvement, Boston: Center for Corporate Citizenship.
- Sachs, Jeffrey (2008): Bauanleitung für eine bessere Welt, In: brandeins Das große Buch der Fragen, brandeins Verlag GmbH. S.286-298.
- Schaltegger, Stefan und Sturm, Andreas (2000): Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte. Basel: o. V. 3. Aufl., Juni 2000 (Internet Ausgabe).

- Schaltegger, Stefan; Burritt, Roger und Petersen, Holger (2003): An Introduction to Corporate Environmental Management. Striving for Sustainability. Sheffield: Greenleaf.
- Schawe, Christine (2013): Intersektorale Kooperation als Strategie der CSR-Kommunikation : die Volkswagen-NABU Kooperation, In: Umweltwirtschaftsforum : uwf; Heidelberg : Springer Spektrum, Bd. 21.2013, 1/2 (Sep.), S. 145-148.
- Schreyögg, G. (1978): Umwelt, Technologie und Organisationsstruktur. Bern: Haupt.
- SE-Group (2009): Next Practice NGO: Über die Leistungsfähigkeit von NGOs: Next Practice NGO. Über die Leistungsfähigkeit von NGOs, Humboldt Viadrina School of Governance, Berlin. Download: [http://www.mocovision.com/downloads/Segroup\\_Next\\_Practice\\_NGO\\_Studie.pdf](http://www.mocovision.com/downloads/Segroup_Next_Practice_NGO_Studie.pdf) (Zugriff vom 06.10.2016).
- Selsky, John W. und Parker, Barbara (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice, Journal of Management Vol. 31 No. 6, December 2005 849-873, Southern Management Association.
- Sperfeld, Franziska und Zschiesche, Michael (2014): Umweltverbände als relevante Akteure nachhaltiger Transformationsprozesse, UfU-Verlag, Berlin.
- Sperfeld, Franziska; Niebert, Kai; Klostermeyer, Theresa und Ebert, Hauke (2016): Winning the Campaign but losing the planet? Stärken und Schwächen der Umweltbewegung auf dem Weg in eine erwachsene Gesellschaft. Abzurufen unter: [https://www.degrowth.de/wp-content/uploads/2016/06/DIB\\_Umwelt.pdf](https://www.degrowth.de/wp-content/uploads/2016/06/DIB_Umwelt.pdf) (Zugriff vom 12.1.2017).
- Speth, Rudolf (2010): Corporate Citizenship als strategische Partnerschaften, Lobbying und Regierungsbeziehungen. In: Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 339-352.
- Stockmann, R. (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung Band 5. Waxmann. Münster, New York, Berlin.
- Stockmann, Reinhard (Hrsg.) (2007): Handbuch zur Evaluation: Grundlagen und Praxis. Münster.
- Sustain Ability (2003): The 21st Century NGO: In the Market for Change, London Sustain Ability. Download: [http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustainability\\_21st\\_century\\_ngo.pdf](http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustainability_21st_century_ngo.pdf) (Zugriff vom 6.10.2016).
- Sywottek, Christian (2004): Macht's gut, In: brand eins, 10/ 2004, brand eins Verlag GmbH, S. 64-71.
- Taubken, Norbert (2010): Kein Goldesel mehr vorm Schneckenhaus – Aktuelle Trends zum gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen, In: Klein, Simone/ Siegmund, Karin (2010): Partnerschaften von NGOs und Unternehmen – Chancen und Herausforderungen, VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, S. 43-51.
- Ulrich, Peter (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Stuttgart: Schäffer.
- Union Investment (2016): Nachhaltiges Vermögensmanagement institutioneller Anleger. Ergebnisbericht zur Nachhaltigkeitsstudie 2016 von Union Investment. Frankfurt am Main: Union Investment.
- Unruh, G.; Kiron, D.; Kruschwitz, N.; Reeves, M.; Rubel, H. und zum Felde, A.M. (2016): Investing For a Sustainable Future. Findings from the 2016 Sustainability Global Executive Study and Research Project. MIT Sloan Management Review, May 2016. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Verbraucher Initiative (2017): Label online. Das Portal mit Informationen und Bewertungen zu Labeln in Deutschland. Download: <http://label-online.de> (Zugriff vom 10.1.2017).
- von Meyer-Höfer, M. und Spiller, A. (2013): Anforderungen an eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft: Die Rolle des Konsumenten. In: KTBL-Schrift 500 Steuerungsinstrumente für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft - Stand und Perspektiven, KTBL -Tagung vom 10.-11.04.2013 in Neu-Ulm. Hrsg. Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft e.V. (KTBL), Darmstadt, S. 7-15.
- Zentes, J.; Kolb, S und Fechter, M. (2012): Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt am Main.
- Zürn, Michael (1998): Regieren jenseits des Nationalstaates: Globalisierung und Denationalisierung als Chance. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main.

## 11 Liste der Interviewpartnerinnen und –partner

Interviewpartnerinnen und -partner	Organisation/ Unternehmen
Olaf Bandt, Geschäftsführer	Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e.V.
Karin Siegmund, Geschäftsführerin	Stiftung WaldWelten
Sascha Müller-Kraenner, Geschäftsführer	Deutsche Umwelthilfe (DUH)
Sylke Freudenthal, Nachhaltigkeitsbeauftragte	Veolia Deutschland
Viviane Raddatz, Referentin	WWF Deutschland
Thomas Heim, Campaigner	WWF Deutschland
Karin Flohr, Leiterin Unternehmenskooperationen	Naturschutzbund Deutschland (NABU) e.V.
Karen Thormeyer, Geschäftsführerin	Grüne Liga Berlin e.V.
Anette Jung, Group Communications Corporate Responsibility	Commerzbank
Dr. Kathrin Bürglen, Projektleiterin	Fahrtziel Natur; DB Vertrieb GmbH
Ralf Hellmann, Geschäftsführer	Dibella GmbH
Dr. Marina Beermann, Projektleiterin Nachhaltiges Wirtschaften	WWF Deutschland
Andrea Dreifke-Pieper	WWF Deutschland
Dr. Eva Schmid, Referentin für Stromnetze und Klimapolitik	Germanwatch e.V.
Anne Schierenberg, Projektleiterin	EUROPARC Deutschland e.V.

## 12 Anhang

### a. Bibliographie zu Kooperationen von NRO und Unternehmen

#### Monographien, Sammelbände und Studien

- Austin, James E. (2000): *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Austin, James E. und Seitanidi, Maria M. (2014): *Creating value in Nonprofit-Business Collaborations. New thinking and Practice*-Jossey Bass Printing, San Francisco.
- Baechler, Günther (2001): *Die Umwelt : Konfliktbearbeitung und Kooperation*, Agenda Verlag, Münster.
- Baur, Dorothea (2012): *NGOs as Legitimate Partners of Corporations. A political Conceptualization*, Springer, Dordrecht, London, Heidelberg, New York.
- Bendell, Jem (Hrsg.) (2001): *Terms for Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Blumberg, M. und Conrad, C. (2006): *Good Brand 2006. Gutes tun und davon profitieren? Ethisches Verbraucherverhalten und Cause Related Marketing in Deutschland, brands & values*, Bremen.
- Credibility, Wegewerk.; Deutscher Fundraising Verband; Medienfabrik Gütersloh GmbH (Hrsg.) (2010): *CSR-Studie „Situation und Perspektiven von Partnerschaften zwischen Unternehmen und NGOs“*.
- Cummings, Thomas G. und Worley, Christopher G. (2008): *Organization Development and Change*. Stanford: Engage Learning Emea.
- Curbach, Janina (2008): *Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Als Dissertation angenommen von der Universität Bamberg. Verlag für Sozialwissenschaften, 1 Auflage, 2009* Wiesbaden.
- de Bruijn, Theo J. N. M. und Tukker, Arnold (Hrsg.) (2002): *Partnership and leadership: building alliances for a sustainable future*, Kluwer, Dordrecht.
- Grayson, D. und Nelson, J. (2013): *Corporate responsibility coalitions: the past, present, and future of alliances for sustainable capitalism*. Sheffield / Stanford: Greenleaf Publishing / Stanford University Press.
- Habisch, A. (2003): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Springer Verlag. Berlin.
- Heinrichs, Harald; Kuhn, Katina; Newig, Jens (Hrsg.) (2011): *Nachhaltige Gesellschaft, Welche Rolle für Partizipation und Kooperation?*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Jacob, Klaus und Jörgens, Helge (Hrsg.); Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung GmbH (Ed.): *Gefährliche Liebschaften?: kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen*. Berlin, 2001 (Discussion Papers / Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt Technik - Arbeit - Umwelt, Abteilung Normbildung und Umwelt 01-304). Download: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-109695> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Junker, Christian (2016): *Erfolg mit konsistenten Partnern: Identifikation und Selektion von Kooperationspartnern für Unternehmen*, Springer, Wiesbaden .
- Klein, Simone und Siegmund, Karin (Hrsg.) (2010): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen – Chancen und Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Kolb, Stefan (2015): *NGO-Relationship Management*, Verlag Dr. Kovač, Hamburg.
- Köster, Viola (2012): *Umwelt-NGOs. Über Wirkungen und Nebenwirkungen ihrer Professionalisierung*. Dr. W. Hopf Verlag, Berlin, Münster.
- Kupp, Martin (2001): *Kooperationen zwischen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen. Planung, Organisation und Unternehmensführung*, Bd. 76. Josef Eul Verlag, Lohmar.
- Lemken, Thomas; Helfert, Marlene; Kuhndt, Michael; Lange, Frauke; Merten, Thomas (Hrsg.) (2010): *Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs*.
- Lyon, Thomas P. (2010): *environmental NGOs and their strategies toward business*, Washington RFF Press.

- Pinter, Anja (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Centre for Sustainability Management. Lüneburg.
- Rierner, Kevin (2015): Vertrauen im Kontext des nachhaltigen Konsums: unter besonderer Berücksichtigung bisektoraler Kooperationen des WWF Deutschland, Dissertation, Witten-Herdecke.
- Sagawa, S. und Segal, E. (2000): Common Interest, Common Good: Creating Value Through Business and Social Sector Partnerships. Boston: Harvard Business Review Press.
- Seitanidi, Maria M. (2010): The Politics of Partnerships – a Critical Examination of Nonprofit-Business Partnerships. Springer Verlag, Berlin.
- Seitanidi, Maria M. und Crane, Andrew (2014): Social partnerships and responsible business : a research handbook. London Routledge.
- Sperfeld, Franziska und Zschiesche, Michael (2014): Umweltverbände als relevante Akteure nachhaltiger Transformationsprozesse, UfU Verlag, Berlin.
- Steffenhagen, Pia (2010): Vergleichende Untersuchung des Umfangs und der Organisation des internationalen Fundraisings für Umwelt- und Naturschutzprojekte in ländlichen Regionen Deutschlands sowie des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen in Deutschland und Großbritannien (Dissertation). Download: <http://oops.uni-oldenburg.de/926/1/stever10.pdf> (Zugriff vom 30.10.16).
- Sustain Ability (2003): The 21<sup>st</sup> Century NGO: In the Market for Change, London Sustain Ability. Download: [http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustainability\\_21st\\_century\\_ngo.pdf](http://10458-presscdn-0-33.pagely.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/09/sustainability_21st_century_ngo.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).
- Systemic Excellence Group (S-E-Group) (2009): Next Practice NGO. Über die Leistungsfähigkeit von NGOs, Humboldt Viadrina School of Governance, Berlin.
- Venn, Ronald (2015): Partnering for Sustainable Value Creation: Conceptual and Empirical Analyses of Co-Creation in Cross-sector Social Partnerships at the Base of the economic Pyramid, Dissertation, Hamburg.
- Warner, M. und Sullivan, R. (2004): Putting Partnerships to Work. Strategic Alliances for Development between Government, the Private Sector and Civil Society. Sheffield, Greenleaf Publishing.
- Yaziji, M.; Doh, J. (2009): NGOs and Corporations, Conflict and Collaboration, New York.
- Zehrfeld, W. Axel/ Pastohr, Mandy/ Funke, Thomas (Hg.) (2016): Netzwerke der Zukunft – Zukunft der Netzwerke, Frankfurt (Main).
- Zentes, J.; Kolb, S.; Fechter, M. (2012): Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle von NGOs aus Unternehmensperspektive. Frankfurt a. M.

#### **Handbücher / Leitfäden**

- Beloe, Seb und Elkington, John (2003): The 21<sup>st</sup> Century NGO – In the Market for Change (2003): an SustainAbility`s Research Program, 2<sup>nd</sup> edition. Download: <https://de.scribd.com/document/27932669/The-21st-Century-NGO-in-the-Market> (30.10.16).
- Bendell, Jem (2010): Evolving Partnerships. A Guide to Working with Business for Greater Social Change, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008): Grenzgänger, Pfadfinder, Arrangeure. Mittlerorganisationen zwischen Unternehmen und Gemeinwohlorganisationen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Business for Social Responsibility Education Fund (2001): Guide to Engaging with NGOs, New Leaf Paper Printing, New York, San Francisco.
- Canadian Business for Social Responsibility (2005): Partnering for Innovation, Driving Change Through Business /NGO Partnerships, Toronto, Vancouver.
- Damm, Diethelm und Lang, Reinhard (2001): Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship, in: Deutschland, Bonn: Stiftung Mitarbeit.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) (2011): Toolkit: Corporate Community Investment Practical Tools to foster private-public cooperation at local and regional level. Eschborn: GIZ.

Duke University Libraries (2007): NGO Research Guide, Download: [http://library.duke.edu./research/subject/guides/ngo\\_guide/igo\\_ngo\\_coop/ngo\\_coop/ngo\\_wb.html](http://library.duke.edu./research/subject/guides/ngo_guide/igo_ngo_coop/ngo_coop/ngo_wb.html)

(Zugriff vom 30.10.2016).

Gemi-Environmental Defense Fund Partnership Guide Work Group (2008): Guide to Successful Corporate- NGO Partnerships, Global Environmental Management Initiative (GEMI) and Environmental Defense Fund, Download: <http://gemi.org/resources/GEMI-EDF%20Guide.pdf> (Zugriff vom 30.10.16).

Kromminga, P. (2010): INCLUDE – Pathways to Community Investment. Unternehmen für lokales und regionales Engagement im Gemeinwesen gewinnen. Ein Leitfaden. Berlin: UPJ.

Lang, Reinhard (2012): Fit für die Kooperation – Gemeinnützige müssen ihre Perspektive für die Kooperation mit Unternehmen erweitern. In: *startsocial-Abschlussdokumentation 2011/12*. startsocial e.V. Download: <https://startsocial.de/wissen/fit-fuer-die-kooperation-gemeinnuetzige-muessen-ihre-perspektive-fuer-die-kooperation-mit> (Zugriff vom 30.10.2016).

Lang, Reinhard und Sturm, Ellen (2015): Neue Verbindungen schaffen – Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. Berlin: UPJ.

Lang, Reinhard; Kromminga, Peter; Dresewski, Felix (2007): Soziale Kooperation macht Sinn. Wie Unternehmenskooperation die Problemlösungskompetenz sozialer Arbeit stärkt; UPJ-Arbeitspapier, Berlin; Download: [http://www.upj.de/fileadmin/user\\_upload/MAIN-dateien/Publikationen/m1\\_sozialekooperationen.pdf](http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Publikationen/m1_sozialekooperationen.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).

Nolting, Katrin; Illge, Lydia; Bottin, Katja; Schäfer, Martina; Wemheuer, Christin (2008): Kooperieren - aber wie? Ein Leitfaden zum Aufbau von Kooperationsbeziehungen zwischen Lokalen-Agenda-21-Initiativen und Akteuren aus Wirtschaft und Wissenschaft; Druckhaus Müntzer, Bad Langensalza.

NBS (Network Business Sustainability) 2013: Sustainability through Partnerships. A Guide for Executives. Download: <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Partnerships-Executive-Report.pdf> (Zugriff vom 30.10.2016).

OECD LEED Forum on Partnerships and Local Governance at the Centre for Social Innovation (Hrsg.) (2006): Successful partnerships. A Guide. Wien: OECD.

ORSE (2006): Practical Guide, Strategic Partnerships – NGO Enterprises, Download: [http://orse.org/practical\\_guide\\_strategic\\_partnerships\\_between\\_ngos\\_and\\_business-101-60.html](http://orse.org/practical_guide_strategic_partnerships_between_ngos_and_business-101-60.html) (Zugriff vom 30.10.2016).

Przybylski, Jonathan (2013): Ratgeber für wirkungsvolles Corporate Volunteering in Unternehmen. Phineo gAG Berlin. Download: [http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen\\_materialien/csr/PHINEO\\_Ratgeber\\_Corporate\\_Volunteering.pdf](http://www.b-b-e.de/fileadmin/inhalte/themen_materialien/csr/PHINEO_Ratgeber_Corporate_Volunteering.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).

Tennyson, R. (2003): The Partnering Toolkit. London: International Business Leaders Forum and the Global Alliance for Improved Nutrition.

Zschesche, Michael (2007): Ohne Moos was los? Fundraising und Organisationsentwicklung am Beispiel kleinerer Umwelt-NGOs. Berlin: UfU-Verlag.

#### **Artikel in Sammelbänden und wissenschaftlichen Zeitschriften**

Asmus, Peter; Cauley, Hank; Maroney Katharine (2006): Case Study – Turning Conflict into Cooperation, in: *Stanford Social Innovation Review*, S. 52-61. Stanford. Download: <https://www.future500.org/wp-content/uploads/2012/10/StanfordCaseStudyFuture5002006.pdf> (Zugriff vom 30.10.16).

Austin, James E. (2000): Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. In: *Nonprofit and Voluntary Sector. Quarterly*, 29 (1), 2000, S. 69-97.

Austin, James E. und Seitanidi, Maria M. (2012): Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages, in: *Nonprofit and Voluntary Sector. Quarterly*, 41 (5), 2012, S. 726-758.

Backhaus-Maul, Holger; Biedermann, Christiane; Nährlich, Stefan; Polterauer, Judith (Hrsg.) (2010): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Bauske, Bernhard (2007): Allianzen zwischen Nichtregierungsorganisationen und der Wirtschaft: Erfolge und Probleme aus Sicht des WWF; In: Umweltwirtschaftsforum: uwf; die betriebswirtschaftlich-ökologisch orientierte Fachzeitschrift. - Heidelberg : Springer Spektrum, Bd. 15.2007, 1 (Mrz), S. 26-30.
- Blanke, Moritz und Lang Reinhard (2010): Soziales Engagement von Unternehmen als strategische Investition in das Gemeinwesen, In: Hardtke, Arnd; Kleinfeld, Annette (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Gesellschaftliche Verantwortung im unternehmerischen Alltag - Richtlinien, Praxisbeispiele, Trends -Von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung, Gabler Verlag, Wiesbaden S.242-272.
- Brucksch, Susanne (2013): Kooperationen zivilgesellschaftlicher Umweltorganisationen mit Unternehmen im Kontext umweltpolitischer Steuerung, In: Foljanty-Jost, Gesine; Hüstebeck, Momoyo: Bürger und Staat in Japan, Halle-Wittenberg.
- Covey, J. und Brown, L. D. (2001): Critical cooperation: An alternative form of civil society-business engagement, in: IDR Reports, 17 (1), Boston: Institute for Development Research.
- Curbach, Janina (2008): Zwischen Boykott und CSR: Eine Beziehungsanalyse zu Unternehmen und NGOs. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWU), 9 (3), 2008, S. 392-395.
- Den Hond, Frank/ De Bakker, Frank G. A. (2007): Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities, in: Academy of Management Review, 32. Jg., Nr. 3, S. 901-924.
- Dresewski, Felix und Koch, Stefan C. (2011): Zusammenarbeit von Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren – Überblick und Fallbeispiele. In: Raupp, J., Jarolimek, S., Schultz, F. (Hrsg.): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 450-460.
- Friedrich, Fabian; Buchner, Michael; Kunkel, Dino M. (2007): Strategisches Kampagnenmanagement von NGOs, in: Forschungsjournal neue soziale Bewegung, 20 Jg., Nr. 3, S. 26-32.
- Googins, B. K. und Rochlin, S. A. (2000): Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. In: Business and Society Review, 105 (1), 2000, S. 127-144.
- Haiying, Lin (2012): Strategic alliances for environmental improvements, in: Business and society : a journal of interdiscipl. exploration. - Thousand Oaks, Calif. [u.a.]: Sage Publ, Bd. 51.2012, 2 (Jun.), S. 335-348.
- Hanke, T. und Stark, W. (2007): Innovation und Verantwortung. Überlegungen zu einem strategischen Rahmenkonzept für soziale Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement in Unternehmen, in: Hafner, S, Hartel, J., Bluszcz, O., Stark, W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen: Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München: Hampp, S. 119-132.
- Heap, Simon (2000): NGO- Business Partnerships, Research in Progress, in: Public Management: an international journal of research and theory, Vol. 2 Issue 4, 2000, S. 555-563.
- Jamali, D. und Keshishian, T. (2009): Uneasy alliances: Lessons learned from partnerships between businesses and NGOs in the context of CSR. In: *Journal of Business Ethics* , 84 (1), S. 277-295.
- Joutsenvirta, Maria (2011): Setting boundaries for corporate social responsibility : firm-NGO relationship as discursive legitimation struggle *Journal of business ethics* : JOBE. - Dordrecht : Springer, Bd. 102.2011, 1 (Aug.), S. 57-75.
- Kania, John und Kramer, Mark (2011): Collective Impact: Large-scale social change requires broad cross-sector coordination, yet the social sector remains focused on the isolated intervention of individual organizations. In: *Stanford Social Innovation Review*, 9 (1), 2011, S. 36-41.
- Kanter, R. M. (1999): From Spare Change to Real Change: The Social Sector as a Beta Site for Business Innovation. In: *Harvard Business Review*, 77, S. 123-132.
- Karl, Helmut; Möller, Antje; Matus, Ximena (2004): Umweltinnovationen durch Kooperation : gut für die Umwelt, schlecht für den Wettbewerb? In: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht* : ZfU ; Beiträge zur rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Umweltforschung. - Frankfurt, M : dfv-Mediengruppe, ISSN 0343-7167, ISSN 0931-0983, ZDB-ID 2466144, Bd. 27.2004, 1, S. 1-26.
- Kienzle, Stephanie und Rennhak, Carsten (2009): Cause-Related Marketing Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer ESB Business School Reutlingen, Nr. 2009 – 4.
- King, Andrew (2007): Cooperation between Corporation and Environmental Groups: A Transaction Cost Perspective, *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, Nr. 3, 889-990.

- Klein, Simone (2010): Intersektorale Partnerschaften – Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit – BBE Newsletter 14/2010.
- Knolle, Maren (2011): Nachhaltiges Wirtschaften durch Kooperation und Partizipation? In: Harald Heinrich, Katina, Kuhn, Jens Newig (Hrsg.): Nachhaltige Gesellschaft: Welche Rolle für Partizipation und Kooperation; VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. S. 80-97.
- Lang, R. (2003): Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. In: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ des Deutschen Bundestages (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen, Schriftenreihe: Bd. 2. Opladen: Leske + Budrich, S. 219-248.
- Leggewie, Claus (2004): Gutmenschen und Big Business: Neue Zweckbündnisse, In: Seligmann, Elisabeth (Hrsg.): Das Prinzip Partnerschaft – Neue Formen von Governance im 21. Jahrhundert, München, Piper, 148-157.
- Leitschuh, Heike (2012): Neue Organisationen: Aktivierung für die Zivilgesellschaft, In: Altner, Günter/ Leitschuh, Heike / Michelsen, Gerd/ Simonis, Udo E./ Von Weizsäcker, Ernst U. (2012): Grüner Umbau: Neue Allianzen für die Umwelt: Jahrbuch Ökologie 2012, S. 80 ff.
- Leitschuh-Fecht, Heike und Bergius, Susanne (2007): Stakeholderdialoge können besser werden in: Umweltwirtschaftsforum (uwf) 15:1–4. DOI 10.1007/s00550-007-0010-y.
- Loza, J. (2004): Business–Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building. In: Journal of Business Ethics, 53 (3), 2004, S. 297-311.
- Morschett, Dirk (2003): Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Grundlagen — Ansätze — Perspektiven. (Hrsg.): Zentes, J./ Swoboda, B./ Morschett, D. S. 389-413.
- Neergaard, P.; Crone, Jensen, E.; Thuesgaard, Pedersen, J. (2009): NGO-Business Partnerships: The Bumpy Road to Mutual Understanding. In: 8<sup>th</sup> International Conference on Corporate Social Responsibility 2009, S. 1-21.
- Nidumolu, Ram; Whalen, John; Ellison, Jib; Billman, Erin (2014a): Neue Kooperationen für den Umweltschutz, in: Harvard-Business-Manager: Hamburg: Manager-Magazin-Verl.-Ges, Bd. 36, 2014, 6 (Jun.), S. 64-75.
- Nidumolu, Ram; Whalen, John; Ellison, Jib; Billman, Erin (2014b): The collaboration imperative In: Harvard business review: HBR. - Boston, Mass: Harvard Business School Publ. Corp, ISSN 0017-8012, ZDB-ID 23826, Bd. 92, 2014, 4 (Apr.), S. 76-84.
- Ogilvie K. B. und Everhardus E. (2004): ENGO-business partnerships: Lessons learned (Report), Pollution Probe. Toronto, Ontario, Canada. Download: <http://www.pollutionprobe.org./Reports/engobus.pdf> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Overbeek, Greet und Harms, Bette (2011): From sponsor to partner: NGO- business alliances that support nature conservation in the Netherlands, in: Journal of Integrative Environmental Sciences, 2011, S. 1-14.
- Parker, Rani (2003): Prospects for NGO Collaboration with Multinational Enterprises, in: Doh, J.P.; Teegen, H. (Hrsg.): Globalization and NGOs, Westport, S. 81-105.
- Poncelet, E. (2003): Resisting Corporate Citizenship: Business-NGO Relations in Multi-Stakeholder Environmental Partnerships, in: Journal of Corporate Citizenship, 3. Jg., Nr. 9, S. 97-115.
- Pattberg, Phillip (2004): „Private-Private-Partnerships“ als innovative Modelle zur Regel(durch)setzung?, Möglichkeiten und Grenzen eines neuen Konzepts am Beispiel des Forest Stewardship Council (FSC). In: Unternehmen in der Weltpolitik: Politiknetzwerke, Unternehmensregeln und die Zukunft des Multilateralismus. Bonn.
- Pelozo, John und Falkenberg, Loren (2009): The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives, in: California Management Review, Vol. 51, No. 3., S. 95-113.
- Reiß, Manuel (2007): Kampagnen von Umwelt – NGOs zwischen Kooperation und Konfrontation, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Heft 3/2007, S. 40 – 48.
- Rieth, Lothar und Göbel, Thorsten (2005): Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWU), 6 (2), 2005, S. 244-261.
- Rondinelli, D. A. und London, T. (2003): How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-Sector Alliances and Collaborations. In: The Academy of Management Executive (1993-2005), 17 (1), 2003, S. 61-76.

Rueede, Dominik und Kreutzer, Karin (2015): Legitimation Work Within a Cross-Sector Social Partnership, April 2015, Volume 128, Issue 1, pp 39-58.

Schawe, Christine (2013): Intersektorale Kooperation als Strategie der CSR-Kommunikation : die Volkswagen-NABU Kooperation, In: Umweltwirtschaftsforum : uwf; Heidelberg : Springer Spektrum,, Bd. 21.2013, 1/2 (Sep.), S. 145-148.

Selsky John W. und Parker Barbara (2005): Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice, in: Journal of Management, Vol. 31 No. 6, (Dez.) 2005, S. 849-873.

Seitanidi, Maria M. und Crane, Andrew (2009): Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. In: Journal of Business Ethics, 85 (2), 2009, S. 413-429.

Seitanidi, Maria M. (2014): Annual Review of Social Partnerships Issue 9. London UK. Download: [http://works.bepress.com/may\\_seitanidi/34/](http://works.bepress.com/may_seitanidi/34/) (Zugriff vom 30.10.2016).

Stafford, E. R. und Hartman, C. L. (2001): Greenpeace's Greenfreeze Campaign: Hurdling Competitive Forces in the Diffusion of Environmental Innovation. In: Green, K., Groenewegen, P., Hofman, P. S. (Hrsg.): Ahead of the Curve: Cases of Innovation in Environmental Management. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, S. 107-131.

Stark, W. (2007): Innovativ durch Verantwortung? Innovationspotenziale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung, in: Hafner, S.; Hartel, J.; Bluszcz, O.; Stark, W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. München: Hampp, S. 237-246.

Teegen, H.; Doh, J. P.; Vachani, S. (2004): The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda, in: Journal of International Business Studies, 35. Jg., S. 463-483.

Van Huijstee, Mariëtt; Glasbergen, Pieter (2010a): Business-NGO interactions in a multi-stakeholder context; In: Business and society review : a quarterly forum on the role of business in a free society. - Malden, Mass. [u.a.] : Blackwell, ISSN 0045-3609, Bd. 115.2010, 3, S. 249-284.

Van Huijstee, Mariëtte und Glasbergen, Pieter (2010b): NGOs moving business : an analysis of contrasting strategies, In: Business and society : a journal of interdiscipl. exploration. - Thousand Oaks, Calif. [u.a.] : Sage Publ, Bd. 49.2010, 4 (Dez.), S. 591-618.

Volker, Heins (2005): Mächtige Zwerge, umstrittene Riesen: NGOs als Partner und Gegenspieler transnationaler Unternehmen und internationaler Organisationen, in: Brunnengräber, A.; Klein, A.; Walk, H. (Hrsg.): NGO im Prozess der Globalisierung, Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen, Wiesbaden, S. 172-211.

Winston, M. (2002): NGO Strategies for Promoting Corporate Social Responsibility, in: Ethics and international affairs, 16 Jg., Nr. 1, S. 71-87.

Wymer, W. W. Jr. und Samu, S. (2003): Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. In: Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 11 (1), S. 3-23.

#### **Artikel in Presse und Internet**

Albani, Marco und Henderson, Kimberly (2014): Creating partnerships for sustainability. McKinsey&Company. Download: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/creating-partnerships-for-sustainability> (Zugriff vom 30.10.2016).

Bals, Christoph und Heydenreich, Cornelia (2005): Kritik und Zusammenarbeit. Eine NRO-Strategie zum Umgang mit Unternehmen in der Nord-Süd-Politik; Germanwatch; Hintergrundpapier. Download: <http://germanwatch.org/pubdiv/nro05.pdf> (Zugriff vom 30.10.2016).

Bergius, Susanne (2008): Ganz, ganz weit oben, vgl.: <http://www.handelsblatt.com> (Zugriff vom 29.09.2016).

Böge, Friederike (2008): Gute Zeiten. Super Zeiten, In: brandeins: Das große Buch der Fragen, Brandeins Verlag GmbH. S. 252-257

Chakravorti, Bhaskar (2015): Corporate-NGO Inclusive Business Partnerships: Why They Work and Why They Don't. Huffington Post 30.4. Download: [http://www.huffingtonpost.com/bhaskar-chakravorti/corporate-ngo-inclusive-b\\_b\\_7184676.html](http://www.huffingtonpost.com/bhaskar-chakravorti/corporate-ngo-inclusive-b_b_7184676.html) (Zugriff vom 30.10.2016).

Doh, Jonathan (2012): Partnering with NGOs. The 4 Keys to Success. Network for Business Sustainability 19.07. Download: <http://nbs.net/partnering-with-ngos-the-4-keys-to-success/> (Zugriff vom 30.10.2016).

- Feldhaus, Thomas und Herzberger Gesine (2013): Interview: Unternehmenskooperationen: Eine erfolgreiche Zusammenarbeit von NGO's und Firmen. Download: <http://www.marconomy.de/digital/articles/411559/> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Gerhardt, Peter (2014): Die Metamorphose der Raubbaukonzerne. Download: <http://www.welt-ernaehrung.de/2014/05/20/g> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Greenpeace: Interview mit Brigitte Behrens (2011): "Um gut und böse geht es schon lange nicht mehr" Harvard Business Magazin 10/2011.
- Greenpeace (2005): Glaubwürdigkeit – das wichtigste Kapital einer NGO. Download: <https://www.greenpeace.de/themen/ueberuns/glaubwuerdigkeit-das-wichtigste-kapital-einer-ngo>, (Zugriff vom 30.10.2016).
- Grefe, Christiane 2016: Gekaufte Unschuld, In: DIE ZEIT Nr. 35/ 2016; 18. August 2016. Download: <http://www.zeit.de/2016/35/umweltschutz-grosskonzerne-zusammenarbeit-nachhaltigkeit> (Zugriff vom 30.10.2016)
- Howard, Emma (2014): 10 things you need to know about corporate-NGO partnerships. In: The Guardian 24.11. Download: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/nov/24/10-things-corporate-ngo-partnerships> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Kerkow, Uwe; Martens, Jen; Schmitt, Tobias (2003): Die Grenzen der Freiwilligkeit: Handlungsmöglichkeiten und Erfahrungen von NGOs und Gewerkschaften bei der Anwendung freiwilliger Selbstverpflichtungen der Wirtschaft. Weed Arbeitspapier. Download: [http://www2.weed-online.org/uploads/grenzen\\_der\\_freiwilligkeit.pdf](http://www2.weed-online.org/uploads/grenzen_der_freiwilligkeit.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).
- King, Andrew (2007): Cooperation Between Corporations and Environmental Groups: A Transaction Cost Perspective. In: Academy of Management Review 2007, Vol. 32, Nr. 3., S. 889-900.
- Lachenmeier, D. (2002): NGOs – oder der andere Weg zur Macht. Download: <http://pages.unibas.ch/deja-vu/archiv/macht/ngos.html> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Lang, Dr. Reinhard (2012): Fit für die Kooperation – Gemeinnützige müssen ihre Perspektive für die Kooperation mit Unternehmen erweitern, in: der startsocial – Abschlussdokumentation 2011/12. Download: <https://startsocial.de/wissen/fit-fuer-die-kooperation-gemeinnuetzige-muessen-ihre-perspektive-fuer-die-kooperation-mit> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Leitschuh-Fecht, Heike (o.J.): Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit. Was Unternehmen vom Dialog mit der Zivilgesellschaft haben. Download: [http://www.fairwirtschaften.de/downloads/txt\\_uwf.pdf](http://www.fairwirtschaften.de/downloads/txt_uwf.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).
- Neergaard, Peter; Pederson, Janni Thusgaard; Jensen, Elisabeth Crone (2009): Barriers and Success Factors in the Establishment and Continuous Development of NGO-Business Partnerships in Denmark. Download: [http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7812/Working\\_paper\\_02\\_2009.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7812/Working_paper_02_2009.pdf?sequence=1) (Zugriff vom 30.10.2016).
- Nierling, Linda (2006): Nachhaltig arbeiten – der Beitrag von Corporate Volunteering. INFU-Diskussionsbeiträge 30/06. Download: [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/infu-reihe/30\\_06.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/Forschungseinrichtungen/infu/files/infu-reihe/30_06.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).
- Oloko, S. (2008): Cause related Marketing. Der Status Quo in Deutschland. Download: [http://www.makingsense.de/media/Downloads/Studie\\_CauserelatedMarketing\\_Deutschland\\_Bericht\\_Juli2008.pdf](http://www.makingsense.de/media/Downloads/Studie_CauserelatedMarketing_Deutschland_Bericht_Juli2008.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).
- Pettendrup, Hugo W. (2011): Unternehmenskooperationen – die Zusammenarbeit zwischen Non-Profit-Organisationen und Unternehmen: Einführung und Ausblick. Kompass für Sozialmanagement 15.7. Verlag Dashöfer GmbH. Download: <http://www.kompass-sozialmanagement.de/unternehmenskooperationen-die-zusammenarbeit-zwischen-non-profit-organisationen-und-unternehmen%3A-einf%C3%BChrung-und-ausblick.html?src=5> (Zugriff vom 30.10.2016).
- Sachs, Jeffrey 2008: Bauanleitung für eine bessere Welt, In: brandeins Das große Buch der Fragen, brandeins Verlag GmbH. S.286-298.
- Sywottek, Christian (2004): Macht's gut, In: brand eins, 10/ 2004; brand eins Verlag GmbH, S. 64-71.
- Trebing, L. (2007): Krombacher-WWF-Regenwaldprojekt. Download: <http://www.ltrebing.de/misc/krombacher-wwf/> (Zugriff vom 30.10.16).
- Van Tulder, R.; Muller, A.; de Boer, D. (2004): Partnerships, Power and Equity in Global Commodity Chains. Download: <http://www.icco.eu/en/publications-downloads/policy-documents/2/a-rough-guide-to-partnerships-in-global-commodity-chains/66> (Zugriff vom 30.10.2016).

Veltmann, Tom (2011): CSR als Ansatzpunkt für die Auswahl geeigneter Unternehmenskooperationen. Kompass für Sozialmanagement 8.12. Verlag Dashöfer GmbH. Download: <http://www.kompass-sozialmanagement.de/csr-als-ansatzpunkt-f%C3%BCr-die-auswahl-geeigneter-unternehmenskooperationen.html?src=1> (Zugriff vom 30.10.2016).

#### **Leitlinien und Kodices von Organisationen**

Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V. (2007): Kooperation der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung e.V. (ANU) mit Wirtschaftsunternehmen. Download: [http://www.umweltbildung.de/uploads/media/Positionspapier\\_Koop\\_ANU-\\_Wirtschaft\\_2007.pdf](http://www.umweltbildung.de/uploads/media/Positionspapier_Koop_ANU-_Wirtschaft_2007.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).

Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (1995): Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen, Beschluss der BUND-Delegiertenversammlung 1995 in Marktheidenfeld. Download: [http://www.bund-muensterland.de/fileadmin/bundgruppen/bcmsgmuensterland/BUND\\_Marktheidenfelder\\_Beschluesse\\_1995.pdf](http://www.bund-muensterland.de/fileadmin/bundgruppen/bcmsgmuensterland/BUND_Marktheidenfelder_Beschluesse_1995.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).

Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (2008): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Freiwilligkeit und Verpflichtung. Download: [http://www.bund-leipzig.de/fileadmin/bundgruppen/bcmsgleipzig/Fotos/Themen\\_und\\_Projekte/Umweltbildung/Standpunkt\\_1\\_CRS.pdf](http://www.bund-leipzig.de/fileadmin/bundgruppen/bcmsgleipzig/Fotos/Themen_und_Projekte/Umweltbildung/Standpunkt_1_CRS.pdf) (Zugriff vom 30.10.2016).

Germanwatch (2010): Leitlinien von Germanwatch für Kooperationen und Dialoge mit Unternehmen und Unternehmensverbänden, aktualisierte Fassung. Download: <https://germanwatch.org/de/download/7463.pdf> (Zugriff vom 30.10.2016).

Greenpeace (2009): Richtlinie zur Zusammenarbeit mit Dritten & Fundraising Ethik. Download: <https://www.greenpeace.de/sites/www.greenpeace.de/files/20090301-Zusammenarbeit-mit-Dritten-Fundraising-Ethik.pdf> (Zugriff vom 30.10.2016).

Naturschutzbund Deutschland (2013): Ordnung zur verantwortungsbewussten.

Führung, Steuerung und Regelung der Arbeit des NABU. Download: <https://www.nabu.de/downloads/131127-nabu-ordnung-gutevereinsf%C3%BChrung.pdf> (Zugriff vom 30.10.2016).

Naturschutzbund Deutschland (2013): Finanzordnung. Download: <https://www.nabu.de/downloads/131127-nabu-finanzordnung.pdf> (Zugriff vom 30.10.2016).

## b. Fallstudien

### b.1 Renewables Grid Initiative

In der Renewables Grid Initiative (RGI) kooperieren zivilgesellschaftliche Organisationen und Netzbetreiber um sicherzustellen, dass der für die Energiewende notwendige Netzausbau im Einklang mit naturschutzfachlichen Belangen und in einem transparenten Verfahren geschieht. Die Kooperation hat seit 2009 mehrere wegweisende Dokumente auf den Weg gebracht, die mittels Best-Practice Konzepten Standards für Naturschutzfragen, Transparenz und Beteiligung im Genehmigungsverfahren setzen. Diese Dokumente werden von einer Koalition, die aus weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren und Übertragungsnetzbetreibern besteht, mitgetragen.<sup>44</sup>

#### Hintergrund der Kooperation

Die Nutzung fossiler Energieträger trägt maßgeblich zum Klimawandel bei. Ziel der Energiewende in Europa ist es, fossile Energieträger langfristig durch Erneuerbare Energieträger zu ersetzen. Jedoch wird Strom aus Erneuerbaren Energien wie Wind und Solar nicht ausschließlich dort generiert, wo die größte Stromnachfrage besteht. Zum Beispiel muss Windenergie die Off-Shore in der Ost- oder Nordsee gewonnen wird, zu den Abnehmern in den großen Ballungsgebieten transportiert werden. Wegen zunehmender Kapazitäten Erneuerbarer Energie verbunden auch mit witterungsbedingten Erzeugungsschwankungen, sind Veränderungen im Zuschnitt des europaweiten Übertragungsnetzes nötig.

Diese Entwicklungen erfordern unter anderem einen Ausbau der Netzinfrastruktur, also den Bau neuer Leitungen. Zivilgesellschaftliche Organisationen und Bürgerinitiativen lehnen diese Projekte häufig wegen der Sorge um lokale Beeinträchtigung von Umwelt, Natur, Eigentum und Gesundheit der Bevölkerung ab. Übertragungsnetzbetreiber und Umweltorganisationen stehen sich in diesen Konflikten demnach oft als Gegner gegenüber. Gleichzeitig gibt es in vielen zivilgesellschaftlichen Organisationen das Bekenntnis zu Klimaschutz und Energiewende und auch die Erkenntnis, dass diese nicht gänzlich ohne Netzausbau möglich sein wird. Damit erklärt sich die Bereitschaft zum Dialog über die Dimension des Netzausbaus, über mögliche Lösungen für lokale und übergreifende Naturschutzprobleme und transparente und faire Genehmigungsverfahren.

Die Kooperationsstrategie der hier portraitierten deutschen Umweltorganisation Germanwatch kann prägnant mit „Kooperation wo möglich, Konfrontation wo nötig“ zusammengefasst werden. Für Germanwatch sind Unternehmen einflussreiche gesellschaftliche Akteure und deshalb sind Dialog und Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen ein wichtiger Bestandteil der Germanwatch-Tätigkeiten. Gleichzeitig ist sich Germanwatch der Risiken von Kooperationen bewusst und legt als Organisation einen zentralen Stellenwert auf die Unabhängigkeit der eigenen Arbeit. Das spiegelt sich in den Leitlinien für Dialoge und Kooperationen mit Unternehmen und Unternehmensverbänden von Germanwatch wider.

Die Renewables Grid Initiative wurde 2009 von Germanwatch und WWF, als Umwelt- und Entwicklungs- bzw. Naturschutzverbände, und den Übertragungsnetzbetreibern (ÜNB) TenneT TSO BV und Vattenfall Europe Transmission und Transmission GmbH (heute 50 Hertz GmbH) initiiert. Heute gehören weitere 10 Übertragungsnetzbetreiber und 8 Umweltorganisationen aus dem europäischen Raum der RGI an. Die RGI ist eine eigenständige Organisation, die in Deutschland als Verein registriert ist. Das höchste Gremium der RGI ist die Mitgliedsversammlung (Members' Assembly). Sie besteht aus allen Partnern und dem Sekretariat. Die Mitgliedsversammlung wählt einen Vorstand (Board), aus sechs Personen, der Entscheidungen zwischen den Mitgliedsversammlungen trifft. Der Vorstand besteht zur

---

<sup>44</sup> Die Liste der Unterzeichnenden ist jeweils im Anhang der Dokumente einzusehen.

Hälfte aus NGO-, zur Hälfte aus ÜNB-Vertretern. Das Sekretariat koordiniert und implementiert und repräsentiert die Arbeit der RGI. Es berichtet an den Vorstand.

Die RGI finanziert sich durch Mitgliedsbeiträge, durch projektunabhängige Fördergelder (insbesondere der European Climate Foundation und der Stiftung Mercator, zum Teil aber auch aus dem LIFE NGO Operating Grant Programm der EU-Kommission) sowie durch Projektförderungen durch verschiedene EU Programme (länderübergreifende Projekte) sowie durch ÜNB (länderspezifische Projekte). Die Partner bringen ihre Arbeitszeit in der Regel kostenfrei in die Kooperation ein.

Die Initiierung der RGI hat zum einen den Raum eröffnet in dem Übertragungsnetzbetreiber und zivilgesellschaftliche Organisationen miteinander arbeiten können und zum anderen einen Akteur geschaffen, der zum Thema nachhaltiger Netzausbau selbst Aktivitäten entwickelt. Die Kooperation enthält Elemente der Kooperationstypen „Stakeholder-Dialog“, „Kooperation mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit“ und „Social Lobbying“.<sup>45</sup>

### **Ziele der Kooperation**

Die RGI will den weiteren steten Ausbau der Erneuerbaren Energien ermöglichen und damit die Energiewende unterstützen und konzentriert sich dabei auf die Rolle von Stromnetzen im Energiesystem der Zukunft. Wo Netzausbaubedarf besteht, soll dieser transparent und umweltfreundlich erfolgen. Strategische Ziele der Partner in der RGI sind:

- Klarheit darüber herzustellen, welcher Bedarf an Netzausbau besteht, um den steigenden Anteil an Erneuerbaren zu integrieren,
- Best-Practice zu implementieren und
- auf unterstützende Rahmenbedingungen auf der Gesetzes- und Regulierungsebene und im politischen Umfeld hinzuwirken.

### **Umsetzung**

Die Ziele sollen durch die Schaffung von Formaten und Plattformen für Dialog und Wissensaustausch und gemeinsame Agendasetzung bei wesentlichen Institutionen erreicht werden. Die RGI versteht sich in all ihren Tätigkeiten als Brokerin und Mittlerin, die nicht selbst Expertisen erstellt, sondern die Erarbeitung und Verbreitung der Expertise durch seine Partner koordiniert und unterstützt. In der Mitgliederversammlung wurde ein strategischer Plan über die Ausrichtung der Arbeit verabschiedet, der die Zieldimensionen näher beleuchtet und Maßnahmen der RGI beschreibt, um in diese Richtung zu agieren.

Nach der Gründung der RGI 2009 ging es in den ersten Jahren vor allem darum, eine Basis für die gemeinsame Arbeit zu schaffen und eine gemeinsame Sprache zu finden. Nach der Unterzeichnung des „Memorandum of Understanding“ der vier Gründungsorganisationen wurden Dialogformate ausprobiert und gemeinsame Publikationen erarbeitet.

Wichtige Meilensteine waren 2011 und 2012 die European Grid Declaration Teil 1 und 2, die von einer breiten zivilgesellschaftlichen Koalition aus 29 großen Umweltorganisationen unterstützt wird. Die European Grid Declaration schafft eine gemeinsame Argumentationsbasis indem sie in einer Art Präambel die Ausgangssituation für Netzentwicklung beschreibt und gemeinsame Ziele der Unterzeichner für den Ausbauprozess benennt. Diese Ziele umfassen

- ein hohes Schutzniveau für Umwelt und Natur,

---

<sup>45</sup> Nähere Informationen zu den Kooperationstypen sind im Bericht zum Forschungsvorhaben nachzulesen. Dieser ist unter [www.ufu.de/projekte/kooperationen](http://www.ufu.de/projekte/kooperationen) abrufbar

- kohärente, effektive und effiziente Entscheidungsprozesse für Investitionen in das Netz, und
- partnerschaftlich Lösungen zu entwickeln, damit die erstgenannten Ziele kompatibel sind.

Weiter werden gemeinsame Prinzipien für die Zusammenarbeit aufgelistet, die zum einen Bekenntnisse u.a. zu Artenschutz, kooperativem Vorgehen und finanziellen Implikationen von Artenschutzmaßnahmen beinhalten, zum anderen aber auch ein Mandat für die Ausgestaltung der gemeinsamen Arbeit, etwa durch Dialogprozesse, Erfahrungsaustausch und Monitoringmaßnahmen geben. In der European Grid Declaration werden Standards für strategische Planung, Projektplanung und Genehmigungsprozesse und auch die Umweltverträglichkeitsprüfung aufgeführt, die sehr stark auf Transparenz und Fairness setzen und über die gesetzlichen Standards der Europäischen Rechtsgrundlagen hinausgehen.

In der Umsetzung der European Grid Declaration spielen Best Practice Beispiele und Pilotprojekte eine wichtige Rolle: Es wurde damit begonnen in Pilotprojekten entlang von Netzausbauplanungen in den Regionen zu kooperieren und sich über die Erfahrungen und Erkenntnisse auszutauschen. Beispielsweise gibt es eine Lerngruppe zum Thema Erdverkabelung, um die Lücken im Wissen über diese Art von Netzerweiterung zu füllen. Das EU finanzierte BESTGRID Projekt hat eine Kooperation entlang von vier Pilotprojekten zwischen 2013 und 2015 ermöglicht und längerfristige Kooperationen dieser Art zwischen ÜNB und NGOs werden derzeit entwickelt.

### **Ergebnisse**

Die Kompetenzeffekte, die die RGI sowohl für die Vertreter der Übertragungsnetzbetreiber als auch für die zivilgesellschaftlichen Organisationen erzielt hat, liegen auf der Hand: Um Einigkeit im Detailgrad der European Grid Declaration zu erzielen, mussten die Positionen der einzelnen Akteure und deren Hintergründe ausführlich diskutiert und von allen Seiten verstanden werden. Da die RGI insbesondere auf Formate für den Austausch von Wissen setzt (z.B. Lerngruppen zu verschiedenen Themen) scheint die Etablierung dieser Formate sowohl ein zentraler Erfolg der Kooperation, als auch ein Erfolgsfaktor zur Lösung der speziellen kontroversen Situation von Naturschutz und Netzausbau zu sein.

Ganz wesentlich sind im Zusammenhang mit den Protesten um konkrete Netzausbauprojekte auch die Legitimierungseffekte. Durch die Einigung auf Standards für Planungsprozesse und Umweltverträglichkeitsprüfungen konnte gezeigt werden, dass die Auseinandersetzung mit Sorgen der Bevölkerung und lokaler Umweltgruppen ernst gemeint ist. Die Partner erwarten, dass der Einsatz von anerkannten und kritischen zivilgesellschaftlichen Organisationen im Monitoring z.B. von Genehmigungsverfahren aber auch errichteter Leitungen diese Effekte verstärken kann.

Wenn Planungs- und Genehmigungsverfahren verbessert werden und naturschutzfachliche Konflikte bereits im Verfahren beigelegt werden können, spart das sowohl den Organisationen aber vor allem den Übertragungsnetzbetreibern sehr viele Ressourcen, die z.B. durch Gerichtsverfahren und die daraus resultierende Planungsunsicherheit entstehen könnten.

Den nötigen Netzausbau so umweltverträglich wie möglich zu gestalten, ist Kernanliegen der Kooperation. Standards, die die großen unterstützenden Übertragungsnetzbetreiber in ihrer Praxis umsetzen, erzielen Effekte durch die Vermeidung von Natur- und Umweltschäden. Die Implementierung von Monitoringprozessen stellt sicher, dass Naturschutzbelange auch bei abgeschlossenen Projekten im Blick behalten werden.

### **Herausforderungen und Lernprozesse**

Die Abstimmung ist in einer Kooperation mit so vielen und diversen Partnern eine besondere Herausforderung. RGI funktioniert auch deshalb, weil allen beteiligten Organisationen klar ist, dass kein ‚Zwang zur Einigung‘ besteht und es immer Themen geben wird, in denen Mitglieder unterschiedliche Standpunkte haben. Die Stärke von RGI liegt darin, in einem sich rasant ändernden Umfeld immer wieder neu zu erforschen, wo die gemeinsamen Nenner liegen könnten, diese gezielt herauszuarbeiten

und den Mitgliedern zu ermöglichen, diesbezüglich eine gemeinsame und damit lautere Stimme zu finden und sich so gegenseitig zu stärken. Dafür bedarf es eines kontinuierlichen Dialogs, genauen Zuhörens und Erläuterns, warum welche Forderungen entstehen, um größtmögliche Überlappungen identifizieren zu können. In den ersten Jahren war für alle Beteiligten allein dieser Dialog eine große Herausforderung – inzwischen ist vor allem zwischen Mitgliedern, die schon lange dabei sind, Vertrauen entstanden, welches ‚Abkürzungen‘ und sehr offene Diskussionen in einem ‚sicheren Raum‘ ermöglicht. Dabei ist es aber auch wichtig, neuen Mitgliedern die Gelegenheit zu geben zu verstehen, wie RGI funktioniert und wie die Mitglieder sich abstimmen. All dies bedarf einer geschickten und klaren Kommunikation durch das Sekretariat. Darüber hinaus ist es seit ca. 1,5 Jahren nicht mehr möglich, RGI Mitglied zu werden ohne die Kerndokumente (Strategischer Plan, European Grid Declaration) formell unterzeichnet zu haben. Ganz klar geht bei der Mitgliedschaft Qualität vor Quantität und es ist eine Entscheidung der Members’ Assembly, neue Mitgliedsanträge zu akzeptieren.

### Teilnehmende Übertragungsnetzbetreiber und Umweltorganisationen



**Dr. Eva Schmid (Germanwatch):** „Um einen nachhaltigen und gerechten Netzausbau zu verhandeln, braucht es einen Ort, an dem vertrauensvoller und auch kritischer Austausch über den tatsächlichen Bedarf und verfügbare Lösungen möglich sind. RGI schafft eine Lernumgebung die für alle Partner instruktiv ist“

**Antonella Battaglini (RGI):** “RGI Partner fordern sich gegenseitig heraus, um konstruktiv neue Rollen und Verantwortlichkeiten zu erkunden, definieren und anzunehmen, die die Energiewende ermöglichen. Die Renewables Grid Initiative ist zu einem Forum herangewachsen, in dem Vertrauen und Zusammenhalt fundamentale Säulen eines gemeinsamen Lernprozesses geworden sind.”

### Weitere Informationen

<http://renewables-grid.eu/>

[http://renewables-grid.eu/fileadmin/user\\_upload/Files\\_RGI/RGI\\_Publications/RGI-flyer\\_The\\_power\\_of\\_collaboration.pdf](http://renewables-grid.eu/fileadmin/user_upload/Files_RGI/RGI_Publications/RGI-flyer_The_power_of_collaboration.pdf)

Kontakt Daten Germanwatch:

Dr. Eva Schmid

[schmid@germanwatch.org](mailto:schmid@germanwatch.org)

Referentin für Stromnetze und Klimapolitik

Policy Advisor - Power Grids and Low-Carbon Policy

Tel. +49 (0)30 / 28 88 356-83

Germanwatch e.V.

Stresemannstraße 72

[www.germanwatch.org](http://www.germanwatch.org)

Renewable Grid Initiative

Antonella Battaglini

[antonella@renewables-grid.eu](mailto:antonella@renewables-grid.eu)

Krausenstraße 8, 10117 Berlin

Tel: +49 (0)30 7677 194 50

## b.2 Corporate Volunteering Einsätze in den Nationalen Naturlandschaften

EUROPARC Deutschland e.V. und die Schutzgebietsverwaltungen bzw. -einrichtungen vor Ort bieten Firmen deutschlandweit Corporate Volunteering Einsätze in den Nationalen Naturlandschaften an.

Mitarbeitende der ING-DiBa AG packen in verschiedenen Schutzgebieten für den Naturschutz und Naturerlebnisangebote tatkräftig mit an. Sie unterstützen Biotoppflegemaßnahmen und helfen die touristische Infrastruktur in Nationalen Naturlandschaften zu verbessern.

### **Ausgangssituation / ökologisches Problem**

In den Nationalparks, Biosphärenreservaten, Naturparks und Wildnisgebieten – den Nationalen Naturlandschaften – gibt es immer viel zu tun. Biotope werden renaturiert und gepflegt und die touristische Infrastruktur instandgehalten oder erweitert. Diese praktischen Tätigkeiten benötigen viele helfende Hände, die die Arbeit hauptamtlicher Schutzgebietsbetreuer unterstützen.

EUROPARC Deutschland e.V. ist der bundesweite Dachverband der Nationalen Naturlandschaften und übernimmt eine wichtige Rolle in der Bundesländer-übergreifenden Koordination von schutzgebietsbezogenen Projekten und Programmen. Der Verband hat mit dem Programm „Ehrensache Natur“ ein Angebot entwickelt, um Freiwilligeneinsätze von Einzelpersonen, aber auch Gruppen – wie Firmenteams – in den Naturlandschaften zu ermöglichen.

Die ING-DiBa AG ist eine Universalbank. Das soziale Engagement der Bank wird unter dem Begriff „FAIRantwortung“ geführt. Dazu zählt auch das Corporate Volunteering Programm „Give five“, das bereits seit 2010 besteht. Dabei haben die Mitarbeitenden der ING-DiBa AG die Möglichkeit, ein Projekt einer gemeinnützigen Einrichtung einen Tag lang ehrenamtlich zu unterstützen. Für dieses Engagement stellt die ING-DiBa AG ihre Mitarbeitende für eine Zeitgutschrift von fünf Stunden pro Jahr frei. Seit 2015 gibt es zusätzlich eine regelmäßige Kooperation zwischen der ING-DiBa AG und EUROPARC Deutschland e.V. Über die Kooperation haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit einen Einsatz in einem Schutzgebiet tatkräftig zu unterstützen.

### **Ziele der Kooperation**

Die Kooperation zwischen EUROPARC Deutschland e.V. und der ING-DiBa AG setzt mit jedem vereinbarten Arbeitseinsatz neue konkrete naturschutzfachliche Maßnahmen im Schutzgebiet um. Übergreifend steht im Vordergrund, ein Schutzgebiet bei seinem Naturschutz-Auftrag zu unterstützen und die Attraktivität des Schutzgebiets für Besucher zu erhöhen.

Für EUROPARC Deutschland e.V. werden mit den Einsätzen zwei wichtige Missionsziele erfüllt: Zum einen will EUROPARC Deutschland e.V. zum Erhalt der Natur und zum andern zum Umwelt- und Naturbewusstsein in der Gesellschaft beitragen. Mitarbeitende von Unternehmen sind eine neue Zielgruppe, die EUROPARC Deutschland e.V. mit den Angeboten im Corporate Volunteering erreicht. EUROPARC Deutschland e.V. ist überzeugt davon, dass Naturschutzthemen sehr viel besser in der Natur vermittelt werden können, wo das eigene Erleben und aktives Anpacken die Eindrücke verstärken.

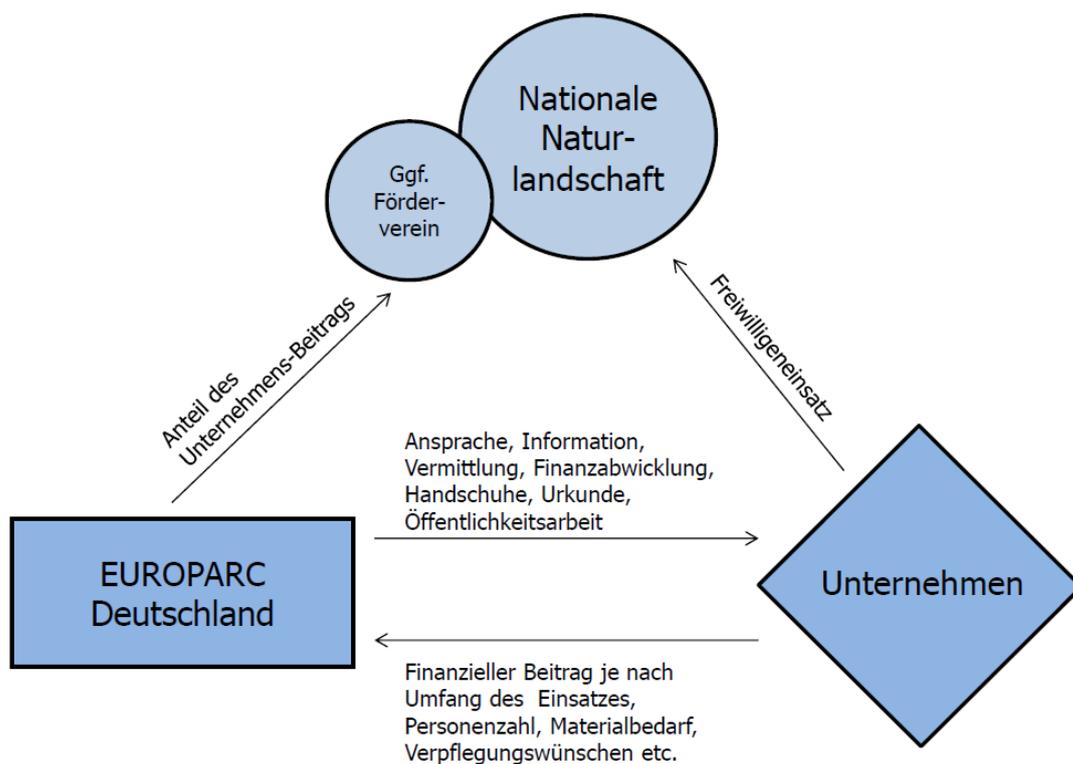
Ein weiterer Vorteil von Corporate Volunteering gegenüber anderen Freiwilligenmanagement- Aktivitäten ist, dass viele helfende Hände über eine Ansprechperson im Unternehmen koordiniert und gut vorbereitet werden können. Das Corporate Social Responsibility Konzept der ING-DiBa AG setzt Maßnahmen für ein nachhaltiges Bankgeschäft, zur Förderung der Eigenständigkeit der Verbraucher in Finanzfragen, zur Förderung von Mitarbeitenden und ihrer Zufriedenheit und für gesellschaftliches Engagement um. Das Corporate Volunteering Programm soll dabei sowohl den Mitarbeitenden und ihrer Zufriedenheit als auch dem gesellschaftlichen Engagement zugutekommen. Für das Engagement der

Mitarbeitenden erwartet die ING-DiBa AG einen attraktiven und verlässlichen Rahmen und fachliche sowie organisatorische Betreuung der Mitarbeitenden während des Einsatzes.

### Umsetzung

EUROPARC Deutschland e.V. tritt bei der Organisation eines Corporate Volunteering Einsatzes als Mittlerorganisation zwischen einem Unternehmen und einem Schutzgebiet auf. Als Service für die Nationalen Naturlandschaften bündelt es die Tätigkeiten, die bei der Vorbereitung der Einsätze regelmäßig anfallen. So können Abläufe standardisiert und verbessert werden. EUROPARC Deutschland e.V. hat zum Beispiel Checklisten über die Tätigkeiten rund um einen Einsatz und Musterverträge zwischen Schutzgebiet, Unternehmen und EUROPARC Deutschland e.V. erstellt. Die Durchführung des Einsatzes und die fachliche Betreuung der Mitarbeitenden werden vor Ort durch das Schutzgebiet sichergestellt.

Abbildung 9: Organisationsstruktur und -verfahren bei Corporate Volunteering



Quelle: EUROPARC Deutschland e.V.

Die Kooperation zwischen EUROPARC Deutschland e.V. und der ING-DiBa AG kam durch die Ansprache von EUROPARC Deutschland e.V. zustande, die die ING-DiBa AG dazu einlud, ihr Corporate Volunteering Programm mit einem Naturschutzangebot zu ergänzen. Nachdem ein erster Einsatz zur Zufriedenheit aller Seiten stattgefunden hatte, wurde die Zusammenarbeit verstetigt, ohne dass es dafür einen vertraglichen Rahmen gibt. Es wurde vereinbart, dass das Angebot auch für die Familien der Mitarbeitenden attraktiv sein soll und deshalb regelmäßig an einem Sonnabend stattfindet. Der Einsatzort und die Aktivitäten werden jährlich abgesprochen. Sie richten sich auch nach dem Bedarf der Schutzgebiete. In der Regel wird einige Monate im Voraus geplant, um den Einsatz mit naturschutzfachlichen Vorgaben (wie z.B. Beachtung von Brutzeiten und Wasserständen) in Einklang bringen zu können. Der Organisationsaufwand für einen Einsatz ist binnen weniger Wochen zu bewältigen.

Die ING-DiBa AG deckt die anfallenden Kosten für den Einsatz (z.B. für Arbeitshandschuhe und Versorgung der Mitarbeitenden) und entrichtet eine Pauschale für die Aufwände, die bei EUROPARC Deutschland e.V. und den Vor-Ort-Partnern für die Organisation des Einsatzes anfallen.

Nach einem Einsatz koordiniert EUROPARC Deutschland e.V. auch die Auswertung. Dazu gehört zu evaluieren, ob die Abwicklung wie geplant stattgefunden hat und ob die Maßnahmen im Schutzgebiet wie gedacht umgesetzt werden konnte. Die ING-DiBa AG ist eingeladen, über die Zufriedenheit mit der Abwicklung und über die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu berichten. Alle Teilnehmenden erhalten nach dem Einsatz die Arbeitshandschuhe, mit denen sie aktiv waren sowie eine Urkunde zum Dank für ihr Engagement.

### **Ergebnisse**

In der Kooperation von EUROPARC Deutschland e.V. und der ING-DiBa AG wurden in den Jahren der Zusammenarbeit schon verschiedenste Arbeitseinsätze durchgeführt. Zum Beispiel wurde ein Naturerlebnisweg durch neue Schilder, Infopulte und Balancierstrecken für Kinder und andere Bewegungsfreudige aufgewertet. In anderen Jahren wurden klassische Biotoppflegearbeiten in einer Heidefläche im Naturpark Taunus umgesetzt und am Steinhuder Meer ein ehemaliges Moor mit Wollgras bepflanzt. Die Biotoppflegearbeiten werden unter fachlicher Anleitung der Schutzgebietsverwaltung umgesetzt. Die Überwachung des Erfolgs dieser Maßnahmen wird ebenso in den Schutzgebieten gesichert. Andere Maßnahmen zielten darauf ab, das Schutzgebiet als touristisches Ziel attraktiver zu machen.

### **Herausforderungen / Lernprozesse**

Der Einsatz in einem Schutzgebiet ist wetterabhängig. Unter Umständen muss der Termin kurzfristig wegen schlechten Wetters abgesagt werden. Problematisch sind dann die Kosten, die bereits angefallen sind (etwa für die Bestellung von Essen oder bestellte Toiletten). Nicht immer kann dafür noch im selben Jahr ein Ersatztermin gefunden werden. EUROPARC Deutschland e.V. plant, zukünftig bei der Terminplanung von Einsätzen, mit den kooperierenden Unternehmen bereits Ersatztermine für wetterbedingte Ausfälle zu vereinbaren.

**Anne Schierenberg, EUROPARC Deutschland e.V.:** „Corporate Volunteering schafft eine echte Win-Win-Situation: Die Natur gewinnt durch den konkreten Einsatz der Volunteers vor Ort und das Unternehmen profitiert im Bereich Personalentwicklung, Teambuilding, Mitarbeitenden-Motivation und -bindung sowie Imagepflege.“

### **Links:**

Vorhaben: Ehrensache Natur <http://www.ehrensache-natur.de/corporate-volunteering/>

Flyer Corporate Volunteering Programm: [http://www.europarc-deutschland.demarktplatz-natur/files/2013/12/marktplatz-natur\\_projektprofil\\_CV019.pdf](http://www.europarc-deutschland.demarktplatz-natur/files/2013/12/marktplatz-natur_projektprofil_CV019.pdf)

ING-DiBa AG: Unterstützung von ehrenamtlichem Engagement der ING-DiBa AG: <https://www.ing-diba.de/ueber-uns/fairantwortung/gesellschaft/>

Abbildung 10: Arbeitseinsatz mit der ganzen Familie am Steinhuder Meer

---



Quelle: Ulrich Pucknat.

Abbildung 11: Arbeitseinsatz im Naturpark Altmühltal

---



Quelle: Ing-DiBa AG.

## b.3 Strategische Kooperation für die Verringerung des Fußabdrucks im Lebensmitteleinzelhandel

Begonnen hat die Kooperation von EDEKA und WWF (World Wide Fund for Nature) Deutschland 2009 mit einer Zusammenarbeit im Bereich Nachhaltige Fischerei. 2012 wurde diese Kooperation zu einer langfristig angelegten strategischen Partnerschaft ausgeweitet und die Kooperationspartner verständigten sich auf sieben Kernthemen der Zusammenarbeit. Seit 2015 ist der zum EDEKA-Verbund gehörende Netto Marken-Discount in die Kooperation einbezogen und zusätzlich wurde 2015 das Thema Verpackung aufgenommen. 2017 folgte der Bereich Beschaffungsmanagement kritischer Agrarrohstoffe. Gemeinsames Ziel ist es, zunächst in diesen Bereichen den ökologischen Fußabdruck des EDEKA-Verbunds deutlich zu reduzieren.

### Ausgangssituation

Der Lebensmitteleinzelhandel versorgt Menschen mit den Dingen des täglichen Bedarfs. Das wird in einer großen Anzahl von Warengeschäften und mit Hilfe einer komplexen Warenlogistik gewährleistet und ermöglicht unterschiedliche Konsumententscheidungen jedes Einzelnen. Warenströme und Konsum sind jedoch für einen großen Teil des ökologischen Fußabdrucks zuständig. So entfallen etwa 35 Prozent des gesamten Fußabdrucks in Deutschland allein auf die Ernährung.<sup>46</sup> Die ökologischen Herausforderungen, die durch einen zu großen Fußabdruck entstehen, sind vielfältig: fortschreitende Entwaldung, Klimawandel, Überfischung der Meere und weltweit zunehmende Wasserknappheit bedrohen die Biodiversität und die natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen.

Die gemeinnützige Stiftung WWF ist mit 500.000 Förderinnen und Förderern einer der größten Umweltverbände in Deutschland. Er ist Teil eines internationalen Netzwerks das in mehr als 40 Ländern Büros betreibt und in mehr als 100 Ländern der Welt aktiv ist. Die Mission des WWF ist die Bewahrung der biologischen Vielfalt. Der WWF arbeitet zur Erreichung seiner Ziele mit Unternehmen und Investoren, Regierungen sowie Konsumenten und zivilgesellschaftlichen Gruppen zusammen. Den Unternehmen weist der WWF dabei eine besondere Verantwortung zu: Globale Ressourcenströme und Lieferketten bilden eine wesentliche Grundlage unternehmerischer Geschäftstätigkeit und werden durch diese gleichzeitig maßgeblich gesteuert und beeinflusst. Unternehmen sind deshalb für den WWF in besonderer Weise verpflichtet, Ökosysteme und Ressourcen zu schützen sowie nachhaltig zu nutzen.

EDEKA ist ein genossenschaftlicher Verbund von 4.000 selbständigen Kaufleuten, die von sieben regionalen Großhandelsbetrieben beliefert und zu Vertriebsthemen beraten werden. Die EDEKA Zentrale in Hamburg koordiniert und steuert die verbundübergreifende Strategie und die Kampagnen, das nationale Warengeschäft und das Tochterunternehmen Netto Marken-Discount. EDEKA erzielte 2016 mit mehr als 11.200 Märkten und 351.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Umsatz von 49,6 Mrd. Euro. Mit rund 16.600 Auszubildenden ist EDEKA einer der größten Ausbilder in Deutschland. Das Thema Nachhaltigkeit ist im EDEKA-Verbund in das Gesamtthema des verantwortungsvollen Unternehmenshandelns eingebettet. Die Partnerschaft für Nachhaltigkeit von EDEKA und WWF wird in der Hamburger EDEKA-Zentrale operativ durch die Abteilung Nachhaltiger Einkauf verantwortet. Beispiele für das weitere gesellschaftliche Engagement sind etwa die Förderung von Integration als Partner der Deutschlandstiftung Integration, die Unterstützung der bundesweiten Tafel-Initiativen oder das Engagement für Ernährungsbildung von Kindern und Jugendlichen im Rahmen der EDEKA Stiftung.

---

<sup>46</sup> <https://www.fussabdruck.de/oekologischer-fussabdruck/ueber-den-oekologischen-fussabdruck/> 26.10.2017

Die Zusammenarbeit ist als „Kooperation mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit“ konzipiert, enthält jedoch auch Komponenten von Stakeholder-Dialogen und Social Lobbying.<sup>47</sup> Die oben genannten Ziele stellen die Schnittmenge der Partner dar, die bei EDEKA durch die Verankerung von ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortungsvollem Handeln im Verbund angetrieben wird. Jedoch ist Für den EDEKA-Verbund ist die Zusammenarbeit mit einem prominenten zivilgesellschaftlichen Akteur auch ein Differenzierungs- und Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb.

Der WWF verbindet mit der Zusammenarbeit auch die Hoffnung auf eine Hebelwirkung, z.B. durch etablierte Standards, die Transformation von Lieferketten über EDEKA hinaus und die Nachahmung durch andere Einzelhandelsunternehmen. Der WWF versteht seine Rolle innerhalb der EDEKA-Kooperation als fordernder und fördernder Partner zur gemeinsamen Zielerreichung. Fordernd in Bezug auf die Festlegung ambitionierter und hoher Ziele seitens EDEKA im Rahmen der Partnerschaft. Fördernd in Bezug auf die Entwicklung und Anwendung von geeigneten Hilfestellungen, um die Ziele zu erreichen. Dies bedeutet, dass der WWF neben der fachlichen Beratung auch transformierend berät. Es werden Strukturen und Prozesse bei EDEKA entwickelt und etabliert, die den Unternehmens-Verbund dabei befähigen, die formulierten Ziele zu erreichen.

### **Ziele der Kooperation**

Übergreifendes Ziel der Zusammenarbeit zwischen EDEKA und dem WWF ist es, den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens deutlich zu verringern und das Bewusstsein für Nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen zu fördern. In der Kooperation wird unter anderem beim Eigenmarkensortiment angesetzt, da hier direkte Handlungs- und Veränderungsmöglichkeiten bestehen. Ziel ist es, das Angebot an nachhaltigeren Produkten bei den Eigenmarken zu steigern. Dafür wurden spezifische und terminierte Ziele vereinbart, die jeweils in den Jahresberichten nachzulesen sind. Beispiele für vereinbarte Ziele sind:

- 100% nachhaltiges Fisch- und Meeresfrüchtesortiment (MSC, ASC, EU Bio, Naturland, Bioland) bis zum 31.05.2017
- 100% nachhaltiges Holz/Papier/Tissue (Recycelt vor FSC-Frischfaser, Blauer Engel) bis Ende 2015
- 100% zertifiziertes Palmöl und Palmkernöl (nach dem Standard RSPO Segregated<sup>48</sup>) bis 2017

Die Themenschwerpunkte zu denen EDEKA und der WWF zusammenarbeiten werden auf dem folgenden Bild dargestellt.

---

<sup>47</sup> Nähere Informationen zu den Kooperationstypen sind im Bericht zum Forschungsvorhaben nachzulesen. Dieser ist unter [www.ufu.de/projekte/kooperationen](http://www.ufu.de/projekte/kooperationen) abrufbar

<sup>48</sup> Nähere Informationen unter: <http://www.rspo.org/certification/supply-chains>

Abbildung 12: Die Kernthemen der Zusammenarbeit zwischen WWF, EDEKA und Netto Marken-Discount (oben: 2015; unten: 2017)



Quelle: WWF/ EDEKA.

Da die EDEKA und Netto-Eigenmarkenprodukte im Lebensmitteleinzelhandel relevante Marktanteile erreichen, haben sich die Partner ebenso das Ziel gesetzt, in den genannten Marktsegmenten zu einer Transformation im Sinne einer Etablierung von Nachhaltigkeitsstandards, wie Siegel oder Zertifizierungen, beizutragen und nach Lösungen für die Erzeugung und Vermarktung bislang als „kritisch“ geltenden Agrarrohstoffe zu suchen. So sollen individuelle Ansätze für eine umwelt- und sozialverträglichere Produktion dieser Agrarrohstoffe, wie z.B. für Palmöl, erprobt werden.

Außerdem gibt es konkrete Zielvereinbarungen zur Zusammenarbeit bei

- der Ermittlung von Umweltrisiken, insbesondere von sog. Wasserrisiken, also dem Risiko, dass bei der Erzeugung nicht nachhaltig mit den lokal vorhandenen Wasserressourcen umgegangen wird.
- zur nachhaltigeren Gestaltung von Produkt- und Transportverpackungen sowie
- zur Senkung des Verbrauchs von Verpackungsmaterialien im Bereich Holz/Papier/Tissue und
- zur kontinuierlichen Reduktion der Treibhausgasemissionen.

Weiterhin zielt die Kooperation auf Bewusstseinsbildung bei den Verbraucherinnen und Verbrauchern ab. Dazu gehört beispielsweise auch, die Wertigkeit von Lebensmitteln und die Endlichkeit von Ressourcen zu vermitteln. EDEKA und WWF wollen Verbraucher für eine bewusstere Einkaufsentscheidung sensibilisieren.

## **Umsetzung der Kooperation**

### **Veränderung des Eigenmarkensortiments**

Im Eigenmarkensortiment kann EDEKA die Lieferkette und die Produktzusammensetzung direkt beeinflussen. Gemeinsam wurde vor Vereinbarung der Partnerschaft sondiert, in welchen (Produkt-) Bereichen die größten Wirkungen bei Umstellungen erreicht werden könnten. Für die identifizierten Bereiche wurde daraufhin geprüft, ob es bereits Standards für nachhaltige Produkte gibt.

Es wurden für alle Themenfelder quantifizierbare Umstellungsziele (mindestens) für die Eigenmarken erarbeitet oder Entwicklungsziele definiert. Zur Überprüfung des Grads der Zielerreichung finden einmal jährlich in diesen Themenfeldern Vor-Ort-Audits in den relevanten Warenbereichen der EDEKA-Zentrale und von Netto Marken-Discount statt. Die Ergebnisse fließen in den jährlichen Fortschrittsbericht ein, dessen Angaben von einem unabhängigen Dritten überprüft werden.

### **Pilot-Projekte und Studien**

Im Rahmen der Partnerschaft wurden Studien für Waren oder Warengruppen angefertigt (z.B. Analyserwerkzeuge für Wasserrisiken, Bewertungssystem für Verpackungen) und zahlreiche Risikoanalysen erstellt (rd. 200 Risikoanalysen für 30 verschiedene Rohstoffe).

Der WWF hat gemeinsam mit der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG), einem Tochterunternehmen der Kreditanstalt für Wiederaufbau, ein webbasiertes Programm zur Bewertung des Wasserrisikos entwickelt (<http://waterriskfilter.panda.org/>). Mit dem Programm kann in wenigen Schritten bestimmt werden, ob und welche Wasserrisiken für die Region und ein Unternehmen bestehen. Dieses Programm ist gemeinsam mit EDEKA für deren Produkte angepasst worden. Es ist künftig Teil eines internen Wassermanagementsystems, das ab 2018 zunächst für Obst- und Gemüseartikel eingeführt wird. Dazu gehört auch, dass Kriterien zur Nutzung von Süßwasser in die Produktanforderung an Obst- und Gemüselieferanten aufgenommen werden. Gleichzeitig ermöglicht das Programm den Nutzenden den Nachweis über den verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Wasser gegenüber ihren Abnehmern.

WWF und EDEKA engagieren sich zusätzlich zu der Arbeit in den definierten Themenschwerpunkten in weiteren Projekten im Nachhaltigkeitsbereich. So arbeiten WWF-Mitarbeiter z.B. in einem Projekt zum umwelt- und sozialverträglicheren Anbau von konventionellen Bananen in Kolumbien und Ecuador derzeit mit ca. 30 Bananenfarmen oder in einem Projekt zu Zitrusfrüchten in Spanien zusammen. Für alle Projekte werden jeweils individuell zugeschnittene Monitoringprozesse entwickelt.

### **Umwelt- und Klimaschutzmanagement**

Im Umweltmanagement des EDEKA Verbundes wurde die Umstellung auf 100% Recyclingpapier im Unternehmen selbst umgesetzt.

Im Themenfeld Klimaschutz wurde zudem ein Klimaschutzkonzept für die EDEKA-Zentrale und Netto Marken-Discount entwickelt, das sich am politischen Ziel, die Erderwärmung auf 2 Grad zu begrenzen orientiert, darauf gerichtete Maßnahmen für EDEKA entwickelt und erprobt sowie Maßnahmen im Sortiment verfolgt. Die EDEKA-Zentrale und Netto legten in einer Roadmap mit konkreten Klimaschutzmaßnahmen fest, wie sie für die eigenen Standorte einen proportionalen Beitrag zur Erreichung des verbundweiten Treibhausgas-Reduktionsziels sicherstellen. Außerdem werden für einzelne Produkte und Produktgruppen aus dem Eigenmarkensortiment ebensolche Roadmaps erstellt mit dem Ziel die indirekten Emissionen aus der Wertschöpfungskette (sogenannte Scope 3 Emissionen) zu reduzieren. Zukünftig wird die Arbeit am Sortiment durch die Gründung einer „Climate Supplier Initiative“ (CSI), für gemeinsame Klimaschutzmaßnahmen in der Lieferkette mit Akteuren der Branche intensiviert werden.

## Kommunikationsmaßnahmen

WWF und EDEKA wollen nachhaltigen Konsum fördern. Hierfür dient u.a. das Co-Branding von ausgewählten Eigenmarken-Produkten. So können Eigenmarken, die anerkannte Standards (EU-Bio, Naturland, Bioland oder vergleichbare Bioverbände, MSC, FSC oder Blauer Engel) erfüllen, zusätzlich mit dem WWF-Panda-Logo gekennzeichnet werden. Bei Produkten, die die Vorgaben der EU-Bio-Verordnung erfüllen, werden weitere Kriterien, wie z.B. länderspezifische Sozialstandards oder die regionale Wassersituation geprüft. Das Branding ist kein weiteres Siegel, es soll lediglich als Orientierungshilfe zum Auffinden nachhaltigerer Produkte im Sortiment dienen. Das Wappentier des WWF wird darüber hinaus von EDEKA genutzt: Die Kommunikation am Produkt wird durch Online, TV und Printkampagnen sowie im Markt ergänzt. So wird in den Märkten auf die Partnerschaft mit dem WWF allgemein, aber auch durch Displays, Hinweise an Regalen und Plakate auf Produkte hingewiesen, die mit dem WWF-Panda gekennzeichnet sind. Weitere begleitende Kommunikationsmaßnahmen sind Sammelhefte zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen, Gewinnspiele und Hintergrundberichte in Kundenmagazinen.

Ergänzend zu den genannten Aktivitäten treten EDEKA und WWF mit Lieferanten und Markenherstellern in den Dialog und suchen den Austausch zu den bearbeiteten Themen auf Fach- und Verbands-ebene.

## Steuerung der Partnerschaft

Bei EDEKA ist die Abteilung „Nachhaltiger Einkauf“ für die Kooperation zuständig, beim WWF der Geschäftsbereich „Ökologischer Fußabdruck“. Beide Abteilungen sowie die Kommunikations- und Marketingabteilungen stehen in permanentem Austausch. Es gibt einen Stab von mehr als 10 Mitarbeitenden des WWF, die ausschließlich für diese Kooperation arbeiten. Ein Steuerungsgremium bestehend aus hochrangigen Vertretern beider Organisationen steuert die Kooperation aus strategischer Perspektive in regelmäßigen Meetings.

## Dokumentation und Ergebnisse

Die Ergebnisse der Zusammenarbeit sind in den jährlichen Fortschrittsberichten detailliert dargestellt. Darin werden die vereinbarten Ziele und der Status vorgestellt und in übersichtlichen Tabellen das Fazit symbolisch gekennzeichnet.

Diese Fortschrittsberichte werden vom WWF erarbeitet und von unabhängigen Dritten geprüft. Für die Bewertung der Sortimentsumstellung arbeiten die WWF-Mitarbeitenden mit Auszügen aus der EDEKA Datenbank, dem Eigenmarkenkatalog sowie den Vertragsunterlagen, in denen die Standards für die Produkte, z.B. mit den Händlern für Soja und Palmöl, definiert sind. Die Erfassung und Dokumentation der Zielerreichung erfolgt einmal im Jahr.

Abbildung 13: Kennzeichnungssystem der Übersichten in den Fortschrittsberichten

-  Ziel erreicht
-  Signifikante Verbesserung zum Vorjahr<sup>4</sup>
-  Ziel in Arbeit/Baseline erstellt
-  Signifikante Verschlechterung/Zielerreichung bedroht<sup>5</sup>
-  Ziel verfehlt

Abbildung 14: Bewertung der Zielerreichung für die Umstellung auf FSC / Recycling

**DIE ZIELERREICHUNG IM ÜBERBLICK**

TEILZIEL	STATUS 30.06.2016 UND FAZIT <sup>13</sup>	
<b>Umstellung auf FSC® / Recycling</b>		
Getränkekartons	✓	100% der Produkte FSC®-zertifiziert
Tissue-Artikel	✓	100% der Produkte Blauer Engel- / FSC®-zertifiziert Arbeit am Ausbau des Recycling-Anteils
Officeprodukte	✓	100% der Produkte Blauer Engel- / FSC®-zertifiziert Arbeit am Ausbau des Recycling-Anteils
Pappteller und -becher	✓	100% der Produkte FSC®-zertifiziert
Grillkohle	➔	83% der Produkte FSC®-zertifiziert Arbeit im Preiseinstiegssegment wird fortgesetzt
Holzprodukte	✓	100% der Produkte Blauer Engel- / FSC®-zertifiziert Arbeit am Ausbau des Recycling-Anteils
Produktverpackungen	✗	Ziel zum 31.12.2015 nicht erreicht 90% der Verpackungen inzwischen umgestellt
Transport- und Versandverpackungen	➔	Umstellung erfolgt schrittweise
Papierprodukte des internen Verbrauchs	✓	Zielerreichung von über 99% konnte gehalten werden

Bislang wurden zum Beispiel folgende Verbesserungen erreicht:

- Die Palmölbestandteile in EDEKA-Eigenmarkenprodukten stammen bereits zu 99 Prozent aus zertifiziert nachhaltigen Quellen. Für 2015 kalkulierte EDEKA mit 11.500 Tonnen Palmöl, was einer Anbaufläche von 2488 Fußballfeldern entspricht.
- 80 Prozent der Wildfischprodukte im Angebot der Eigenmarke sind MSC-zertifiziert oder gelten aufgrund der WWF-Fischerei-Datenbank als „Gute Wahl“.
- Alle Hygieneartikel und Papierwaren der EDEKA-Eigenmarken bestehen vorzugsweise aus Recyclingmaterial, mindestens aber aus FSC-zertifizierter Frischfaser. Auch Produkte aus Holz, wie Grillkohle oder Wäscheklammern, sind komplett FSC-zertifiziert. Das gilt ebenso für bereits 90 Prozent aller 2.169 Eigenmarkenprodukte, deren Verpackungen Holz oder Zellstoffanteile enthalten.
- 2.300 Produkt-Lieferanten-Herkunftsbeziehungen relevanter EDEKA-Eigenmarken und damit der Großteil aller weltweit für EDEKA hergestellten Produkte wurden bereits auf ihr regionales Wasserrisiko analysiert. Für das interne Wassermanagement wird zurzeit das Programm zur Bewertung des Wasserrisikos getestet und ab 2018 eingeführt, um Wasserisiken im Anbau vor Ort erkennen und systematisch reduzieren zu können.
- Ein Bewertungssystem für Verpackungen wurde erstellt. Mit ihm wird vor jeder Neueinführung einer Eigenmarke oder einer Verpackungsüberarbeitung das Material auf Recyclingfähigkeit überprüft.

**Lernprozesse und Herausforderungen**

Die Partnerschaft existiert seit 2009 und wurde seitdem stetig weiterentwickelt. Diese Entwicklung weist bereits daraufhin, dass es Zeit braucht, um das notwendige Wissen über den Partner, die Themen, die Strukturen und Prozesse zu erlangen und mit diesem Wissen dann gemeinsam passgenaue Lösungsansätze zu entwickeln.

Weil der Lebensmitteleinzelhandel und die damit einhergehenden vor- und nachgelagerten Lieferketten sehr komplex und teilweise stark fragmentiert sind, bedarf es oftmals Lösungen, die über die Grenzen der Partnerschaft hinausgehen.

Die Ergebnisse jährlicher Marktforschungen haben einen hohen Bekanntheits- und Durchdringungsgrad der Partnerschaft bei den Kundinnen und Kunden im Allgemeinen ergeben. Allerdings existiert noch Ausbaupotential bzgl. der vertiefenden Informationen zu den konkreten Themen und Projekten.

Auf Grund der genossenschaftlichen Strukturen des EDEKA-Verbunds und den über 4.000 selbstständigen Kaufleuten kann keine einheitliche Durchdringung von Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen bis in jeden EDEKA- Markt garantiert werden. Dies erschwert den Wunsch nach einem einheitlichen Vorgehen bzgl. der Kommunikation im Markt sowie der Zielverfolgung bestimmter Maßnahmen, die über die EDEKA-Zentrale hinausgehen.

### **Statement / Testimonial**

WWF / Dr. Marina Beermann, Project Leader Sustainable Markets WWF Deutschland: „Wenn zwei so unterschiedliche Akteure wie der WWF und EDEKA sich entschließen, eine strategische Partnerschaft mit dieser Reichweite und Tiefe der Zusammenarbeit anzugehen, setzt dies gegenseitiges Vertrauen sowie den Willen voraus, mit voller Überzeugung für die Umsetzung der gesetzten Ziele zu arbeiten. Die Genese der Partnerschaft in den letzten Jahren hat gezeigt, dass WWF und EDEKA die Voraussetzungen erfüllen und auch zukünftig hieran weiterarbeiten werden.“

EDEKA / Rolf Lange, Leiter der Unternehmenskommunikation der EDEKA-Zentrale: „EDEKA und WWF arbeiten seit 2009 konsequent und konstruktiv an den gemeinsamen Zielsetzungen. Sie basieren auf dem übereinstimmenden Verständnis, dass dauerhafte Erfolge nur dann zu erzielen sind, wenn Ökologie, Ökonomie und Soziales zusammenspielen. In den vergangenen Jahren haben wir viel voneinander gelernt und bemühen uns, beidseitig die Motive und Handlungsspielräume der anderen Organisation jeweils mitzudenken. Zum Beispiel die Tatsache, dass WWF Deutschland als Teil eines internationalen Netzwerkes agiert oder dass EDEKA über eine genossenschaftliche Struktur verfügt, die die Unternehmenskultur prägt. Die Sichtweisen sind natürlich nicht immer deckungsgleich, die Themen entwickeln sich nicht immer sofort so wie geplant. Das gemeinsame Ziel, Umwelt und Ressourcen zu schützen, haben wir aber immer fest im Blick, als Partner auf Augenhöhe. Kontinuierliche und sachorientierte Arbeit bringt uns gemeinsam voran, denn Nachhaltigkeit ist ein permanenter Prozess.“

### **Weitere Informationen**

<http://www.wwf.de/edeka/>

<http://www.edeka.de/wwf>

Fortschrittsbericht 2016: <http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/Fortschrittsbericht-2016-WWF-EDEKA.pdf>

### **Kontakt:**

WWF  
Leitung EDEKA Projekt  
Dr. Marina Beermann  
WWF Deutschland  
Reinhardtstr. 18  
10117 Berlin

EDEKA  
Rolf Lange  
Geschäftsbereichsleiter Unternehmenskommunikation / Public Affairs

EDEKA ZENTRALE AG & Co. KG  
New-York-Ring 6  
22297 Hamburg

## b.4 Fahrtziel Natur

Vom Alpenraum bis zum Wattenmeer vereinigt die Kooperation 22 Fahrtziel Natur-Gebiete, die sich vor Ort dafür einsetzen, dass ihre attraktiven Tourismusangebote mit klimafreundlichen Mobilitätskonzepten verknüpft werden. Auf diese Weise können Urlauber Nationalparke, Biosphärenreservate und Naturparke entspannt und umweltschonend erleben. Die Kooperation wird durch die Umweltorganisationen BUND, NABU und VCD und die Deutsche Bahn AG gemeinsam geleitet und koordiniert. In den Fahrtziel Natur-Regionen wird die Kooperation durch Trägerkreise unter Beteiligung von Großschutzgebieten, Tourismusorganisationen, Verkehrsträgern und Vertreterinnen und Vertretern aus Politik und Verwaltung gesteuert.

Abbildung 15: Logo von „Fahrtziel Natur“



### Ausgangssituation

Urlaubsreisen mit Flugzeug und Auto sind in der Klimabilanz der Deutschen ein großer Posten. Anliegen der Kooperation „Fahrtziel Natur“ ist es, attraktive Angebote zu fördern, die dazu beitragen den touristischen Verkehr in und zu sensiblen Naturräumen vom privaten Pkw auf öffentliche Verkehrsmittel zu verlagern. Damit werden CO<sub>2</sub>-Emissionen eingespart und ein aktiver Beitrag zum Klimaschutz und auch zum Erhalt der biologischen Vielfalt geleistet. Rund um 22 Fahrtziel Natur-Gebiete werden umweltfreundliche Mobilitätssysteme (weiter-)entwickelt und kommuniziert. Davon profitieren neben der Natur in den Schutzgebieten auch die regionale Wirtschaft

Touristische Mobilität ist eine freiwillige Aufgabe<sup>49</sup> von Kommunen und Landkreisen, deren Grenzen in der Regeln nicht deckungsgleich mit Tourismusregionen sind. Die Zuständigkeiten sind auf viele verschiedene Akteure verteilt. Es bedarf also eines Impulses, der alle an einen Tisch bringt, um Hindernisse für eine Anreise zum Urlaubsgebiet und die Mobilität vor Ort mit dem ÖPNV abzubauen. Das kann zum Beispiel geschehen indem Informationsangebote der einzelnen Verkehrsträger verknüpft werden, Anschlüsse z.B. zwischen Bus und Bahn ermöglicht werden oder Haltepunkte an Wanderrouten eingerichtet oder ausgestaltet werden.

Die Deutsche Bahn AG führt seit mehr als 20 Jahren einen Stakeholder-Dialog mit Umweltorganisationen und Fahrgastverbänden in Deutschland durch. Aus dem kontinuierlichen Austausch entwickelte sich die Idee, gemeinsam das Engagement von deutschen Großschutzgebieten für klima- und umweltbewusste Mobilität zu unterstützen. Die Kooperation Fahrtziel Natur entstand im Jahr 2001. Viele der Großschutzgebiete wurden zu dieser Zeit neu ausgewiesen oder stellten sich hinsichtlich ihrer Angebotskonzepte neu auf.

Die an der Kooperation beteiligten Umweltorganisationen, der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e.V. der Naturschutzbund Deutschland (NABU) e.V. und der Verkehrsclub Deutschland (VCD) e.V. sind regional durch Landes-, Kreis-, oder Ortsverbände verankert und beteiligen sich sowohl an der Steuerung der Marke „Fahrtziel Natur“ als auch in den regionalen Trägerkreisen.

<sup>49</sup> In der kommunalen Selbstverwaltung wird zwischen pflichtigen Aufgaben (wie z.B. Bauleitplanung und Energie- und Wasserversorgung) und freiwilligen Aufgaben (wie z.B. touristische Mobilität und Kulturangebote) unterschieden.

Fahrtziel Natur ist kein punktuell Projekt von Umweltorganisationen und Deutscher Bahn AG, sondern schafft und unterstützt Strukturen, um nachhaltige touristische Mobilitätskonzepte in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren zu entwickeln und zu begleiten. Die Kooperation enthält Elemente von Social Lobbying, Stakeholder-Dialogen und Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, ist aber keinem dieser Typen ausschließlich zuzuordnen.<sup>50</sup>

### **Ziele der Kooperation**

Ziele von Fahrtziel Natur sind:

**Mobilität:** Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz durch Verkehrsverlagerung leisten. Förderung einfach zugänglicher, nachhaltiger Mobilitätssysteme in den Zielregionen, die mit dem umweltfreundlichen Verkehrsmittel Bahn erreichbar sind.

**Natur erleben:** Steigerung der Bekanntheit von nahe liegenden Großschutzgebieten als attraktive Reiseziele, Sicherung des Naturerbes durch Förderung der regionalen Wertschöpfung.

**Umweltbildung:** Jung und Alt für die heimische Artenvielfalt und den Umwelt- und Naturschutz begeistern.

Fahrtziel Natur ist für die Umweltorganisationen eine gute Möglichkeit, das Thema nachhaltige Freizeitmobilität über positive Anreize zur Naherholung auszubauen und zu kommunizieren. Des Weiteren ist auch den Organisationen an guter Kooperation mit den regionalen Akteuren im Naturschutz und Tourismus gelegen.

Wichtiges Geschäftsfeld der Deutschen Bahn AG sind regionale und überregionale Mobilitätsdienstleistungen. Für die Deutsche Bahn AG ist mit der Kooperation auch die Hoffnung auf eine Attraktivierung der Reisekette in ländliche Tourismusregionen und daraus resultierend stabile bzw. wachsende Nachfrage verbunden.

### **Umsetzung**

Die Kooperation basiert auf einem Vertrag zwischen allen Kooperationspartnern. Für die strategische Leitung und Koordination der Kooperation ist bei der DB Vertrieb GmbH eine Geschäftsstelle eingerichtet. Die Kooperation wird gemeinsam durch die Deutsche Bahn AG und kleinen Beiträgen der Umweltorganisationen finanziert. Die Arbeitszeit, die für die Steuerung der Kooperation und für die Arbeit in regionalen Trägerkreisen anfällt wird durch die Institutionen selbst getragen. Die Steuerungsgruppe von „Fahrtziel Natur“ setzt sich aus je einer Person, die die Umweltorganisationen entsenden und drei Vertreterinnen/ Vertretern der Deutschen Bahn AG zusammen. Sie entscheidet (ca. 4-mal jährlich) über die Entwicklung der Kooperation und die Umsetzung aller Maßnahmen. In den Steuerungsrunden wird versucht Einigkeit über alle Vorhaben und das Vorgehen zu erzielen, ohne dass ein Konsensprinzip vereinbart ist.

„Fahrtziel Natur-Gebiete“ müssen im Jahr der Aufnahme einmalig 30.000 Euro für die Aufnahme bereitstellen, von denen zwei Drittel für die Bewerbung ihres Gebietes eingesetzt werden. Ferner müssen Schutzgebiete, die „Fahrtziel Natur Gebiet“ werden wollen, bestimmte Aufnahmekriterien erfüllen. Dazu gehört u.a. der Aufbau einer regionalen Trägergruppe mit Akteuren aus Schutzgebiet, Tourismus, Mobilität und Politik, die auf die Bedürfnisse der Gäste der Region zugeschnittene Ziele für regionale touristische Mobilität mit Verkehrsmitteln des Umweltverbundes vereinbart und die Umsetzung forciert. Die Gebiete berichten alle zwei Jahre an die Geschäftsstelle, welche Fortschritte sie gemacht haben. Entscheidend für ihren Status als „Fahrtziel Natur Gebiet“ ist, dass sie ihre nachhaltigen Mobilitätsangebote für Gäste optimieren und ausbauen.

Die Geschäftsstelle berät die Gebiete bei der Umsetzung der Ziele und unterstützt punktuell beispielsweise durch Lobby- oder Pressearbeit. Nach der Aufnahme als „Fahrtziel Natur-Gebiet“ profitiert das

---

<sup>50</sup> Nähere Informationen zu den Kooperationsstypen können dem Bericht über das Forschungsvorhaben entnommen werden. Dieser ist unter [www.ufu.de/projekte/kooperationen](http://www.ufu.de/projekte/kooperationen) abrufbar.

Schutzgebiet auch vom überregionalen Marketing der Kooperation. Fahrtziel Natur erstellt und verteilt z.B. Broschüren und Plakate oder setzt Onlinekampagnen um. DB und Umweltorganisationen bewerben die Gebiete u.a. in ihren Zeitschriften und anderen Periodika. Die Geschäftsstelle identifiziert weiterhin übergreifende Themen, die die Arbeit in mehreren Schutzgebieten unterstützen können oder forciert den bilateralen Austausch. Der „Fahrtziel Natur Award“ prämiert besondere Leuchtturmprojekte.

Die Maßnahmen, die in den Regionen umgesetzt werden, reichen von der Einrichtung einer Gästekarte, mit der Mobilität mit dem ÖPNV im Urlaubsgebiet kostenlos ist, über die Verbesserung der Gästeeinformation vor und während der Reise bis hin zur Reaktivierung von einzelnen Bahnstrecken oder der Schaffung bzw. dem Ausbau von Wanderbusangeboten. Sie werden von den regionalen Trägergruppen eigenständig umgesetzt.

Synergien entstehen durch die Erfahrungen, die durch die Erprobung von Maßnahmen in anderen Schutzgebieten gesammelt wurden und vor allem durch das Zusammenspiel der Kompetenzen der verschiedenen Akteure.

Ein gemeinsames Monitoring der Maßnahmen und der Zielerreichung gibt es nicht. Dafür sind die regionalen Maßnahmen und die strukturellen Bedingungen der Regionen zu unterschiedlich. Eine Verlagerung von Mobilität im Tourismus ist auch deshalb schwer zu belegen, weil die statistische Datenerfassung touristischen Verkehr anders als Alltags- und Wirtschaftsverkehr nicht mit einschließt.

## **Ergebnisse**

In den einzelnen „Fahrtziel Natur-Gebieten“ sind positive Entwicklungen sichtbar und die Angebote für die Reisenden wurden spürbar verbessert. So konnte in allen Regionen beispielsweise die Verknüpfung der Verkehrsträger optimiert und die Information der Gäste verbessert werden. Angebote zur Mobilität auf Gästekarte wurden deutlich ausgeweitet. Gästekarten sind kostenlose Mobilitätskarten für den Öffentlichen Nahverkehr die von den Beherbergungsbetrieben ausgegeben werden. Diese Entwicklungen schaffen Mobilitätsstrukturen, die den Umstieg von individuellem auf öffentlichen Verkehr begünstigen und machen die Schutzgebiete insgesamt attraktiver.

Die eigentliche Leistung von „Fahrtziel Natur“ ist indes, dass der Impuls gegeben wurde, die verschiedenen Akteure in den Regionen an einen Tisch zu bringen und sich im Netzwerk für die Optimierung und Verknüpfung der Verkehrs- und Tourismusangebote zu engagieren.

„Fahrtziel Natur“ hat sich als Marke etabliert. Der Internetauftritt und die weiteren Informationsangebote über die Gebiete (Jahresbroschüre, Flyer zu neuen Gebieten etc.) werden gut genutzt. Auch die Nachfrage weiterer Schutzgebiete als „Fahrtziel Natur-Gebiet“ aufgenommen zu werden, ist groß.

Im Jahr 2015 wurde das Konzept Fahrtziel Natur in die Schweiz übertragen. Das Pilotprojekt mit fünf Pärken in Graubünden soll sukzessive auf die gesamte Schweiz ausgeweitet werden ([www.fahrtziel-natur.ch](http://www.fahrtziel-natur.ch)).

## **Lernprozesse**

Eine wichtige Erkenntnis aus der langjährigen Kooperation ist, dass die verbindliche gemeinsame Trägerschaft und eine basisfinanzierte Geschäftsstelle, den nötigen Freiraum schaffen, um inhaltlich wirksam zu werden. Müsste „Fahrtziel Natur“ sich aus Mitgliedseinnahmen der Schutzgebiete finanzieren und beständig Neumitglieder akquirieren, könnte längst nicht so viel Energie in die Unterstützung der Arbeit an den regionalen Mobilitätskonzepten investiert werden. Somit ist es kein Projekt, das kurzfristig Erfolge liefern muss, sondern eine auf Dauer angelegte Struktur, was die Glaubwürdigkeit erhöht. Die kooperative Trägerstruktur auch auf die „Fahrtziel Natur-Gebiete“ zu übertragen und alle weiteren Akteure, die nachhaltige Mobilität und Tourismus in der Region mitgestalten einzubinden, war ein wichtiger Schritt, um diese Themen-Allianz auch auf die regionale Ebene zu übertragen.

Es gibt zwischen Umweltorganisationen und der Deutschen Bahn AG außerhalb dieser Kooperation immer wieder auch strittige Themen, wie z.B. den angestrebten Börsengang der Bahn. Mit „Fahrtziel Natur“ wird ein Konsens-Thema der Partner bearbeitet, ohne dass dies die Kritikfähigkeit und Unabhängigkeit der Organisationen oder der Deutschen Bahn AG beeinträchtigen würde. Für den Umgang

mit diesen Dissenzen war es hilfreich, verschiedene andere Dialogformate, wie etwa jährlich stattfindende Workshops „Fahrgast, Umwelt und Verkehr“ parallel zur Kooperation weiter zu verfolgen.

Die Kooperation zwischen BUND, NABU und VCD und der Deutschen Bahn AG unterscheidet sich von vielen Kooperationen, weil sie nicht mit Geldzahlungen vom Unternehmen an Umweltorganisationen verbunden ist. Das ermöglicht zum Beispiel die Einbindung des BUND, der Kooperationen mit Unternehmen eher zurückhaltend gegenüber steht und in seinen Leitlinien Kooperationen mit Geldzahlungen ausschließt. Allerdings werden Unternehmens-Kooperationen durch viele Umweltorganisationen auch als Fundraising-Instrument eingesetzt und für den Einsatz des Logos etwa eine Lizenzgebühr erhoben. Denn die Nutzung des Logos der Umweltorganisation wird immer auch mit einer reputationssteigernden Wirkung verbunden, für die Umweltorganisationen einen Ausgleich erwarten. Letztlich muss jede Organisation für sich abwägen, welche Wirkungen der Kooperation für sie prioritär sind und wie sich die von ihnen getätigten Aufwände, etwa durch Personaleinsatz, Logonutzung und finanziellen Beitrag in Relation zur Wirkung für ihr Satzungsziel darstellen. Bei Fahrtziel Natur verzichten deswegen einige Verbände auf die sonst bei ihnen üblichen Logolizenzgebühren.

„Fahrtziel Natur“ ist im 16. Jahr der Kooperation und mit 22 eingebundenen Gebieten in Deutschland und der Übertragung des Kooperationsmodells in die Schweiz ein Beispiel für eine bekannte und sichtbare Kooperation zwischen Umweltorganisationen und einem Unternehmen. Die originären Interessen der Deutschen Bahn AG und der Umweltorganisationen überschneiden sich in dieser Kooperation vollständig. Mit Reputation und Kompetenz der Trägerinstitutionen stärken sie regionale Akteure die sich mit nachhaltigen Mobilitätskonzepten für einen aktiven Klimaschutz im Umfeld von Schutzgebieten einsetzen wollen.

Abbildung 16: Trägerkreis Nationalpark Sächsische Schweiz



Foto: Nationalpark Sächsische Schweiz

Abbildung 17: Igelbus im Nationalpark Bayerischer Wald



Foto: H. D. Budde

**Dr. Kathrin Bürglen, Projektleiterin Fahrtziel Natur bei DB Vertrieb GmbH:** „Der Hebel von „Fahrtziel Natur“ ist die gebündelte Kompetenz von BUND, NABU, VCD und der Deutschen Bahn AG, die die regionalen Trägergruppen bei der nachhaltigen Mobilitätsentwicklung unterstützen.“

**Olaf Bandt, Geschäftsführer BUND e.V.:** „Klimaschutz durch Verkehrsverlagerung, Urlaub in der Region und mit dem Umweltverbund sind wichtige Themen und Anliegen des BUND. In „Fahrtziel Natur“ können wir unseren Natur- und Umweltschutz-Kompetenzen in den regionalen Trägerkreisen und im Steuerungskreis der Kooperation einbringen und damit wirklich etwas für nachhaltige Tourismusentwicklung in Deutschland erreichen.“

**Angelika Richter, Steuerungsgruppenmitglied und stellv. Bundesgeschäftsführerin des NABU und Leiterin des Fachbereichs Kommunikation:** "Mit der Gemeinschaftsinitiative Fahrtziel Natur schaffen wir es nicht nur verkehrspolitische Prozesse für nachhaltige Mobilität in den Großschutzgebieten zu initiieren, sondern auch die Umweltbildung für unsere heimische Natur und Ihre Artenvielfalt zu fördern."

**Matthias Kurzeck, Mitglied des VCD-Bundesvorstands:** "Der VCD freut sich, dass durch den Einfluss von "Fahrtziel Natur" in den Deutschen Schutzgebieten langfristig tragfähige umweltfreundliche Mobilitätsangebote entwickelt werden. So wird ein konkreter Beitrag zum Klimaschutz geleistet. Diese Idee gilt es gemeinsam weiter zu tragen."

**Weitere Informationen:**

<http://www.fahrtziel-natur.de>

<http://www.fahrtziel-natur.de/natur/view/aktuell/fzn-reisefuehrer.shtml>

### **c. Handlungsempfehlungen**

Die Handlungsempfehlungen sind auf der Internetpräsenz des Umweltbundesamtes verfügbar:

<https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/kooperationen-von-unternehmen-umweltorganisationen>