

Advanced Design Project

Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Strategic Alliances for Sustainable Development

Cand.-Ing. Lothar Baltes

Cand.-Ing. Henrik Bülow

Cand.-Ing. Christina Tobescu

Tag der Abgabe:

16. Februar 2009

Betreuende Mitarbeiterin:

Dipl.-Ing. Marlene Helfert



Prof. Dr.-Ing. Ralph Bruder
Technische Universität Darmstadt
Fachgebiet Arbeitswissenschaft
Fachbereich Maschinenbau (16)
Petersenstraße 30
D-64287 Darmstadt
Telefon: +49/6151/16-2987, -6091
Fax: +49/6151/16-2798
E-Mail: bruder@iad.tu-darmstadt.de
www.arbeitswissenschaft.de

Aufgabenstellung Advanced Design Project

Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Strategic Alliances for Sustainable Development

Im Rahmen des Projekts *StratAll* wird untersucht, welche Anforderungen an Unternehmen, ihre Managementsysteme, deren zukunftsfähige Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklungen sowie Ausgestaltung der Arbeitsplätze gestellt werden, um nachhaltigkeitsorientierte Netzwerke und Allianzen erfolgreich zu initiieren, langfristig zu etablieren und in ihrer Wirkungstiefe und -breite auszubauen. Neben der systemübergreifenden Analyse steht die Entwicklung von praxisgerechten Lösungskonzepten und Instrumenten im Vordergrund, die auf die Hebung bzw. Stärkung und Nutzbarmachung von Innovationspotenzialen auf Ebene der Beschäftigten, der beteiligten Organisationen, der Netzwerke sowie gesellschaftlicher Teilsysteme zielen.

Im Rahmen dieses ADPs sollen theoretische Grundlagen zu Nachhaltigkeitsaspekten von Allianzen recherchiert dokumentiert, analysiert und systematisiert werden.

Tag der Aufgabenstellung: 19.11.2008

Fachgebiet Arbeitswissenschaft

Prof. Dr.-Ing. Ralph Bruder

Inhalt

Abbildungsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis.....	I
1. Einleitung.....	1
2. Nachhaltigkeit.....	3
2.1. Definition und Aspekte der Nachhaltigkeit.....	3
2.2. Nachhaltigkeit als gesellschaftliche und integrative Aufgabe	4
2.3. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene	6
2.3.1. Stakeholderansatz und „Corporate Social Responsibility“	6
2.3.2. Problematik.....	10
2.3.3. Nachhaltige Innovationen	11
2.4. Trends der Nachhaltigkeitsdebatte.....	13
2.4.1. Neue Verantwortung für Unternehmen	13
2.4.2. Nachhaltigkeitsaspekte von CC und Abgrenzung zu CSR.....	15
2.5. Schnittstellen zwischen Nachhaltigkeit und strategischen Allianzen	16
3. Allianzen und Netzwerke für eine nachhaltige Entwicklung.....	19
3.1. Begriffsabgrenzung Allianz, Netzwerk, Kooperation	19
3.1.1. Allianz und Kooperation	19
3.1.2. Netzwerk.....	20
3.2. Theoretische Erklärungsansätze.....	22
3.2.1. Ökonomische Theorien.....	25
3.2.2. Regionalorientierte und Lernorientierte Theorien.....	27
3.2.2.1. Konzept des kreativen Milieus	28
3.2.2.2. Interorganisationales Lernen	31

3.3. Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen.....	32
3.3.1. Corporate Social Responsibility	33
3.3.2. Allianzen zwischen Unternehmen und NPO´s	35
3.3.2.1. Vorteile aus Unternehmenssicht.....	35
3.3.2.2. Vorteile für NPO´s	39
3.3.3. Praxisbeispiele:.....	42
4. Fazit und Ausblick	45
Literatur	II

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Handlungskorridor nachhaltiger Unternehmen	9
Abbildung 2: Knoten und Kanten im Unternehmensnetzwerk	21
Abbildung 3: Wettbewerbsvorteile	38

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erklärungsansätze für Allianzen nach Fachrichtungen	24
Tabelle 2: Beziehungen im kreativen Milieu der Aachener Region	30
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren	42

1. Einleitung

Obwohl die Idee der nachhaltigen Entwicklung keine grundsätzlich neue Erscheinung ist, sondern durchaus auf eine eigene Geschichte zurückblicken darf, kann man dennoch in der aktuellen Diskussion eine neue Qualität der Integration der Leitidee in das gesellschaftliche Leben und in das unternehmerische Handeln beobachten: Nachhaltigkeit ist im Begriff den Übergang von ehemals normativen Forderungen in das praktische Handeln von gesellschaftlichen Akteuren zu vollziehen. Ziel muss es dabei sein einen echten Konsens und ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten.

Häufig wird darauf verwiesen¹, dass für einen solchen Austauschprozess interorganisationale Zusammenarbeit unerlässlich ist. Zum einen geschieht dies in Form von Allianzen auf Unternehmensebene, die Synergieeffekte generieren. Zum anderen bestehen bereits eine Vielzahl von Kooperationen zwischen Non-Profit-Organisationen auf der einen und Wirtschaftsunternehmen auf der anderen Seite, die sich mit den sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit befassen. Dadurch können sowohl Entwicklungspotenziale ausgeschöpft werden als auch neue Impulse geschaffen werden.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es die verschiedensten Aspekte solcher nachhaltigkeitsorientierter Allianzen, unter Berücksichtigung derer theoretischer Grundlagen, umfassend herauszuarbeiten.

In Kapitel 2 werden zunächst die Grundlagen der synonym verwendeten Begriffe Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung umfassend thematisiert, um nach der Definition von Nachhaltigkeit in Kapitel 2.1. anschließend in Kapitel 2.2. die Akteure und die Spannweite einer nachhaltigen Entwicklung zu identifizieren. In Kapitel 2.3. wird die Perspektive der Betrachtung auf die Unternehmensebene verengt und das Konzept der Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene, sowie die sich ergebene Problematik vorgestellt. Der Abschnitt 2.4. beschreibt den Wandel innerhalb der gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsdebatte und identifiziert aktuelle Schwerpunkte im Hinblick auf die unternehmerische Nachhaltigkeit. Zum Abschluss erfolgt in Kapitel 2.5.

¹ Vgl. Bundesregierung (2002), S. 54 und Europäische Kommission (2001), S. 5.

der Rückschluss von erlangten Erkenntnissen über Aspekte der Nachhaltigkeit auf den Zusammenhang von Allianzen und Netzwerken.

Basierend auf diesen Erkenntnissen werden in Kapitel 3 die verschiedenen Kooperationsformen im Hinblick auf ihre Entstehungsmotivation und ihre positiven Wirkungen auf Nachhaltigkeitsgesichtspunkte untersucht. Dabei befasst Kapitel 3.1 sich mit der Definition und Abgrenzung der Begriffe Allianz, Kooperation und Netzwerk. Daran anschließend sollen in Kapitel 3.2 Konzepte und Erklärungen für kooperative Zusammenarbeit zwischen Organisationen aus verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen vorgestellt werden. Einige Konzepte, die besonders häufig zur Erklärung von Netzwerken herangezogen werden oder am geeignetsten erscheinen Nachhaltigkeit zu fördern, werden abschließend näher beleuchtet.

Der aktuellen Diskussion über unternehmerische Nachhaltigkeit folgend, widmet sich Kapitel 3.3 der Kooperation zwischen Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen. Hierzu werden zunächst gängige Formen der Zusammenarbeit kurz erläutert. Im Anschluss wird untersucht, unter welchen Voraussetzungen es zu sogenannten Win-win-Situationen kommen kann, also Partnerschaften von denen beide Parteien profitieren. Im nächsten Kapitel wird die Entwicklung solcher Partnerschaften analysiert und auf die Erfolgsfaktoren eingegangen. Zum Abschluss sollen die Ergebnisse anhand zweier Beispiele betrachtet werden.

2. Nachhaltigkeit

2.1. Definition und Aspekte der Nachhaltigkeit

Die heutigen Auffassungen über Nachhaltigkeit gehen auf die Ausführungen durch die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung zurück. Hier wurde das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung geprägt, welche „den gegenwärtigen Bedarf zu decken vermag, ohne gleichzeitig späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung des ihren zu verbauen“ und „dessen Ziel darin besteht, die Ausbeutung der Ressourcen, den Investitionsfluß, die Ausrichtung der technologischen Entwicklung und die institutionellen Veränderungen mit künftigen wie gegenwärtigen Bedürfnissen [der Menschheit] in Einklang zu bringen“.² Ausgehend von der Generationengerechtigkeit wird nachhaltige Entwicklung also als ein Prozess verstanden, der sowohl ökonomische Leistungsfähigkeit, als auch ökologische Erfordernisse, sowie soziale Verantwortung umfasst. Diese drei Aspekte werden auch als „Säulen der Nachhaltigkeit“ bezeichnet.³

Für das *ökologische Handeln* ist die menschliche Gesundheit das wichtigste Kriterium und umfasst somit den Schutz einer funktionsfähigen Umwelt, sowie der Nutzungsfähigkeit von Naturgütern.⁴ Es geht also um einen „Substanz erhaltenden Umgang mit erneuerbaren Ressourcen und die Substitution endlicher Ressourcen durch regenerative“.⁵ Über diese pragmatische Formulierung hinaus geht es desweiteren auch um den Schutz und die Erhaltung der „Vielfalt, Eigenart und Schönheit von Natur und Landschaft“.⁶

Aus der *ökonomischen Sicht* ist es erforderlich die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln derart zu gestalten, dass die persönliche Initiative gefördert wird und das Eigeninteresse dem Wohlergehen der Allgemeinheit dient. Dazu dienen in erster Linie weitestgehend freie Märkte, die die Konsumenten in qualitativer und quantitativer Hinsicht ausreichend versorgen, Innovationen anregen und eine lang-

² Vgl. Hauff (1987), S. 9f.

³ Vgl. Rid (2003), S. 23.

⁴ Vgl. DBTA (1998), S. 46.

⁵ Vgl. Thul/Ritter/Haas (2007), S. 13.

⁶ Vgl. DBTA (1998), S. 46.

fristige Orientierung belohnen. Diese langfristige Perspektive stellt eine qualitative Verbesserung des Produktiv-, Sozial- und Humankapital über eine rein quantitative Verbesserung.⁷ Kritisch wird diskutiert, ob eine quantitative Verbesserung gerade in den Industriestaaten überhaupt mit einer nachhaltigen Entwicklung vereinbar ist.⁸

Die soziale Dimension bezieht sich auf den sozialen Frieden. Im Zentrum stehen hier Aspekte der Menschenwürde, der freien Entfaltung der Persönlichkeit und der gesellschaftlichen Solidarität. Die Teilhabe am gesellschaftlichen Wohlstand erfordert darüber hinaus Integration, Verteilungsgerechtigkeit und Chancengleichheit.⁹

2.2. Nachhaltigkeit als gesellschaftliche und integrative Aufgabe

Obwohl heutige Definitionen des Begriffes „nachhaltige Entwicklung“ ihrem Wortlaut nach und inhaltlich, je nach Interessensgruppe, durchaus unterschiedlich geprägt sind, ist ihnen allen die Akzeptanz der oben genannten drei Aspekte gemein. Diese finden sich als Grundgedanken sowohl in den Ausführungen über die Strategie für nachhaltige Entwicklung der europäischen Gemeinschaft¹⁰, als auch in denen der Bundesregierung¹¹ als Handlungsrahmen für nachhaltige Entwicklung wieder. Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie als Steuerungsinstrument stellt dabei nicht nur den Handlungsrahmen für die aktive Politik, sondern nimmt auch alle anderen relevanten Akteure in die Pflicht. Dies fordert eine Zusammenarbeit und Kooperation von Akteuren und nicht nur die Eigenverantwortlichkeit jeden einzelnen als wesentliches Element der Nachhaltigkeitsstrategie.¹²

Zur Umsetzung und Messung einer nachhaltigen Entwicklung bedient sich die deutsche Bundesregierung eines sogenannte „Nachhaltigkeitsmanagement“.¹³ Dieses besteht aus drei Elementen. Die Ausformulierung der ökonomischen, ökologi-

⁷ Vgl. DBTA (1998), S. 48f.

⁸ Vgl. Haas et al. (2007), S. 13.

⁹ Vgl. DBTA (1998), S. 50f.

¹⁰ Vgl. Europäische Kommission (2001), S. 2.

¹¹ Vgl. Bundesregierung (2002), S. 1.

¹² Vgl. ebenda, S. 54.

¹³ Vgl. Bunderegierung (2008), S. 206-210.

schen und sozialen Anforderungen erfolgt in *zehn Managementregeln*, an denen sich politische Maßnahmen orientieren. Gemessen wird der Fortgang einer nachhaltigen Entwicklung anhand von *21 Schlüsselindikatoren*, wie zum Beispiel Klimaschutz, Innovation, Bildung, Beschäftigung und Gleichberechtigung.¹⁴ Das dritte Element bildet das *regelmäßige Monitoring*. Dieses unterrichtet die Öffentlichkeit über den Stand der Nachhaltigkeitsindikatoren und über Weiterentwicklungen der Nachhaltigkeitsstrategie selbst.

Weit verbreitet, obwohl durchaus kritisch bewertet¹⁵, ist die Einsicht, dass das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung gleichberechtigt von ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen geprägt wird – keine „Säule“ steht im Vordergrund. Auch wenn sicherlich zu Beginn der Nachhaltigkeitsdebatte ökologische Fragestellungen dominierten, hat sich heute die Erkenntnis etabliert, dass eine Dominanz einer der drei Aspekte in der Nachhaltigkeitspolitik nicht zielführend, ja sogar schädlich ist. Dann nämlich, wenn sich andere Problemfelder als das momentan fokussierte direkter auf die Gesellschaft auswirken.¹⁶ Eine in der Gesellschaft verankerte Nachhaltigkeitspolitik wäre dann nicht mehr vorstellbar.

Auch wenn das Bild der „drei Säulen der Nachhaltigkeit“ weit verbreitet ist, da es sehr prägnant die gleichberechtigte Bedeutung der Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales vermittelt, sei darauf hingewiesen, dass es die Dynamik und die Interdependenz der einzelnen Teilbereiche nur unzulänglich wiedergibt. Es ist wichtig diese wechselseitige Abhängigkeit zu erkennen und zu nutzen.¹⁷ Dies macht nachhaltiges Handeln und nachhaltige Politik zu einer integrativen Aufgabe.¹⁸ Wenn es aber keinen Teilaspekt gibt, der isoliert und partiell bearbeitbar wäre, folgt daraus geradezu, dass nachhaltige Entwicklung eine interdisziplinäre Aufgabe ist, welche weder von einzelnen Akteuren, noch von einzelnen Wissenschaftsgebieten bzw. Forschungsfeldern realisiert werden kann.¹⁹ Kooperationen zwischen verschiedensten

¹⁴ Für eine vollständige Übersicht vgl. Bundesregierung (2008), S. 208-210.

¹⁵ Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit (2009).

¹⁶ Vgl. DBTA (1998), S. 31f.

¹⁷ Vgl. Ewen et al. (1997), S. 37f.

¹⁸ Vgl. Bundesregierung (2008), S. 20f.

¹⁹ Vgl. Linne/Schwarz (2003), S. 18.

gesellschaftlichen Akteuren zur nachhaltigen Entwicklung sind also nicht nur normative Forderungen, die dem Selbstzweck gewidmet scheinen, sondern ergeben sich unmittelbar aus der Struktur der nachhaltigkeitsrelevanten Problemfelder.

Doch wer genau sind diese „Akteure“? Wie bereits erwähnt ist Nachhaltigkeit ein gesamtgesellschaftliches Problem, jeder einzelne trägt seinen Teil der Verantwortung: Regierung, Einzelpersonen, Unternehmen, Verbände und Non-Profit-Organisationen. Dementsprechend wäre es der Idee der Nachhaltigkeit unzutraglich einzelne gesellschaftliche Gruppen als Hauptakteure oder Hauptverantwortliche herauszustellen. Jedoch muss man zu Recht feststellen, dass diejenigen Verantwortung tragen, welche „mit ihrer wirtschaftlichen und unternehmerischen Entscheidungsmacht vom Zustand der Welt gar profitieren oder ihn [...] hinnehmen.“²⁰ Demzufolge kommt den Unternehmen große Verantwortung zu, denn ihre Betätigungsfelder tangieren alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Dabei liegt der Blick nicht nur auf der Verantwortung aufgrund unternehmerischen Einflusses auf den Märkten, aufgrund zunehmender Machtposition oder aufgrund der intensiven Ressourceninanspruchnahme durch Unternehmen. Unternehmen kommt auch deswegen große Bedeutung zu, da sie bezüglich der drei Problemfelder der Nachhaltigkeit hohe Innovationspotenziale aufweisen.²¹

2.3. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene

2.3.1. Stakeholderansatz und „Corporate Social Responsibility“

Was bedeutet dieses Verständnis von Nachhaltigkeit für das Unternehmen auf betrieblicher Ebene? Nachhaltigkeit als gleichberechtigtes vernetztes Miteinander aller Facetten heutiger und zukünftiger sozialer, ökonomischer und ökologischer Aspekte bedeutet für das Unternehmen die Interessen seiner Umwelt zu vertreten. Es sind also drei unterschiedliche Zielbereiche zu unterscheiden:²²

²⁰ Vgl. Zahrnt (2003), S. 39.

²¹ Vgl. Kirschten (2003), S. 171.

²² Vgl. Dyllick/Hockerts (2002), S. 132-134.

Ein *ökonomisch nachhaltiges Unternehmen* ist dauerhaft um ausreichenden Cash-flow und ständige Liquidität bemüht und garantiert den Anteilseignern eine überdurchschnittliche Rendite. Ein *ökologisch nachhaltiges Unternehmen* ist bedacht, natürliche Ressourcen in einem Maße unter ihrer Regenerationsfähigkeit zu belasten – sowohl im Bezug auf den Verbrauch von natürlichen Ressourcen, als auch im Bezug auf die Emission von Schadstoffen. Ein *sozial nachhaltiges Unternehmen* fördert und erhält auf der einen Seite die Fähigkeiten, die Motivation und die Gesundheit der Angestellten und auf der anderen Seite die Verkehrs- und Bildungsinfrastruktur, sowie kulturelle Einrichtungen. Zudem wird Gerechtigkeit im Bezug auf die Verteilung sowohl der Ressourcen, als auch des Besitzes geachtet.

Diese Zielbereiche finden sich in den Ansprüchen heutiger interner und externer Anspruchsgruppen, den „Stakeholdern“, wieder.²³ Ein nachhaltiges Unternehmen beachtet diese, ohne die Ansprüche zukünftiger Stakeholder aufs Spiel zu setzen bzw. zu gefährden. Die Ausrichtung der unternehmerischen Nachhaltigkeit an den Interessen der Stakeholder ist zumindest theoretisch mit den normativen Forderungen einer Nachhaltigkeitsstrategie in hohem Maße vereinbar.

Dies sei anhand einiger Beispiele verdeutlicht: Die Eigentümer und den Fremdkapitalgeber setzen sich für eine Vermehrung ihres Kapitals und die Erhaltung von Einfluss und Selbstständigkeit ein. Die Mitarbeiter wünschen sicheres Einkommen und soziale Absicherung, sowie Integration. Kunden erwarten qualitativ und quantitativ befriedigende Marktleistungen. Der Staat und die Gesellschaft fordern die Erhaltung einer lebenswerten Umwelt, Einhaltung von Rechtsvorschriften und Normen sowie Beiträge an kulturellen und wissenschaftlichen Institutionen. Letztlich finden sich somit die Ziele und Schwerpunkte der Nachhaltigkeit, wie etwa Erhaltung einer lebenswerten Umwelt, der Generationengerechtigkeit, des sozialen Zusammenhalts und Orientierung an langfristiger Wertschöpfung in den Interessen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens wieder.

Aus dem Stakeholder-Ansatz folgt aber auch die Problematik der Interessenskonkurrenz einzelner Ziele. Wie die Aspekte der Nachhaltigkeit, sind die Erwartungen der

²³ Vgl. Thommen/Achtleitner (2004), S. 47.

Anspruchsgruppen untereinander vernetzt und zwar derart, dass ein Unternehmen zwar die Interessen aller berücksichtigen kann, allerdings nur schwer eine gleichzeitige Optimierung aller Nachhaltigkeitsaspekte erreicht. Kommt es zu Interessenskonflikten ist es dann häufig unvermeidbar einen „Trade-off“ zwischen den Wünschen einzelner Anspruchsgruppen vorzunehmen. In solchen Situationen ist es wichtig, faire und rationale Entscheidungen zu treffen, sodass auch die benachteiligte Gruppe die Entscheidung nachvollziehen kann und den Grund akzeptiert.²⁴ Zwar gilt auch hier prinzipiell das Primat der Gleichberechtigung aller Interessensgruppen, es ist aber anzunehmen, dass die Frage, welche „Säule“ der Nachhaltigkeit und welche Stakeholder-Interessen im Vordergrund unternehmerischer Tätigkeit liegt sowohl im Zeitverlauf, als auch von Unternehmen zu Unternehmen variiert.²⁵ Die Idee der Nachhaltigkeit weist durchaus Interpretations- und Gestaltungsspielraum auf. Dabei bewegen sich Unternehmen in engen Grenzen, die sich aus den drei Säulen der Nachhaltigkeit ergeben. Abbildung 1 veranschaulicht diesen engen Handlungskorridor. Während kurzfristig orientierte Unternehmen Gefahr laufen, die gegebenen Grenzen zu überschreiten, muss es das Ziel einer langfristig erfolgreichen Strategie sein, im Diskurs mit den Anspruchsgruppen bzw. "Knappheiten" einen Weg einzuschlagen, der den unternehmerischen Handlungsspielraum nicht überschreitet.

²⁴ Vgl. Dyllick/Hockerts (2002), S. 134.

²⁵ Vgl. ebenda, S. 138.

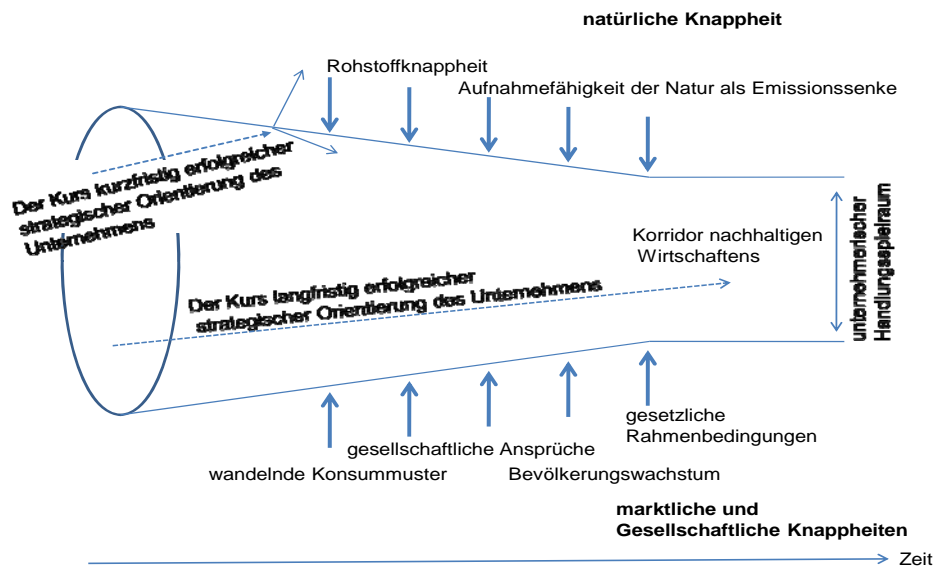


Abbildung 1: Handlungskorridor nachhaltiger Unternehmen²⁶

Vor diesem Hintergrund ist nachhaltiges Wirtschaften auf Unternehmensebene in der Praxis also ein höchst individueller Prozess. Er hängt zum einen von der Verfügbarkeit, Nutzung und Verbesserung vorhandener Ressourcen ab. Auf der anderen Seite ist er das Ergebnis von Auseinandersetzungen der Akteure über Entwicklungsrichtungen, Produktionskonzepte und zukünftige Strategien, welche nicht immer deckungsgleich mit den Idealen der Nachhaltigkeit sein müssen.²⁷

Von zentraler Bedeutung ist es für eine nachhaltige Unternehmensführung demnach, den Zielkonflikt zwischen ökonomischen Erfolg, ökologischer Leistungen und sozialer Verantwortung zu mildern oder ganz zu überwinden. Dieses Leitprinzip muss fest im Unternehmen verankert sein. Es muss sich in den Grundwerten und den Visionen wiederfinden, aber auch im täglichen Arbeitsablauf berücksichtigt werden. Dafür ist eine Partizipation der Mitarbeiter in den Prozess unabdingbar. Kurz gesagt müssen sich die Leitprinzipien in der Unternehmenskultur manifestieren.²⁸

²⁶ Quelle: Störmer (2002), S. 30.

²⁷ Vgl. Schwarz/Birke/Lauen (2002), S. 24f.

²⁸ Vgl. Haas et al. (2007), S.21ff.

All diese Überlegungen und Aspekte unternehmensbezogener Nachhaltigkeit finden sich in dem Prinzip „Corporate Social Responsibility“ (CSR) wieder. CSR bezieht sich auf die freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen als Leitprinzip der Umsetzung des Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung. CSR-Maßnahmen gehen dabei über gesetzliche Standards und Mindestanforderungen hinaus. Ziel ist ein „dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg durch glaubwürdige Integration sozialer sowie ökologischer Aspekte in ökonomische Notwendigkeiten“²⁹ durch starke Einbeziehung der Stakeholder.³⁰

2.3.2. Problematik

Kritisch sei angemerkt, dass das interdisziplinäre Verständnis der Nachhaltigkeit bzw. CSR in der Praxis an seine Grenze stößt. Zu groß scheint die Komplexität des Konzepts. Dies spiegelt sich auch in der Praxis wieder. Nur eine Minderheit der Unternehmen kann als Nachhaltigkeitsorientiert gelten, gerade die große Masse kleiner und mittelständischer Unternehmen befasst sich mit Nachhaltigkeit eher passiv. Dieses Verhalten ist nicht durch Desinteresse begründet, sondern beruht eher auf Wechselwirkungen und Zielkonflikten der Teilbereiche, welche ein Operationalisieren des Konzepts stark erschweren.³¹ Es ist kaum möglich aus dem Leitbild klare Antworten darauf zu finden, was auf einzelbetrieblicher Ebene als Beitrag zur Nachhaltigkeit geleistet werden kann und muss. Während bei der ökologischen Dimension durchaus konkrete und akzeptierte Ziele formuliert wurden, besteht einerseits bei sozialen Strategien Unklarheit über die Ziele und andererseits auf ökonomischer Ebene ein Konflikt zwischen der einzelbetrieblichen und der gesamtwirtschaftlichen Perspektive.³² Folglich ergeben sich im Bezug auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen sehr viele unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen, die nicht systematisch abgearbeitet werden können. Vollständig ist dieses Entscheidungsproblem nicht zu beherrschen, was dazu führt, dass man es mittels eher quali-

²⁹ Vgl. Bundesregierung (2005), S.125.

³⁰ Vgl. Europäische Kommission (2001), S.5.

³¹ Vgl. Kopfmüller (2007), S.16f.

³² Vgl. Ankele (2005), S.30f.

tativen Auswahl- und Bewertungsschemata in Teilprobleme überführen muss. Die konkrete Umsetzung von CSR variiert also von Fall zu Fall und ist vom Erfahrungsschatz und Methodenwissen der Entscheider abhängig.³³ Man kann also davon ausgehen, dass jedes Unternehmen sein eigenes „CSR-Profil“ aufweist und die Gewichtung der verschiedenen Stakeholderinteressen bzw. der Nachhaltigkeitsdimensionen stark verschieden sein können.³⁴

Diesen Unzulänglichkeiten in der gängigen CSR-Praxis gilt es sich in den nächsten Jahren anzunehmen. Das hat offenbar auch die „International Organization for Standardization“, kurz ISO, erkannt. Diese versucht wird im Rahmen der Arbeiten für einen zukünftigen ISO 26000 Standard, einen Konsens zwischen staatlichen Nachhaltigkeitsrichtlinien und individuellen unternehmerischen CSR-Programmen zu erarbeiten.³⁵ Ziel ist die Entwicklung einer Orientierungshilfe und eines Art Werkzeugs für öffentliche und private Organisationen, die sich zur sozialen Nachhaltigkeit verpflichtet fühlen, damit diese ihre Prinzipien leichter in der Praxis – also in Produkte und Prozesse – umsetzen können.

2.3.3. Nachhaltige Innovationen

Trotz der Kontroversen über das Leitbild der Nachhaltigkeit, wird eine Antwort auf die Frage, wie man den Konflikt zwischen den drei Nachhaltigkeitsdimensionen bzw. zwischen den verschiedenen Stakeholderinteressen entschärfen kann gesucht. Ziel ist es auf Unternehmensebene zu dimensionsübergreifenden, tragfähigen Lösungen zu kommen. Im Mittelpunkt steht hierbei die „Innovation“, auf welcher als Motor der wirtschaftlichen Entwicklung, als Garant für Beschäftigung und als Stifter verbesserten Umweltschutzes große Hoffnungen liegen.

Der Begriff der Innovation stammt aus dem lateinischen und lässt sich mit Neuerung, Neuheit oder Neueinführung übersetzen. Eine einheitliche Definition ist in der be-

³³ Vgl. Münstermann (2008), S. 45.

³⁴ Vgl. Hildebrand (2005), S. 34.

³⁵ Vgl. ISO (2008), S. 2.

triebswirtschaftlichen Literatur nicht zu finden. Alle Definitionsansätze verbinden den Begriff der Innovation jedoch mit der Neuerung oder Veränderung eines Zustands oder Prozesses, der technischer, wirtschaftlicher, organisatorischer oder sozialer Natur sein kann. Der Begriff der Innovation ist nicht gleichbedeutend mit dem der Invention also Erfindung, da die Innovation auf eine Problemlösung am Markt abzielt.³⁶

Somit ist „die Stärkung innovativer Wachstumskräfte von größter Bedeutung für Arbeit, Wohlstand, soziale Sicherheit und hohe Umweltqualität“.³⁷ Als Beispiel sei auf neuartige Energiespartetechnologien verwiesen, welche Emissionen und Energiekosten senken und in betreffender Branche neue Arbeitsplätze schafft.³⁸ Oder denken wir an eine Prozessinnovation, welche die Kosten, aber auch die Umweltbelastung und die Schadstoffkonzentration am Arbeitsplatz reduziert.³⁹

Analog zur Interdisziplinarität der Nachhaltigkeit, würde freilich eine Fokussierung auf technischen Innovationen zu kurz greifen. Für eine umfassende nachhaltige Entwicklung braucht es darüber hinaus auch wirtschaftliche, gesellschaftliche, kulturelle, sowie institutionelle Veränderungen, sodass wir analog zu den Nachhaltigkeitsdimensionen drei verschiedene Innovationskategorien unterscheiden können.⁴⁰ Die bereits erwähnte *technische Innovation* bezieht sich auf Neuerungen bei Produkten, Verfahren oder Infrastrukturen. *Gesellschaftliche oder soziale Innovationen* betreffen allgemein das menschliche Zusammenleben. Sie äußern sich in veränderten Grundwerten, Verhaltensweisen, Konsum- und Lebensstilen. *Institutionelle Innovationen* beziehen sich auf eine veränderte Organisation gesellschaftlicher Akteure, sowie Änderungen deren Ordnungsprinzipien. Sie umfassen das Entstehen neuer Regeln, welche formgebunden (Verträge) sowie formungebunden (Sitten, Gewohnheiten) auftreten können. Diese scharfe begriffliche Trennung ist in der Praxis häufig nicht aufrecht zu erhalten, darüberhinaus sind die Kategorien untereinander Wechselwirkungen unterworfen. Wir können also im allgemeinen von einer nachhaltigen Innovation sprechen, wenn sich eine neue Problemlösung durchsetzt, die alle drei Dimen-

³⁶ Vgl. Fischer (2006), S. 8.

³⁷ Vgl. Bundesregierung (2008), S. 24.

³⁸ Vgl. Bundesregierung (2002), S. 276.

³⁹ Vgl. Kurz (2002), S. 14.

⁴⁰ Vgl. DBTA (1998), S. 355f.

sionen der Nachhaltigkeit berücksichtigt, dazu beiträgt, die Konflikte zwischen den Dimensionen bzw. Zielen zu reduzieren und Synergie- und Integrationspotentiale nutzt.⁴¹

Innovationen sind von zentraler Bedeutung und unverzichtbar, um das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung umzusetzen. Allerdings ist nicht jedes Unternehmen gleichermaßen und unbegrenzt innovationsfähig.⁴² Die Innovationspotenziale einzelner Unternehmen können sich als unzulänglich erweisen. Durch die zunehmende Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen ist im Hinblick auf die Durchsetzung nachhaltiger Innovationen überbetriebliche Zusammenarbeit unverzichtbar. Die gemeinsame Forschung und Entwicklung und die Bündelung der individuellen Stärken sind äußerst bedeutende Bausteine für die Forcierung von Innovationsprozessen.⁴³

2.4. Trends der Nachhaltigkeitsdebatte

2.4.1. Neue Verantwortung für Unternehmen

Die Thematik der Nachhaltigkeit als gesamtgesellschaftliche Aufgabe steht immer im engen Diskurs mit der Problemwahrnehmung der Gesellschaft. Das Leitbild setzt keinen strengen Rahmen was die Gewichtung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension angeht. So kann man die Schwerpunkte in der Debatte um nachhaltige Entwicklung durchaus als Spiegelbild akuter gesellschaftlicher Probleme und Konflikte sehen. Aktuell ist ganz klar eine Dominanz von sozialen und ökonomischen Fragestellungen zu beobachten, die durch die Angst vor Arbeitslosigkeit und einer wirtschaftlichen Notlage hervorgerufen wird.⁴⁴

Dies ist durchaus eine kontinuierliche Entwicklung über einen längeren Zeitraum. Man kann feststellen, dass Unternehmen in wachsendem Ausmaß anhand ihres Ein-

⁴¹ Vgl. DBTA (1998), S. 359.

⁴² Vgl. Schwarz/Birke/Lauen (2002), S. 25f.

⁴³ Vgl. Kirschten (2002), S. 60.

⁴⁴ Vgl. Ankele (2005), S. 30.

flusses auf das gesellschaftliche Allgemeinwohl bewertet werden und eine beschränkte Betrachtung des finanziellen Erfolges an Bedeutung verliert.⁴⁵ Dieser Prozess wird nicht nur durch akute Probleme bestärkt, sondern wird auch als Antwort auf die wachsende Macht der Unternehmen durch die Globalisierung verstanden. Denn die Konzerne und Firmen agieren zunehmend international. Sie verfügen deshalb über Mobilität und Flexibilität, was eine erhöhte Unabhängigkeit und damit auch größere Macht gegenüber den Nationalstaaten und Zivilgesellschaften bedeutet.⁴⁶ Im Gegenzug wird von diesen Unternehmen größeres Verantwortungsbewusstsein im Sinne eines partnerschaftlichen Umgangs mit der Gesellschaft erwartet. Diese Ansprüche werden von einer Vielzahl von Unternehmen durchaus respektiert⁴⁷ und finden sich in der CSR-Bewegung wieder. Die Motivation ergibt sich auf der einen Seite wegen des gesellschaftlichen Drucks, und auf der anderen Seite auch aufgrund der Erkenntnis, dass der eigene Erfolg von einem intakten Unternehmensumfeld abhängt.⁴⁸

Die stärkere Macht der Unternehmen führt auch zu einem Wandel und zur Veränderung des Staatsverständnisses, was zu einer Umverteilung der Verantwortung zwischen Staat, Bürger, gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen führt. Traditionell übernahm der Staat, finanziert durch Abgaben und Steuern im „Sozialstaatsmodell“ die soziale Verantwortung.⁴⁹ Aufgrund von Ressourcenengpässen ist ein Rückzug des Staates aus bisherigen Aktionsbereichen festzustellen, was den Unternehmen Raum für eine stärkere soziale und gesellschaftliche Verantwortung zu kommen lässt.⁵⁰ So eröffnen sich für die Unternehmen durch den Ausgleich dieser Engpässe neue Mitentscheidungsgebiete und Gestaltungsspielräume, die sich durchaus bis in die Kernbereiche des hoheitlichen Handelns der Länder erstrecken.

⁴⁵ Vgl. Bertelsmannstiftung (2006), S. 5.

⁴⁶ Vgl. Ankele (2005), S. 30.

⁴⁷ Vgl. Braun (2008), S. 9.

⁴⁸ Vgl. Münstermann (2008), S. 1.

⁴⁹ Vgl. Backhaus-Maul (2006), S. 35.

⁵⁰ Vgl. BMAS (2008), S. 25

So beteiligen sich mancherorts bereits Unternehmen an der Lehrplan- und Unterrichtsgestaltung.⁵¹

Dieses Phänomen, welches wegen der Globalisierung in Deutschland an Bedeutung gewinnt wird als „Corporate Citizenship“ (CC) bezeichnet und beschreibt „das Engagement von Unternehmen zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte“.⁵²

2.4.2. Nachhaltigkeitsaspekte von CC und Abgrenzung zu CSR

Auch wenn die Begriffe „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ häufig synonym verwendet und kaum voneinander differenziert werden,⁵³ kann man CC klar als Teilaspekt von CSR erkennen und somit inhaltlich abgrenzen.⁵⁴ Während CSR das ganzheitliche Konzept der Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Aufgabe und Verantwortung der Unternehmen umfasst, konzentriert sich „Corporate Citizenship“ eher auf soziale Aspekte der Nachhaltigkeit. Trotz dieser Differenzierung sind CSR und CC miteinander wechselseitig verbunden. CC als freiwilliges gesellschaftliches Engagement von Unternehmen ist zwar keine komplett neue Erscheinung, besitzt im Gegenteil sogar eine lange Tradition, aber die Motive und Ausgestaltungformen haben sich doch mit der Zeit gewandelt. Erfolgte das Engagement früher eher aus persönlicher Überzeugung und moralischer Verpflichtung des Unternehmenseigentümers, sind heutige Ausprägungen näher an das Kerngeschäft des Unternehmens angegliedert und stiften neben gesellschaftlichen Nutzen umgekehrt auch einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen.⁵⁵ Wir können vier charakteristische Merkmale von „Corporate Citizenship“ festhalten: Wie bereits ausgeführt, führen die Unternehmen Projekte zur *Linderung relevanter gesellschaftlicher Probleme* durch. Dies geschieht in *enger Zusammenarbeit mit externen Partnern*. Das können öffentliche Einrichtungen, gemeinnützige private Organisationen, oder auch andere Unter-

⁵¹ Vgl. Backhaus-Maul (2006), S. 35.

⁵² Vgl. Bunderegierung (2005), S. 127.

⁵³ Vgl. Schrader (2006), S. 215.

⁵⁴ Vgl. Bunderegierung (2005), S. 127.

⁵⁵ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 4f.

nehmen sein. Der Zusammenarbeit werden von Unternehmensseite *finanzielle Mittel (Corporate Giving) und betriebliche Ressourcen (Corporate Volunteering)* zur Verfügung gestellt. Der Erfolg der Zusammenarbeit bemisst sich neben dem *Beitrag zur gesellschaftlichen Problemlösung auch am Nutzen des Unternehmens*.⁵⁶ Zur Darstellung des wechselseitigen Nutzens sei hier auf das Beispiel von Betapharm verwiesen (vgl. Kapitel 3.3.3.).

Auch wenn man konstatieren kann, dass gerade der Nutzen des Unternehmens, also das Ausschöpfen von „Win-Win“-Potenzialen für eine langfristige Orientierung von derartigen Projekten und somit für eine ernsthafte Verfolgung gesellschaftlichen Nutzens überaus wichtig ist, besteht gerade in diesem Punkt noch Handlungsbedarf. Nur eine Minderheit von Unternehmen verfolgt gesellschaftliches Engagement als Bestandteil der Geschäftsstrategie und legt derartigen Projekten klare Nutzenerwägungen oder Zielvorstellungen zugrunde.⁵⁷ Die Vertreter, die CC als Beitrag zur Nachhaltigkeit im Sinne einer Verknüpfung von ökonomischen und sozialen Erwägungen verstehen, sind also in der Minderheit. Vorherrschend, gerade bei kleineren Unternehmen, ist das gesellschaftliche Engagement aufgrund gefühlter moralischer Verpflichtung.⁵⁸ In Kapitel 3.3 wird dieses Thema vertieft und gezeigt, welche Motivation CC als strategische Option profiliert und wie es in der Praxis erfolgreich umgesetzt wird.

2.5. Schnittstellen zwischen Nachhaltigkeit und strategischen Allianzen

Nachhaltige Entwicklung präsentiert sich als ein überaus umfangreiches und komplexes Themenfeld. Es hat sich gezeigt, dass Unternehmen sich auf diesem Gebiet einer Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten gegenübersehen, deren Wirkungsweisen und Effekte aufgrund der wechselseitigen Verknüpfungen, Zielkonflikten und der hohen Interdisziplinarität kaum zu erfassen sind, sich ja teilweise sogar konträr zur In-

⁵⁶ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 8.

⁵⁷ Vgl. Braun (2008), S. 11.

⁵⁸ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 5.

tion entwickeln können.⁵⁹ Es existieren zwar themenspezifische Managementsysteme und nachhaltigkeitsorientierte Bewertungsmodelle, die der Umsetzung und Weiterentwicklung einer unternehmerischen Nachhaltigkeit dienen, doch werden hier eher Anhaltspunkte und Orientierungshilfen gegeben, denn der Versuch einer tatsächlichen Operationalisierung unternommen. Eine wirklich gleichberechtigte Umsetzung aller Nachhaltigkeitsaspekte lässt sich kaum bewerkstelligen. Die Schwerpunkte der nachhaltigen Entwicklung stehen immer im engen Zusammenhang mit den aktuellen gesellschaftlichen Problemstellungen, welche sich mit der Zeit ändern und als „Stakeholderinteressen“ an die Unternehmen herangetragen werden. So kann eine temporäre Vormachtstellung einer „Säule“ kaum verhindert werden. Darüberhinaus ist davon auszugehen, dass die Gewichtung der „Säulen“ auch von Unternehmen zu Unternehmen variiert.

Die betrachteten Aspekte der Nachhaltigkeit haben einen zentralen Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Entwicklung herauskristallisiert: kooperative Zusammenarbeit gesellschaftlicher Akteure. Da alle Teilbereiche der Gesellschaft an dieser Entwicklung teilhaben sollen, ist es unabdingbar diese auch in den Prozess einzubeziehen. Eine erfolgreiche Vermittlung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Interessen kann am ehesten gelingen, wenn man die relevanten Akteure (auf Unternehmensebene: die Stakeholder) in die Verantwortung nimmt. Intersektorale Zusammenarbeit ist das geeignete Mittel um die verschiedensten Interessenschwerpunkte zu verknüpfen und im Sinne einer gemeinsamen Entwicklung umzusetzen.

Verschiedene Arten und Ausprägungen kooperativer Zusammenarbeit und deren Zusammenhang und Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung sollen vor diesem Hintergrund im weiteren Verlauf der Arbeit beleuchtet werden. Dabei kann die Zusammenarbeit sowohl als Förderer oder als Resultat nachhaltiger Entwicklung auftreten. In der Praxis existieren aber auch Mischformen aus beiden Formen.

Auf der einen Seite ist die Bündelung von Ressourcen und unternehmensspezifischer Stärken ein wichtiger Förderer von Innovationen ökologischer, technischer und

⁵⁹ Vgl. DBTA (1998), S. 357.

– bislang selten untersucht – sozialer Art.⁶⁰ Hier werden vor allem strategische Allianzen in Form von Netzwerken untersucht. Hier hilft vor allem die integrative Erforschung neuer Wege zur Problemlösung durch Know-How und Kompetenzerweiterung im Netzwerk. Auf der anderen Seite schafft auch die Möglichkeit der Risikodiversifikation gerade bei Nachhaltigkeitsinnovationen ein „innovativeres“ Umfeld.⁶¹

Einen weiteren interessanten Untersuchungsschwerpunkt stellen die oben genannten Mischformen dar, welche sowohl Aspekte der Förderung der Nachhaltigkeit aufweisen, zugleich aber auch Resultat nachhaltiger Strategien sind. Hier stehen insbesondere strategische Allianzen mit Non-Profit Organisationen (NPOs) und deren Erfolgsfaktoren im Sinne von „Corporate Citizenship“ im Fokus der Betrachtung. Diese sind zunächst durch die Interaktion beider Partner gekennzeichnet, welche in erster Linie soziale und ökonomische Interessen verbinden. Sie sind aber eben nicht nur Nutznießer dieser Bemühungen, sondern weisen ihrerseits durch die Verbindung unterschiedlicher Kompetenzprofile das Potential zu neuartigen Problemlösungen auf, zu denen keiner der Partner alleine in der Lage wäre.⁶² Ergo können sich derartige Allianzen auch als Förderer einer nachhaltigen Entwicklung profilieren.

⁶⁰ Vgl. Kirschten (2002), S. 61.

⁶¹ Vgl. Fichter/Arnold (2003), S. 273.

⁶² Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 10.

3. Allianzen und Netzwerke für eine nachhaltige Entwicklung

3.1. Begriffsabgrenzung Allianz, Netzwerk, Kooperation

Kooperative Wettbewerbsstrategien haben seit Ende der 80er Jahre stark zugenommen.⁶³ In Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen sind Ergebnisse realisierbar, die durch alleiniges Vorgehen gar nicht oder nur in wesentlich längerem Zeitraum möglich wären.⁶⁴

Im Zuge ihrer zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung wurde die kooperative Wettbewerbsstrategie auch in der Literatur häufig untersucht. Dabei wurden diverse Begriffe geprägt, von denen die wichtigsten: Die Allianz, Kooperation und Netzwerk im Folgenden voneinander abgegrenzt werden sollen.

3.1.1. Allianz und Kooperation

Eine der wichtigsten Definitionen einer Allianz stellt sicherlich die von Porter und Fuller dar, nach der eine Allianz eine Verbindung zwischen Unternehmen ist, die ihre Geschäftstätigkeit längerfristig vereinen aber nicht fusionieren.⁶⁵ Das und Teng stellen heraus, dass die Kooperationspartner sich freiwillig zusammenschließen um wirtschaftliche Vorteile durch die Zusammenarbeit zu erlangen.⁶⁶ Eine Allianz im Sinne von Hagedoorn und Duysters hat vor allem den Zweck die Forschungsaktivitäten der Unternehmen zu kombinieren oder Technologien untereinander auszutauschen.⁶⁷ Dies unterscheidet Allianzen auch von Unternehmensverbindungen durch Zulieferverträge. Der Begriff der Allianz kann auch synonym zum Begriff der Kooperation verwendet werden.⁶⁸

⁶³ Vgl. Schilke (2007), S. 1.

⁶⁴ Vgl. Killich (2007), S. 21.

⁶⁵ Vgl. Porter, Fuller (1986), S. 315.

⁶⁶ Vgl. Das, Teng (2000), S. 33.

⁶⁷ Vgl. Hagedoorn, Duysters (2002), S. 168.

⁶⁸ Vgl. Zentes et al. (2003), S. 5.

Ein sehr bekanntes Beispiel einer strategischen Allianz ist die im Mai 1997 gegründete Star Alliance. Gegründet wurde sie von Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai Airways und United Airlines. Heute ist die Star Alliance mit 14 Mitgliedern und einer Flotte von 2058 Flugzeugen, die 729 Flughäfen in 124 Ländern anfliegen und jährlich über 290 Millionen Passagiere transportieren, die größte globale Allianz von Airlines. Die Mitglieder der Allianz haben ihre Flugpläne aufeinander abgestimmt, so dass die Gesamtreisedauer häufig verkürzt werden konnte. Des Weiteren können Passagiere Flugmeilen innerhalb der gesamten Allianz sammeln und diese wieder abfliegen.⁶⁹

3.1.2. Netzwerk

Der Begriff des Netzwerks findet sich ebenfalls häufig in der Literatur und wird sehr heterogen verwendet. Dabei hat er in Abhängigkeit von der gewählten wissenschaftlichen Sichtweise unterschiedliche Bedeutungen. So ist der Begriff beispielsweise in der Informationstechnik zu finden, wo die Vernetzung technischer Geräte oder das Internet damit bezeichnet werden. Weitere Verwendung findet der Begriff in der Psychologie, der Biologie oder auch der Linguistik. An dieser Stelle soll ein Netzwerk aus soziologischer und organisatorischer Sichtweise als Beziehungsgeflecht selbstständiger Einheiten verstanden werden.⁷⁰

Daher soll im Rahmen dieser Arbeit auf eine Definition von Sydow zurück gegriffen werden, wonach ein Unternehmensnetzwerk ein auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten darstellt.⁷¹ Diese zeichnet sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen mehr als zwei rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen aus.⁷²

Zu unterscheiden sind intra-organisationale Netzwerke, also Netzwerke innerhalb einer institutionellen Organisation, da bei diesen die Substitution hierarchisch – funk-

⁶⁹ Vgl. Killich (2007), S. 17.

⁷⁰ Vgl. Petry (2006), S. 13.

⁷¹ Vgl. Sydow (1992), S. 79.

⁷² Vgl. Sydow, van Well (1996), S. 197.

tionaler Organisationsstrukturen im Vordergrund stehen, von inter-organisationalen bzw. Unternehmensnetzwerken zwischen mehreren institutionellen Organisationen, bei denen es sich in erster Linie um eine strategische Option zur unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit handelt. Abbildung 1 bildet ein Unternehmensnetzwerk ab. Hierbei stellen die Kanten Beziehungen zwischen den Akteuren dar und die Knoten die einzelnen Unternehmungen.⁷³

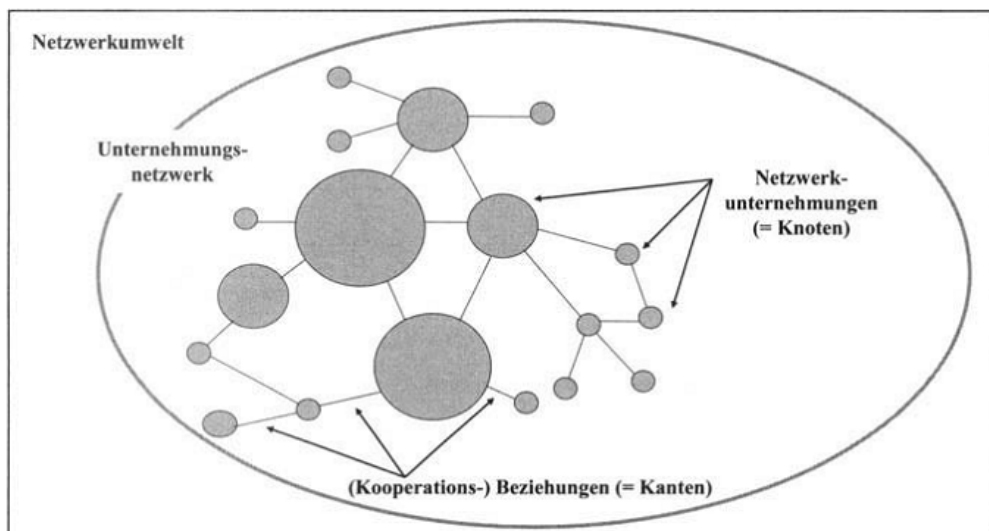


Abbildung 2: Knoten und Kanten im Unternehmensnetzwerk⁷⁴

Ob und in wie weit Netzwerke entstehen ist von Branche zu Branche unterschiedlich. Es lässt sich feststellen, dass Netzwerkstrukturen umso häufiger auftreten, je differenzierter das Know-how ist, über das Unternehmen verfügen.⁷⁵

⁷³ Vgl. Petry (2006), S. 13.

⁷⁴ Quelle: Petry (2006), S. 14.

⁷⁵ Vgl. Hanft (1997), S. 285.

3.2. Theoretische Erklärungsansätze

Unternehmensnetzwerke wurden in der Literatur mit Hilfe unterschiedlicher theoretischer Ansätze untersucht. Dabei gibt es verschiedene Fachrichtungen, die unterschiedliche Erklärungstheorien für Allianzen entwickelt haben.

Die jeweiligen Theorien erklären zumeist nur einzelne Aspekte eines Netzwerks. Diese erhellen wichtige Aspekte der Evolution und Organisation von Netzwerken, können ihnen aber nicht in ihrer gesamten Komplexität gerecht werden.⁷⁶

Hierbei befassen sich die ökonomischen Theorien mit den wirtschaftlichen Vorteilen von Netzwerken.⁷⁷ In den Mittelpunkt der Analyse werden Kosten- oder Ertragsvorteile oder beides zugleich gestellt, die aus der Netzwerkarbeit resultieren.⁷⁸ Zu diesen zählen sowohl die Standardtheorien wie die Transaktionskostentheorie, die Spieltheorie aber auch andere wie beispielsweise arbeitsmarktökonomische Ansätze.

Die Interorganisationstheorien wurden vor allem im Rahmen der US-amerikanischen Organisationstheorie untersucht. Interorganisationstheorien erklären von der Seite der Macht die Vor- und Nachteile eines Austausches von verfügbaren Ressourcen zwischen eigenständigen Unternehmen.⁷⁹ Dabei ist Schlüsselfrage, der die Interorganisationstheorien nachgehen, wie es Organisationen gelingt gegenüber anderen Organisationen ihre Autonomie zu bewahren und sich aber dennoch im Rahmen interorganisationaler Zusammenarbeit zu öffnen, um der Umweltkomplexität und –unsicherheit zu begegnen.⁸⁰

Einen weiteren Beitrag zur Erklärung von Netzwerken liefern die Akteursorientierten Ansätze. Während in den anderen Ansätzen Organisationen oder modellhafte Individuen betrachtet werden, werden bei dieser Theorie die handelnden Akteure in Form von Agenten in den Mittelpunkt gestellt. Diese Agenten vertreten Organisationen bei kooperativen Tätigkeiten mit anderen Organisationen. Hierbei müssen sie auf einzel-

⁷⁶ Vgl. Sydow (1992), S. 234.

⁷⁷ Vgl. Störmer (2002), S. 32.

⁷⁸ Vgl. Sydow (1992), S. 168.

⁷⁹ Vgl. Störmer (2002), S. 32.

⁸⁰ Vgl. Sydow (1992), S. 193.

ne individuelle Organisationsmitglieder oder organisationsinterne Koalitionen Rücksicht nehmen, so dass sich ihre Handlungsmöglichkeiten in engen Grenzen bewegen. Dennoch verfügen die Agenten über gewisse Spielräume innerhalb derer sie ihre unterschiedlichen Interessen, Wahrnehmungen und Einflussmöglichkeiten vertreten. Somit hängt die Ausgestaltung von Netzwerken und Kooperationen zu einem großen Teil auch von der Motivation und Durchsetzungskraft der verhandelnden Organisationen ab.⁸¹

Die regional- und lernorientierten Ansätze zielen auf die Förderung einer Region oder dem Austausch von Wissen zwischen Organisationen ab.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über ausgewählte Theorien und deren Einordnung nach Fachrichtungen. Angemerkt sei, dass hier nur die in der Literatur am häufigsten behandelten Theorien zu finden sind und die Tabelle daher nicht Abschließend ist.

⁸¹ Vgl. Störmer (2002), S. 34/35.

Fachrichtung	Theorie
Ökonomische Theorien	Transaktionskostentheorie
	Principal Agency-Theorie
	Spieltheoretischer Ansatz
	Corporate Citizenship
	Arbeitsökonomische Ansätze
	Interpreteurship
Interorganisationstheorien	Resource Dependence-Ansatz
	Strukturationstheorie
	Austauschtheorie
	Organisationssoziologische Ansätze
	Institutionalistische Ansätze
	Neuere Systemtheorie und Konsistenzansätze
Akteursorientierte Ansätze	Mikropolitische Ansätze
Regional- und Lernorientierte Ansätze	Konzept des kreativen Milieus
	Lernende Region
	Interorganisationales Lernen

Tabelle 1: Erklärungsansätze für Allianzen nach Fachrichtungen⁸²

⁸² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sydow (1992) und Störmer (2002).

3.2.1. Ökonomische Theorien

Im Folgenden sollen die Transaktionskostentheorie, die Spieltheorie und die Prinzipal Agency-Theorie kurz erläutert werden, da es die in der ökonomischen Untersuchung von Netzwerken am meisten herangezogenen Theorien sind.

Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie ist der am häufigsten zur Erklärung von Netzwerken herangezogene Ansatz. Sie geht auf die grundlegende Arbeit von Coase⁸³ zurück. Die Transaktionskostentheorie analysiert die Kosten, die für die Markt- und Organisationsnutzung entstehen. Analyseeinheit ist somit die Transaktion, welche definiert wird als die Übertragung eines Gutes oder einer Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg. Grundlegende Annahme ist, dass die an dem Austauschprozess beteiligten Organisationen die Transaktionskosten alternativer Handlungsmöglichkeiten bewerten und ihr Verhalten so gestalten, dass diese Kosten minimiert werden. Dabei fallen Transaktionskosten in vier Phasen der Austauschbeziehung an. Als erstes in der Anbahnungsphase, beispielsweise in Form von Suchkosten für geeignete Transaktionspartner. Als nächstes in der Vereinbarungsphase zum Beispiel für die Vertragsformulierung und in Form von Verhandlungskosten. Darauf folgt die Kontrollphase in der Kosten etwa für die Überwachung des Vertragsinhalts entstehen. Als letztes entstehen Kosten in der Anpassungsphase beispielsweise infolge von Änderungen während der Laufzeit.⁸⁴ Hierbei sei angemerkt, dass die Kosten und die durch die Transaktion entstehenden Vorteile im Vorfeld nicht genau monetär bewertet werden können.⁸⁵

Ergebnisse von Untersuchungen in Netzwerken mit Hilfe der Transaktionstheorie zeigen, dass mit zunehmender Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit die Transaktionskosten einer Markttransaktion tendenziell zunehmen und eine Bewegung weg vom Markt in Richtung Hierarchie vorteilhaft scheint. Die Transaktionskostentheorie wurde insbesondere wegen ihres starken Fokus auf den Kosten- und Effizienzaspekt

⁸³ Vgl. Coase (1937).

⁸⁴ Vgl. Swoboda (2005), S. 48.

⁸⁵ Vgl. Sydow (1999), S. 146.

kritisiert. Dabei kann es zu einer Fehlallokation von Ressourcen kommen, wenn notwendige Investitionen als reine Kosten angesehen werden und zukünftiger Nutzen außer Acht gelassen wird.⁸⁶ Für Netzwerke, die eine Kostenführerschaft anstreben, dürften Transaktionskosten eine gewisse Rolle bei Entscheidungen spielen. Weniger wichtig sind Transaktionskosten innerhalb von Netzwerken, die eine Differenzierungsstrategie anstreben.⁸⁷

Spieltheorie

Die Spieltheorie beschäftigt sich mit den Interessen und Optionen von Parteien innerhalb einer Interaktion. So wird untersucht, ob Parteien besser gestellt werden, wenn sie sich kooperativ verhalten oder nicht kooperieren. Besonders wichtig ist dabei das mehrperiodige Spiel, bei der die Antizipation der Reaktion anderer Parteien als zentral für die Festlegung der eigenen Strategie gilt. Im Rahmen spieltheoretischer Untersuchungen lässt sich erkennen, dass längerfristig kooperative Win-Win-Strategien gegenüber aggressiven Win-Lose-Taktiken überlegen sind. Kritikpunkt an der Theorie ist jedoch ihr sehr pauschaler Erklärungsgehalt. Weiterhin bleiben die konkrete Organisation und das Management der Zusammenarbeit unbeachtet. Untersucht wird lediglich ein Spieler, so dass unterschiedliche Auffassungen und Interessen innerhalb des Unternehmens nicht bedacht werden.⁸⁸

Prinzipal Agent Theorie

Die Prinzipal Agent Theorie analysiert die Institution des Vertrages im Rahmen von Delegationsbeziehungen.⁸⁹ Dabei wird von der Grundüberlegung ausgegangen, dass Agenten, diese können Manager oder auch Unternehmen sein, dazu veranlasst werden müssen im Sinne des Prinzipals zu Handeln. Der Prinzipal kann dabei sowohl ein Kapitalgeber sein als auch ein anderes Unternehmen. Das Problem besteht darin das Verhalten des Agenten durch vertragliche und organisatorische Regelungen, Informationsbereitstellung, Kontrolle der Regelerfüllung und entsprechende Anreize,

⁸⁶ Vgl. Schilke (2007), S. 33.

⁸⁷ Vgl. Sydow (1992), S. 166.

⁸⁸ Vgl. Schilke (2007), S. 33.

⁸⁹ Vgl. Worantschek/ Roth (2005), S. 152.

sowie Sanktionen zu steuern.⁹⁰ Da der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht beobachten kann und das Ergebnis der Handlung auch von äußeren Einflüssen abhängt, braucht der Prinzipal Anreizmöglichkeiten. Bei Anwendung dieser fallen jedoch Agency-Kosten an. Die Prinzipal Agent-Theorie identifiziert die Einflussfaktoren, die auf die Agency-Kosten einwirken und versucht diese zu minimieren.

Innerhalb von Netzwerkbeziehungen ist es häufig schwierig, eines der beteiligten Unternehmen als Prinzipal oder Agent zu identifizieren. Vielmehr kommt es zu Beziehungen in denen die Rollen nicht eindeutig zugewiesen werden können oder diese sich im Laufe der Zeit verändern oder wechseln.⁹¹ In diesen Fällen entfallen die hierarchischen Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten, so dass ohne explizite Selbstbindung der Unternehmen und vertragliche Rechtzuweisung die einzige Sanktionsmöglichkeit in der Androhung des Austritts aus der Kooperation besteht.⁹²

3.2.2. Regionalorientierte und Lernorientierte Theorien

Diese beiden Theorien zielen auf Innovationsförderung ab. Aus ökonomischer Sicht sind Innovationen für Unternehmen unerlässlich. Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert, wird nachhaltige Entwicklung als ein Prozess aufgefasst, der sowohl ökonomische Leistungsfähigkeit, ökologische Erfordernisse, sowie soziale Verantwortung umfasst. Daher ist für ökonomisch nachhaltig agierende Unternehmen die erfolgreiche Generierung von Innovationen ein dauerhaftes Problem.

Hauptursache dafür ist der technische Wandel und die sich verkürzenden Produktlebenszyklen. In der Automobilindustrie verkürzte sich dieser innerhalb des letzten Jahrzehnts von durchschnittlich zehn auf sechs Jahre. In der Unterhaltungselektronik werden die Produkte im Verkauf bereits nach sechs bis zwölf Monaten durch ihre Nachfolgeprodukte abgelöst. Durch Innovationen können Standortnachteile gegenüber Niedrigkostenländern kompensiert werden.⁹³ Auf diese Weise können Unterneh-

⁹⁰ Vgl. Swoboda (2005), S. 49/50.

⁹¹ Vgl. Worantschek/ Roth (2005), S. 154.

⁹² Vgl. Swoboda (2005), S. 50.

⁹³ Vgl. Reichwald/ Piller (2006), S. 95.

menserfolg und Arbeitsplätze gesichert werden. Dadurch ist eine dauerhafte Verknüpfung von sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit möglich

3.2.2.1. Konzept des kreativen Milieus

Die räumliche Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten wird seit mehr als einem Jahrhundert beobachtet. Grundlegende Muster wurden dabei in verschiedenen Ländern zu unterschiedlichen Zeiten gleichermaßen beobachtet. Wirtschaftliche Aktivität und hierbei insbesondere die Produktion von Gütern erscheint sich weltweit auf Kernregionen zu konzentrieren. Innerhalb dieser Regionen finden sich oft Unternehmen, die der gleichen oder verbundener Industrien angehören. Die Strukturen, die dabei entstehen, zeigen auch die interessante Eigenschaft sich selbst zu erhalten und sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.⁹⁴

Das Konzept des kreativen Milieus kam Mitte der 80er Jahre auf. Es wurde vor allem von der Forschergruppe GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs), deren Schwerpunkt auf der Betrachtung regionaler Netzwerke unter Einbeziehung soziokultureller Faktoren lag, geprägt.⁹⁵

Das Konzept des kreativen Milieus wird definiert als ein Netzwerk mit häufig informellen sozialen Beziehungen, die auf einem geographisch beschränkten Gebiet anzutreffen sind. Dabei repräsentiert die jeweilige Region ein bestimmtes Image oder genießt einen bestimmten Ruf, welche die regionalen Innovationskapazitäten durch gemeinsame Lernprozesse aufwerten.

Kreative Milieus werden durch drei Elemente gekennzeichnet. Zum einen effektive Beziehungen der Teilnehmer mit dem regionalen System aber auch soziale Verbindungen, die Lernprozesse forcieren und der Eindruck von Zusammengehörigkeit. Dem ersten Aspekt wird insbesondere dann Rechnung getragen, wenn die Akteure Entscheidungsträger unterschiedlicher Institutionen sind und beispielsweise in Fertigungsbetrieben, Dienstleistungsbetrieben, Universitäten, Forschungsbetrieben, Ver-

⁹⁴ Vgl. Kraft (2006), S. 11.

⁹⁵ Vgl. Krafft (2006), S. 20.

waltungsbetrieben oder anderswo tätig sind, da sie sich durch unterschiedliche Sichtweisen und Ideen gegenseitig kreativ inspirieren können. Durch die regionale Nähe sind häufige Treffen möglich, die die Zusammenarbeit unterstützen und so ebenfalls Innovationen fördern können.⁹⁶

Auch der Aspekt der sozialen Beziehung der Akteure zueinander ist entscheidend für das kreative Milieu, da der Austausch von Wissen und das Annehmen von Ratschlägen am besten in einem Umfeld beiderseitigem Vertrauen funktioniert. Durch die einfache Möglichkeit der persönlichen Kommunikation können sowohl Unsicherheiten abgebaut werden, Lernen, Kreativität und Innovation gefördert werden sowie Hürden wirtschaftlicher Veränderung minimiert werden.⁹⁷ Durch die Kommunikation mit anderen Akteuren wird gleichzeitig jedem Akteur im Netzwerk die Möglichkeit gegeben, sich kostenfrei und schnell wichtige Neuigkeiten und Informationen zu beschaffen.⁹⁸ Besonders wichtig hierbei ist der einfache Austausch von Informationen zwischen Zulieferern und Kunden, der häufig informeller Natur ist.⁹⁹

Kann eine Region sich einen Ruf nach außen erarbeiten und den Akteuren ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln, kann dieser auch genutzt werden um weitere Akteure in die Region zu ziehen. Gleichzeitig kann das Zugehörigkeitsgefühl den Hintergrund und die Interessen der unterschiedlichen Akteure harmonisieren, indem gemeinsame Ziele wie beispielsweise die Förderung der Region geschaffen werden.¹⁰⁰

Ein Beispiel für ein solches kreatives Milieu ist die Region Aachen. Tabelle 2 fasst die Zusammenarbeit verschiedener Akteure und ihre Ziele zusammen.

⁹⁶ Vgl. Fromhold-Eisebith (2004), S. 750.

⁹⁷ Vgl. Camagni (1995), S. 320.

⁹⁸ Vgl. Fromhold-Eisebith (2004), S. 750.

⁹⁹ Vgl. Camagni (1995), S. 319.

¹⁰⁰ Vgl. Fromhold-Eisebith (2004), S. 750.

Erscheinungsform des Milieus	Teilnehmer/ Mitwirkende Akteure	Hauptzweck der Zusammenarbeit	Image und Grund der Zusammengehörigkeit
AGIT- Aachener Gesellschaft für Innovation und Technologietransfer (gegründet 1983)	2 lokale Kammern (IHK und HWK), 5 kommunale Agenturen für industrielle Förderung, 3 Akademie/ Forschungseinrichtung (RWTH, FH und FZ Jülich), ein lokaler Verein (ZAR e.V.), 2 Dienstleistungsunternehmen	Bereitstellung von Infrastruktur: Technologie und Startup Zentren, Förderung von Technologieaustausch zwischen Akademie und Industrie, regionale Vermarktung	Ziel ist Aachen als Technologieregion zu etablieren und die Institute zu vereinen um eine wirtschaftliche Neustrukturierung zu initiieren
Netzwerk von informellen Beziehungen zwischen akademischen Instituten und privaten Unternehmen (seit den 1980ern)	Universitätsmitglieder der RWTH Aachen und Führungskräfte von regionalen Unternehmen	Transfer von akademischen Wissen auf Anwendungen/Innovationen, Kommerzialisierung von Ideen, Bereitstellen von Fachkräften für Unternehmen	Starkes Zusammengehörigkeitsgefühl, hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen, Kultivierung des RWTH Images
GründerRegion Aachen (gegründet 1999)	2 lokale Kammern (IHK und HWK), AGIT, 5 kommunale Agenturen für industrielle Förderung, Banken 3 Akademie/ Forschungseinrichtung (RWTH, FH und FZ Jülich), Gründerkolleg	Anregung und Unterstützung zur Gründung neuer technologischer Unternehmen, vornehmlich durch Bereitstellung von Information, Beratung und Kontakten	Ziel ist die Begründung Aachens als Technologieregion und das Schaffen eines Bewusstseins für wirtschaftliche Möglichkeiten

Tabelle 2: Beziehungen im kreativen Milieu der Aachener Region¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. Fromhold-Eisebith (2004), S. 758.

3.2.2.2. Interorganisationales Lernen

Wissen war lange Zeit eine Ressource, deren wertstiftender Charakter unterschätzt wurde. Heute wird der Aneignung und Verbreitung von Wissen verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet.¹⁰²

Problematisch für Unternehmen ist, die richtige Mischung aus Offenheit und Geschlossenheit zu finden. Unternehmen müssen sich äußerlich verschließen, so dass sie nicht von außen steuerbar sind. Notwendige Störungen für die Weiterentwicklung von Unternehmen werden dadurch allerdings als Irritation wahr genommen.¹⁰³ Diese Impulse zur Weiterentwicklung können zwischen Unternehmen oder Vertrauenspartnern beispielsweise durch interorganisationales Lernen besser übertragen werden.

Beim interorganisationalen Lernen kann es zu verschiedenen Varianten des Wissensaustausches kommen. Zum einen zur Produktkopplung. Diese ist nicht mit einem Wissensaustausch im eigentlich Sinne verbunden sondern vielmehr ein wechselseitiger Ausgleich von Defiziten. Durch diese Art der Kooperation können Produkte miteinander verbunden werden und ganzheitliche Systemlösungen angeboten werden.¹⁰⁴

Zum anderen ist eine Wissenskopplung möglich. Bei der Wissenskopplung geht es nicht allein um die Verbesserung temporärer Probleme oder um kurzfristige Gewinnsteigerungen sondern vielmehr um den Zugriff auf das Wissen und die Fähigkeiten der Kooperationspartner. Hierbei ergibt sich auch eine größere Auswahl an Kooperationspartnern. Dadurch kommen auch Kooperationen mit Universitäten, Gewerkschaften und anderen nichtkommerziellen Organisationen in Frage.¹⁰⁵

Organisationen können sich innerhalb von Kooperationsnetzwerken Zugriff zu Wissen verschaffen und dies zu ihrem Vorteil nutzen oder weiterentwickeln. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass dies mit dem Risiko des eigenen Wissensabflusses verbunden sein kann, so dass Unternehmen der Quelle ihrer Wettbewerbs-

¹⁰² Vgl. Hanft (1997), S. 286.

¹⁰³ Vgl. Prange (1996), S. 171.

¹⁰⁴ Vgl. von der Oelsnitz (2003), S. 517.

¹⁰⁵ Vgl. Prange (1996), S. 177.

fähigkeit beraubt werden. Wie schnell eine Organisation innerhalb von Netzwerken lernen, hängt stark von dem Vertrauen in die Partner ab. Ist dieses nicht vorhanden, so kann es sein, dass die Partner ihre Kräfte in unproduktive Schutzmaßnahmen stecken, statt von einander zu lernen. Weiterer wichtiger Aspekt ist die Bereitschaft der Partner die Haltung eines Schülers einzunehmen.¹⁰⁶

3.3. Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen

Die Unterstützung nicht gewinnorientierter oder sozialer Einrichtungen durch Wirtschaftsunternehmen ist keine neue Erscheinung, sondern besitzt bereits lange Tradition. Bereits Ende des 19. Jahrhunderts gründete Werner von Siemens beispielsweise eine staatliche naturwissenschaftliche Forschungseinrichtung durch eine Grundstücksspende und starken persönlichen Einsatz.¹⁰⁷ Auch Robert Bosch, der in den 1920ern finanzielle Mittel zur Linderung sozialer und gesundheitlicher Missstände einsetzte¹⁰⁸, oder Dietmar Hopp als aktuelles Beispiel¹⁰⁹ unterstreichen, dass sich Unternehmer oft persönlich dazu verpflichtet sehen die Gesellschaft zu unterstützen. Aus dieser Geisteshaltung entwickelte sich der Begriff des „Social Entrepreneur“ worunter man eine Person versteht, die sich mit unternehmerischen und innovativen Ansatz der Lösung eines gesellschaftlichen Problems verschreibt.¹¹⁰

Problematisch beim Mäzentum sind aus Sicht der Spendenempfänger vor allem zwei Gründe. Zunächst ist die Unterstützung stark vom Erfolg des Unternehmens abhängig. Ein Unternehmen bei dem die Gewinne ausbleiben ist sicher nicht bereit große Summen für gemeinnützige Organisationen ohne Gegenleistung aufzubringen. Zum anderen ist der Zustrom stark vom „Goodwill“ der zuständigen Personen abhängig, finanzielle Mittel und vielleicht sogar Humankapital bereitzustellen.¹¹¹ Durch diese

¹⁰⁶ Vgl. von der Oelsnitz (2003), S. 519/520.

¹⁰⁷ Vgl. Habisch (2008), S. 2.

¹⁰⁸ Vgl. Habisch (2008), S. 2.

¹⁰⁹ Vgl. <http://www.dietmar-hopp-stiftung.de/>

¹¹⁰ Vgl. Achleitner/ Heister (2008), S. 151.

¹¹¹ Vgl. Austin (2000), S. 127.

einseitige Abhängigkeit ist es schwer nachhaltige Förderungen aufzubauen, durch die dauerhafte und stabile Partnerschaften entstehen.

Aus dieser Problematik heraus haben sich in jüngerer Vergangenheit einige Ansätze entwickelt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden sollen.

3.3.1. Corporate Social Responsibility

Wie bereits in Kapitel 2.3.1. ausgeführt wurde, versteht man unter CSR die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. An dieser Stelle soll CSR als Managementparadigma erläutert werden, welches durch seine Wertorientiertheit die Unternehmensführung, -politik, und -kultur des Unternehmens prägt. Die Unternehmen verstehen sich als Teil der Gesellschaft und richten ihr Handeln nach ihr aus. Wichtig hierfür ist die Erkenntnis des gegenseitigen Abhängigkeitsverhältnisses, sowie das Bewusstsein, dass für die eigene Existenz das Wohlergehen des anderen unerlässliche Voraussetzung ist. Während die Gesellschaft von der Wirtschaft mit Produkten und Arbeitsplätzen profitiert, brauchen die Unternehmen Abnehmer für ihre Waren und Dienstleistungen sowie qualifizierte Arbeitskräfte.

Als einer der Hauptgründe für den Bedeutungszuwachs von Corporate Social Responsibility in den letzten Jahren ist das zunehmende Bewusstsein der Konsumenten, die Herkunft und die Erzeugung von Produkten und Dienstleistungen kritisch zu sehen.¹¹² Aufgrund der medialen Entwicklung der letzten Jahre werden positives aber vor allem negatives Unternehmensverhalten viel schneller und weiter kommuniziert. Als Beispiele sind hier die unwürdigen Arbeitsbedingungen von Nike und Levi Strauss in Asien oder die Ankündigung der Versenkung der Bohrinsel Brent Spar durch Shell zu nennen.¹¹³

¹¹² Vgl. Schlund (2007), S. 70.

¹¹³ Vgl. Brech (1995), S. 1.

Social Entrepreneurship

Unter einem Social Entrepreneur versteht man eine sozial engagierte Unternehmerpersönlichkeit. Social Entrepreneurs sind Menschen, die sich mit unternehmerischem Engagement innovativ pragmatisch und langfristig für einen bahnbrechenden gesellschaftlichen Wandel einsetzen.¹¹⁴

Public Private Partnership

Unter Public Private Partnership, kurz PPP, wird eine vor allem in der Immobilienwirtschaft und im Verkehrswesen recht gebräuchliche Kooperationsform zwischen Privatunternehmen und dem öffentlichen Sektor verstanden.

In einem von der Task Force PPP des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Wohnungswesen (BMVBW) herausgegebenen Gutachten heißt es: „PPP kann man abstrakt beschreiben als langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, bei der die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know-how, Betriebsmittel, Kapital, Personal) in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner angemessen verteilt werden.“¹¹⁵ Diese Partnerschaft erstreckt sich über den gesamten Lebenszyklus einer Maßnahme und umfasst die Phasen Planung, Bau, Betrieb, Unterhaltung und ggf. auch die Verwertung.¹¹⁶

Budäus¹¹⁷ nennt als wichtigste Kennzeichen für PPP's:

- langfristige oder dauerhaft angelegte Interaktion zwischen öffentlichen und privaten Akteuren,
- kompatible Ziele der Partner,
- Entstehung von Synergieeffekten bei der Kooperation,
- Prozess, bestehend aus verschiedenen Teilmodulen,

¹¹⁴ Vgl. Sylter Runde (2004), S. 5.

¹¹⁵ BMVBW (2003) S. 2.

¹¹⁶ Vgl. BMVBW (2003) S. 2.

¹¹⁷ Budäus (1997), S. 40.

- Wahrung der Souveränität aller Beteiligten,
- vertragliche Regelung der Zusammenarbeit im Rahmen eines Vertrauensverhältnisses.

Aus dieser Definition wird schon ersichtlich, dass es sich hierbei um eine Form der Kooperation handelt die der strategischen Allianz sehr nahe steht. Da jedoch ausschließlich Kooperationen zwischen Unternehmen und dem öffentlichen Sektor der zwar auch oft gemeinwohlorientiert handelt, jedoch nicht als Non-Profit-Organisation im eigentlichen Sinne gesehen werden kann, betrachtet werden, wird an dieser Stelle nicht weiter auf PPP eingegangen.

3.3.2. Allianzen zwischen Unternehmen und NPO's

Um nachhaltige und dauerhaft stabile Partnerschaften im Sinne von Corporate Citizenship (vgl. Kap. 2.4.2) erzielen zu können, müssen beide Partner von der Kooperation profitieren. Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, unter welchen Voraussetzungen es zu solchen Win-win-Situationen kommen kann.

Der Nutzen einer Partnerschaft mit einer Non-Profit-Organisation ist für Unternehmen meist nicht unbedingt auf den ersten Blick erkennbar. Zwar verfolgen einige Unternehmen mit ihrem Engagement Image-, PR-, oder Werbeziele, wobei hier der „Nutzen“ die finanziellen Aufwendungen zumeist nicht deckt.¹¹⁸ Problematisch ist hierbei vor Allem die Divergenz der Ziele. Da Unternehmen primär auf die Medienwirksamkeit des Projektes und damit verbundenen Werbeeffekte aus sein werden und nicht auf den eigentlichen sozialen Erfolg der Maßnahme.¹¹⁹

3.3.2.1. Vorteile aus Unternehmenssicht

Zunächst ist hier der bereits erwähnte Reputations- oder Imagegewinn zu nennen. Ein aktiver Einsatz unternehmerischen Bürgerengagements stellt ein klares Mittel zur

¹¹⁸ Vgl. Walter/ Rasmus/ Männel (2008), S. 170.

¹¹⁹ Vgl. Bluszcz (2007), S. 235.

Produktdifferenzierung dar. Bei nahezu gleichwertigen Produkten kann das Unternehmensimage entscheidender Aspekt bei der Kaufentscheidung sein.¹²⁰ Als Beispiel kann hier die Kampagne von Betapharm genannt werden die in Kapitel 3.3.3. beschrieben wird.¹²¹

Zur besseren Übersicht sollen die Vorteile aus Unternehmenssicht in Anlehnung an Habisch¹²² in die 5 Kategorien Beziehungsmanagement, Informationen, Reputation, Veränderungsprozesse sowie Versicherungsfunktion unterteilt werden.

Beziehungsmanagement:

Hierunter werden sämtliche Relationen, die sich im Laufe einer Partnerschaft herausbilden zusammengefasst. Zum einen natürlich die enge Bindung zu den anderen Projektpartnern sowie Nutznießern des Programms zu denen eine direkte Beziehung besteht. Zum anderen kann es sich auch um die indirekte Botschaft handeln Kooperationsbereitschaft zu allen anderen interessierten Gruppen zu signalisieren.

Informationsfunktion:

Einer der wichtigsten Vorteile des unternehmerischen Bürgerengagements liegt in der Gewinnung von Informationen. Durch den direkten Kontakt mit potenziellen Kunden, Geschäftspartnern und Entscheidungsträgern können Informationen beschafft werden, deren Generierung sonst nicht oder nur unter großem Aufwand möglich wäre. Hierbei steht besonders die „Local Knowledge“ also die Beschaffung lokalen Wissens im Vordergrund. Der Informationsgewinn ist umso größer je mehr potenzielle Nutzergruppen in das Projekt miteinbezogen werden.

Als Beispiel hierfür können auch Kooperationen mit Umweltgruppen oder ökologischen Initiativen genannt werden, die meist über ein beträchtliches Fachwissen verfügen, welches dem Unternehmen ebenso zuträglich sein kann.

¹²⁰ Vgl. Schmidpeter (2008), S. 49.

¹²¹ Vgl. Huck (2007), S. 61.

¹²² Vgl. Habisch (2008), S. 58.

Versicherungsfunktion:

Hierunter versteht man einen informellen Versicherungsaspekt. Habisch geht davon aus, dass negative Ereignisse oder Schadensfälle den Unternehmen die sich besser kommunizieren und eine engere Bindung zu ihrer unmittelbaren Umwelt besitzen, leichter verziehen werden als solchen die sich nicht gesellschaftlich engagieren.

Change Management:

Unter Change Management versteht man die immer wichtiger werdende Notwendigkeit der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Habisch geht davon aus, dass Unternehmen in einem umweltsensiblen Umfeld Anpassungsnotwendigkeiten schneller antizipieren.

Zusätzlich könnten Erfahrungen und Know-How der Manager von sozialen Einrichtungen für das Unternehmen nutzbar gemacht werden.

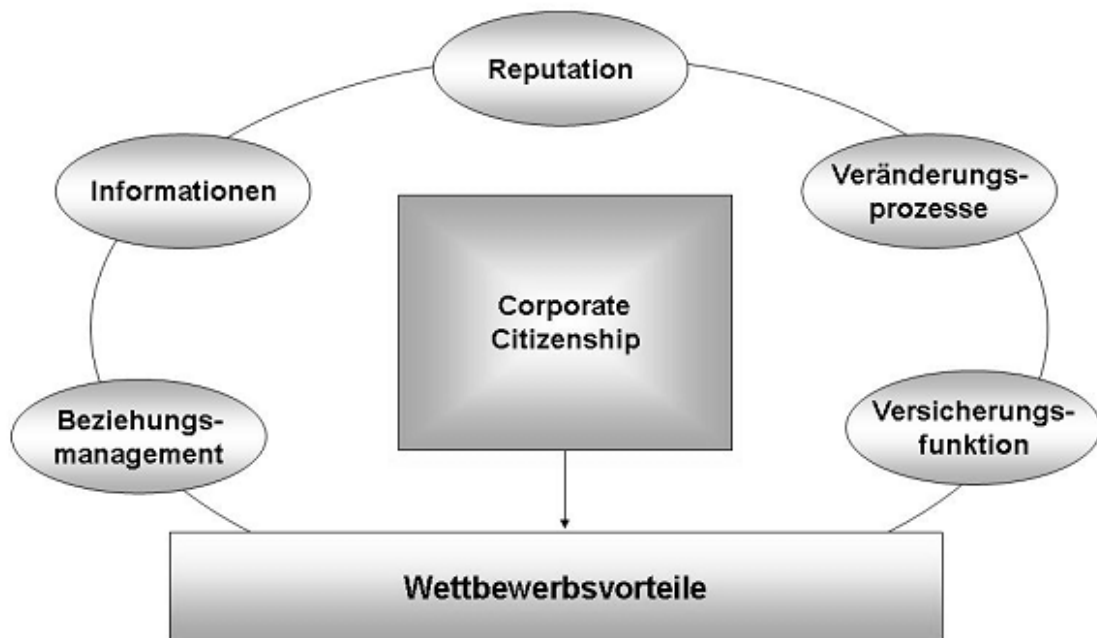


Abbildung 3: Wettbewerbsvorteile¹²³

Rein aus Unternehmenssicht betrachtet ist eine Investition sinnvoll, sobald der Nutzen, der sich aus der Ausgabe ableitet, die Kosten der Maßnahme übersteigt.¹²⁴ Um eine strategische Partnerschaft beurteilen zu können, müssen also zunächst Kosten und Nutzen identifiziert werden.

Die Kosten lassen sich noch relativ einfach entschlüsseln. Finanzielle Mittel, die in die Projekte fließen sind ohnehin schon monetär bewertet und auch Arbeitsstunden oder Materialaufwendungen lassen sich ohne größere Aufwendungen berechnen.

Der Nutzen einer solchen Maßnahme ist weit schwerer zu identifizieren.¹²⁵ Die Marketing bzw. Werbeeffekte sind wahrscheinlich noch am ehesten greifbar, da es hier bereits eine Vielzahl an Methoden zur Messung solcher oder ähnlicher Marketingaktivitäten gibt.

¹²³ Quelle: Habisch (2008), S. 58.

¹²⁴ Vgl. Thommen (2003), S. 588.

¹²⁵ Vgl. Habisch (2008), S. 57.

Dennoch lassen einige Praxisbeispiele vermuten, dass es bei strategischen Allianzen zwischen privaten und Non-Profit Organisationen zu Win-Win Situationen, bzw. aus Unternehmenssicht zu einem positiven Return of Investment kommen kann.¹²⁶

3.3.2.2. Vorteile für NPOs

Neben den Vorteilen, die eine solche strategische Allianz einem Unternehmen bieten kann, sind auch auf Seiten der Non-Profit-Organisationen klare Vorteile erkennbar. Zunächst ist natürlich der Zufluss von finanziellen Mitteln von großer Bedeutung, egal ob in Form von Sachspenden oder in monetärer Form. Ebenso gibt es eine Vielzahl von nicht auf den ersten Blick ersichtlichen Lernfeldern. Beispielsweise haben viele NPOs gerade im Bereich der Effizienzsteigerung Nachholbedarf.¹²⁷ Durch die Erfahrungen der gewinnorientierten Unternehmen können besonders im Bereich von Management und Planung (z.B. von Projektarbeit) fruchtbare Austausche stattfinden. Zudem kann der Bekanntheitsgrad einer Organisation durch die Kooperation mit einem renommierten Unternehmen gesteigert werden, besonders wenn die Maßnahme durch Marketing Aktivitäten seitens des Unternehmens zusätzlich gefördert wird.¹²⁸

3.3.2.3. Entstehung von strategischen Allianzen mit Non Profit Organisationen

Einer der ersten Autoren, der sich mit strategischen Allianzen zwischen Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen befasste, war James E. Austin.¹²⁹ Nach seinen Studien durchlaufen solche Partnerschaften drei Stufen der Zusammenarbeit.¹³⁰

Philantropic Stage

¹²⁶ Vgl. Hanke/ Stark (2007), S. 123.

¹²⁷ Vgl. Hanke/ Stark (2007), S. 154.

¹²⁸ Vgl. Bluszcz (2007), S. 109.

¹²⁹ Vgl. Bluszcz (2007), S. 110.

¹³⁰ Vgl. Austin (2000) S. 20 – 33.

Die erste Stufe ist die sogenannte „philanthropic Stage“. Hierbei beschränkt sich die Kooperation auf reine Wohltätigkeit in Form von Spenden. Es handelt sich um eine einmalige, überschaubare und wirtschaftlich klar umrissene Interaktion, die i.d.R. keine weiteren Folgekosten für eine der beiden Parteien mit sich bringt. Wie bereits erwähnt, handelt es sich hierbei um eine sehr schwache Form der Kooperation bei der die Nachhaltigkeit im Hintergrund steht.

Transactional Stage

In dieser Transaktions- bzw. direkten Kooperationsphase bestehen zwischen den beiden Partnern bereits erste Austausche von Ressourcen in Form gemeinsamer Aktivitäten. Diese Stufe zeichnet sich durch einen stärkeren Einsatz beider Parteien sowie vor allem einem spürbaren beiderseitigen Wertefluss aus. Durch die engere Zusammenarbeit sind bereits gemeinsame Lernfelder vorhanden und durch das Finden von gemeinsamen Zielen und einer einheitlichen Vorgehensweise entsteht eine zunehmende Bindung der Partner.

Beispiele für Projekte dieser Phase können gesponserte Events oder von Unternehmensseite zweckbezogenes Marketing („Cause Related Marketing“) ¹³¹, also PR Kampagnen bei denen der Verkauf eines Produktes an eine Spende für eine gute Sache gekoppelt ist, sein. (z.B. Krombacher Regenwaldprojekt ¹³²)

Integrative Stage

In der Integrationsstufe verstärkt sich das kollektive Handeln der Partner. Ressourcenaustausch in Form von Geld, Zeit, Personal und Know-how ist vergleichbar mit dem innerhalb eines „Joint Ventures“.

Durch die zunehmende Verschmelzung und steigende Komplexität der Beziehungen institutionalisiert sich die Zusammenarbeit zunehmend. Die strategische Komponente der Zusammenarbeit gewinnt in dieser Phase zunehmend an Bedeutung d.h. das Engagement des Unternehmens wird in die Gesamtstrategie der Unternehmung eingebunden.

¹³¹Vgl. Thommen (2003), S. 122.

¹³² Vgl. <http://www.wwf.de/regionen/kongo-becken/krombacher-regenwald-projekt-2008/>

Ein sehr ähnliches Modell wird auch in der deutschen Literatur verwendet. Hier werden die Stufen Sponsor, Partner und Bürger unterschieden.¹³³ Unternehmen der letzte Stufe, der des Corporate Citizen, sind bemüht „...Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit [...] aufzubauen, um mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen.“¹³⁴

3.3.2.4. Erfolgsfaktoren

In diesem Kapitel sollen einige Faktoren aufgezeigt werden, die für den Erfolg einer Partnerschaft mit NPOs ausschlaggebend sein können. Zur besseren Übersicht sind diese in Tabellenform dargestellt.

Erfolgsfaktor	Beschreibung
Inhaltliche Erfolgsfaktoren auf Einzelprojektebene	
Verbindung zum Geschäftsbetrieb	Nutzen für das Unternehmen ist umso größer je näher das Engagement zum Kerngeschäft ist
Einsatz von Kernkompetenzen	Bietet Möglichkeit die Kernkompetenz weiterzuentwickeln. Verspricht größte gesellschaftliche Wirkung im Verhältnis zum Mitteleinsatz
Ausrichtung der Umsetzungsparameter auf die strategische Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> - Wahl geeigneter Instrumente - Zweckmäßiger Instrumentenmix (aus Spenden Sponsoring und Mitarbeiterengagement, je nach Aufgabe) - Passender Engagementbereich (z.B. Nähe zum Kerngeschäft) - Zielgerichtete Wahl des/der Engagemenpartner(s) (Auswahl in Abhängigkeit der Zielsetzung)
Langfristige Konzeption	Minstdauer von 3-5 Jahren
Organisatorische Erfolgsfaktoren auf Ebene des Gesamtengagements	
Grundsatzentscheidung Geschäftsführung	Verleiht dem Engagement sowohl unternehmensintern als auch extern Nachdruck
Schriftliche Fixierung	Umso größere Orientierung je eindeutiger die Zielsetzung formuliert ist Nach Möglichkeit sowohl qualitative als auch quantitative Ziele formulieren
Regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung	Verbesserung der Umsetzungsbemühungen sowie Motivation für die Mitarbeiter

¹³³ Vgl. Bluszcz (2007), S. 109.

¹³⁴ Vgl. Habisch (2003), S. 58.

Transparente Kommunikation	Vermeidung von Skepsis seitens der Bevölkerung
Zielgerichtete Organisation	Einbeziehen der jeweiligen Fachabteilungen in das Projekt
Organisatorische Erfolgsfaktoren auf Einzelprojektebene	
Definition überprüfbarer Zielsetzungen	Sowohl gesellschaftliche als auch unternehmerische Zielsetzung. Sorgt dafür, dass das Projekt zur strategischen Zielsetzung beiträgt
Eindeutige Beschreibung der Wirkung	Wirkungen und Wirkvoraussetzungen nach Möglichkeit im Vorneherein aufzeigen
Vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Partnern	Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen, Organisationsstrukturen und –Kulturen sowie gewisser Vorbehalte vor allem zu Beginn der Kooperation vermeiden
Steuerung der Umsetzung	Überprüfung der Fortschritte in Bezug auf die Erreichung der gesellschaftlichen und unternehmensstrategischen Zielsetzung
Darstellung erzielter Wirkungen und Erkenntnisse	Erarbeiten eines detaillierten Resümees mit wesentlichen Lernerkenntnissen. Ausweisen der Projekterfolge und Vergleich mit ursprünglicher Zielsetzung

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren¹³⁵

Unterschieden werden „Inhaltliche Erfolgsfaktoren auf Einzelprojektebene“, die sich auch für einzelne Projekte der Unternehmung identifizieren lassen, „Organisatorische Erfolgsfaktoren auf Ebene des Gesamtengagements“, wobei es primär um das Vorgehen bei Konzeption und Durchführung, geht sowie „Organisatorische Erfolgsfaktoren auf Einzelprojektebene“, die sich von letztgenanntem durch einen geringeren Komplexitätsgrad und einen konkreteren Projektgegenstand unterscheiden.

3.3.3. Praxisbeispiele:

In diesem Kapitel sollen die erarbeiteten theoretischen Aspekte anhand zweier erfolgreicher Praxisbeispiele verifiziert werden.

Hewlett-Packard

Das Projekt „Mobiles Lernen“ wurde 2006 vom IT-Unternehmen Hewlett Packard (HP) ins Leben gerufen. In Zusammenarbeit mit dem Kultusministerium und Medien-

¹³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Habisch (2008), S. 25-33.

zentren eines Bundeslandes sollten Ideen „für einen kreativen und innovativen Einsatz von Notebooks im Unterricht“ entworfen werden. HP erhoffte sich von dem Wettbewerb, neben positiver PR, Schüler gezielt auf das Arbeitsleben, allem voran an den Umgang mit dem „flexible Desk“ vorzubereiten. Der Schule mit dem besten Vorschlag winkte als Belohnung eine mobile Lernstation mit Notebooks. Mittlerweile fanden solche Wettbewerbe bereits in Baden-Württemberg, Hessen Bayern und Nordrhein-Westfalen statt.¹³⁶

Zusätzlich zur gesellschaftlich sinnvollen Unterstützung der Schüler und Schulen dienen die Wettbewerbsthemen der kritischen Auseinandersetzung mit aktuellen sozialen Problemen wie zum Beispiel die Themen Toleranz, Chancengleichheit oder Demokratie.¹³⁷

Als wichtige Erfolgsfaktoren für das Engagement kann sicher die Nähe zur Kompetenz des Unternehmens gesehen werden. Für IT Unternehmen ist der Umgang mit technischen Geräten als eine der Kernkompetenzen anzusehen.

Ebenso zeichnet sich das Projekt durch eine enge Zusammenarbeit mit fachlich kompetenten Organisationen aus. So entstand beispielsweise das Projekt in Brandenburg in Kooperation mit der Koordinierungsstelle „Tolerantes Brandenburg“ und der RAA Brandenburg (Regionale Arbeitsstellen für Ausländerfragen, Jugendarbeit und Schule).¹³⁸

Betapharm

Die Betapharm Nachsorgestiftung entstand 1998 aus einer Kooperation zwischen dem Generika Hersteller Betapharm und der Non-Profit-Organisation „Bunter Kreis“. Die Initiative verfolgt verschiedene Projekte mit dem Ziel einer umfassenden Patientenversorgung, die durch das Beta-Institut wissenschaftlich begleitet werden. Einer der Erfolge der Partnerschaft ist beispielsweise die Aufnahme der „sozialmedizinischen Nachsorge für Kinder“ in das Krankenversicherungsrecht. Betapharm hatte

¹³⁶ Vgl. <http://www.hp.com/de/mobiles-lernen>

¹³⁷ Vgl. <http://h41131.www4.hp.com/de/de/pr/hp-zeichnet-brandenburger-schueler-aus.html>

¹³⁸ Vgl. <http://h41131.www4.hp.com/de/de/pr/hp-zeichnet-brandenburger-schueler-aus.html>

durch Lieferung der wissenschaftlichen Grundlagen maßgeblichen Anteil am Erfolg des Gesetzentwurfes. Andere soziale Projekte sind zum Beispiel das „mammaNetz“, eine Begleit- und Orientierungsstelle für Frauen mit Brustkrebs oder das Projekt „Papilio“ das Sucht- und Gewaltverhalten bei Kindern vorbeugen soll.

Betapharm hatte als Generikahersteller das Problem, dass es sich durch seine Produkte nicht von der Konkurrenz oder anderen Marktteilnehmern abgrenzen konnte. Deshalb dient das soziale Engagement als Differenzierungsmerkmal des Unternehmens.¹³⁹ Wenn man die von Habisch (vgl. Kap. 3.3.2.4) erarbeiteten Erfolgsfaktoren mit den „10 goldenen Regeln“ der Betapharm Arzneimittel GmbH vergleicht erkennt man eine Vielzahl an Gemeinsamkeiten.¹⁴⁰ So kann man davon ausgehen, dass die Nähe des Engagements zum Geschäftskern, die langfristige Ausrichtung sowie die bereichsübergreifende Mitarbeiterintegration zum Erfolg der Projekte beigetragen haben.

Neben dem gesellschaftlichen Erfolg profitierte auch die Betapharm GmbH maßgeblich von dem Engagement. So sieht Mürnderlein¹⁴¹ einen engen Zusammenhang zwischen dem gesellschaftlichen Engagement und dem Erfolg des Unternehmens.

¹³⁹ Vgl. Hauck (2007), S. 65.

¹⁴⁰ Vgl. <http://www.betapharm.de/soziale-verantwortung/pionierarbeit-csr/10-goldene-regeln.html>

¹⁴¹ Vgl. Mürnderlein (2006), S. 73.

4. Fazit und Ausblick

Nachhaltigkeit präsentiert sich als äußerst umfangreiches Themengebiet, welches in seiner Gesamtheit für die Unternehmen schwer handhabbar ist. Zwar sind schnell Ansatzpunkte für nachhaltiges Handeln gefunden, die Forderung nach einer gleichberechtigten und interdisziplinären Berücksichtigung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Aspekte führt schnell dazu, dass einzelne Unternehmen aufgrund der Komplexität den Überblick verlieren. Es existiert kein einheitliches Verständnis über die Ziele der Nachhaltigkeit und ihre Umsetzung auf betrieblicher Ebene. Inwiefern hier Leitlinien wie die „ISO 26000“ die zukünftige Situation verbessern wird sich erst zeigen. Der Bedarf einer solchen Vereinheitlichung und Hilfestellung der Umsetzung von Nachhaltigkeit ist definitiv gegeben, da die Mehrzahl von Unternehmen einer Nachhaltigkeitsorientierung aus verschiedenen Gründen positiv gegenüberstehen.

Neben einer solchen Leitlinie, die künftig die Nachhaltigkeitsdebatte bereichern könnte, ist im Bezug auf die aktuelle Problemlage auf die Ausnutzung der Potenziale von Netzwerken abzustellen. Neben der Zeit- und Kosteneinsparung spielt hier die Innovationsförderung eine zentrale Rolle. Diese Förderung kann entweder direkt geschehen indem Wissen zwischen Organisationen ausgetauscht oder gemeinsam geforscht wird. Indirekt schaffen die Möglichkeit zur Risikodiversifizierung, sowie das Bilden „kreativer Milieus“ ein innovationsfreundliches Umfeld. Innovationen fördern die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, da Standortnachteile gegenüber Ländern mit niedrigem Lohnniveau können ausgeglichen werden können. Hier kommt es zu einer direkten Verknüpfung von ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit. Auch die ökologische Dimension von Innovationen wird durch die Entwicklung ressourcenschonender Produktionstechnologien abgebildet.

Die Nachhaltigkeitsrelevanz von Netzwerken und Allianzen ist durch die Betonung von Innovationspotenzialen keineswegs ausgeschöpft. Vor allem der soziale Aspekt der Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen und findet in der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaftsunternehmen und nicht gewinnorientierten Organisationen einen vielversprechenden Ansatz. Damit dauerhafte Partnerschaften entstehen, müssen allerdings einige Voraussetzungen erfüllt sein,

die für beide Seiten Vorteile erkennen lassen und zu sogenannten Win-win-Situationen führen. Zwar existieren bereits erste erfolgsversprechende Beispiele, die die Möglichkeiten solcher Partnerschaften aufzeigen, es muss jedoch gelingen, die beidseitigen Nutzenpotenziale zu erkennen und diese dauerhaft in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Auf diese Weise kann ein wichtiger Beitrag zur Verknüpfung von sozialen und wirtschaftlichen Interessen im Sinne der Nachhaltigkeit geschaffen werden.

Literatur

Achleitner, Ann-Kristin; Heister, Peter (2008): Investorenansprache im Social Entrepreneurship. In: Freiling, Jörg/ Kollmann, Tobias (Hrsg.), Entrepreneurial Marketing - Besonderheiten, Aufgaben und Lösungsansätze für Gründungsunternehmen, Wiesbaden, S. 149-166.

Ankele, Kathrin (2005): Mit CSR zu mehr gesellschaftlicher Verantwortung? In: Ökologisches Wirtschaften, o.Jhg. (2005) 3, S. 30-32.

Austin, James E.; (2000): The Collaboration Challenge – How Nonprofits und Businesses Succeed Through Strategic Alliances. San Francisco.

Backhaus-Maul, Holger (2006): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, o.Jhg. (2006) 12, S. 32-38.

Bertelsmannstiftung (2006): Who is who in Corporate Social Responsibility Rating?
URL: <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-11509731/bst/Transparenzstudie2006.pdf>, aufgerufen am 22.01.2009.

Bluszcz, Oliver (2007): Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. In: Hafner, Sonja/ Hartel, Jörg/ Bluszcz, Oliver/ Stark, Wolfgang (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen- Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mehring, S. 107-118.

- BMAS (2008):** Bundesministerium für Arbeit und Soziales Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) zwischen Markt und Politik“.
URL: http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/6000/property=data/2008__12__17__studie__gesellschaftliche__verantwortung__unternehmen.pdf, aufgerufen am 21.01.2009.
- BMVBW (2003):** Gutachten: PPP im öffentlichen Hochbau, Band I: Leitfaden, Berlin.
- Braun, Sebastian (2008):** Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, o.Jhg. (2008) 31, S. 6-14.
- Brech, Jan (1995):** Shell - der Ölmulti in den Wochen danach. URL: http://www.welt.de/print-welt/article660351/Shell_der_Oelmulti_in_den_Wochen_danach.html, aufgerufen am 03.02.2009.
- Budäus, Dietrich/ Grüning, Gernod/ Steenbock, Anderas (1997):** Public Private Partnership I - State of the Art. In: Budäus, Dietrich (Hrsg.): Public Management – Diskussionsbeiträge, NR. 32, Hamburg: Hochschule für Wirtschaft und Politik.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009): Corporate Citizenship. Engagement mittelständischer Unternehmen. URL:
<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Mittelstand/corporate-citizenship.html>, aufgerufen am 03.02.2009.

Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. URL:
http://www.bundesregierung.de/nsc_true/Content/DE/___Anlagen/2006-2007/perspektiven-fuer-deutschland-langfassung,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/perspektiven-fuer-deutschland-langfassung, aufgerufen am 13.01.2009.

Bundesregierung (2005): Wegweiser Nachhaltigkeit 2005. Bilanz und Perspektiven. URL:
http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/wegweiser_nachhaltigkeit.pdf, aufgerufen am 13.01.2009.

Bundesregierung (2008): Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland. URL:
http://www.bundesregierung.de/nsc_true/Content/DE/___Anlagen/2008/05/2008-05-08-fortschrittsbericht-2008,templateId=raw,property=publicationFile.pdf/2008-05-08-fortschrittsbericht-2008, aufgerufen am 14.01.2009.

Camagni, Roberto P. (1995): The Concept of Innovative Milieu and its relevance for public policies in European lagging Regions. In: Papers in Regional Science, 74 (2005) 4, S. 317-340.

Coase, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm. In: Economica, 4 (1937) 16, S. 386–405.

Das, T. K./ Teng, Bing-Sheng (2000): A resource-based theory of strategic alliances. In: Journal of Management, 26 (2000) 1, S. 31–61.

DBTA (1998): Konzept Nachhaltigkeit Vom Leitbild zur Umsetzung, Abschlussbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" des 13. Deutschen Bundestages. Berlin.

Dyllick, Thomas/Hockerts, Kai (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business Strategy and the Environment, 11 (2002) 2, S.130-141.

Europäische Kommission (2001): Grünbuch europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF> aufgerufen am 09.01.2009.

Ewen Christoph/ Ebinger Frank/ Gensch Carl-Otto/ Grießhammer Rainer/ Hochfeld Christian/ Wollny Volrad (1997): Hoechst Nachhaltig Sustainable Development - Vom Leitbild zum Werkzeug, 1997 Institut für angewandte Ökologie e.V. Darmstadt.

Fichter, Klaus/ Arnold, Marlene Gabriele (2003): Nachhaltigkeitsinnovationen von Unternehmen. Erkenntnisse einer explorativen Untersuchung. In: Linne Gudrun/ Schwarz Michael (Hrsg.) Handbuch nachhaltige Entwicklung. Opladen, S. 273-285.

Fischer, Bettina (2006): Vertikale Innovationsnetzwerke. Eine theoretische und Empirische Analyse. Bellmann, Klaus/ Huber, Frank (Hrsg.). Wiesbaden.

Fromhold-Eisebith, Martina (2004): Innovative Milieu and Social Capital – Complementary or Redundant Concepts of Collaboration-based Regional Development? In: European Planning Studies, 12 (2004) 6, S. 748–765.

Habisch, André/ Wildner, Martin/ Wenzel, Franz (2008): Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie. In: Habisch, André/ Schmidpeter, René/ Neureiter, Martin (Hrsg.) Handbuch Corporate Citizenship. Berlin/Heidelberg, S. 3-43.

Habisch, André (2003): Corporate Citizenship - Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin, Heidelberg.

Hagedoorn, John/ Duysters, Geert (2002): External sources of innovative capabilities: the preferences for strategic alliances or mergers and acquisitions. In: Journal of Management Studies, 39 (2002) 2, S. 167–188.

Hanke, Thomas/ Stark, Wolfgang (2007): Innovation und Verantwortung. In: Hafner, Sonja/ Hartel, Jörg/ Bluszczyk, Oliver/ Stark, Wolfgang (Hrsg): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen - Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mehring, S. 119-134.

Hanft, Anke (1997): Lernen in Netzwerkstrukturen. Tendenzen einer Neupositionierung der betrieblichen und beruflichen Bildung. In: Arbeit, 6 (1997) 3, S. 282-303.

Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtlandbericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.

Hildebrandt, Eckhart (2005): CSR und die Transformation der sozialen Frage In: Ökologisches Wirtschaften, o.Jhg. (2005) 1, S. 33-36.

Huck, Simone (2007): Innovationskommunikation - Ausgewählte Instrumente der Innovationskommunikation: CEO-Kommunikation, Corporate Social Responsibility und Wissenschaftskommunikation. Stuttgart.

ISO (2008): ISO and Social Responsibility. URL:
<http://www.iso.org/iso/socialresponsibility.pdf>, aufgerufen am 03.02.2009.

Killich, Stephan (2007): Formen der Unternehmenskooperation. In: Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Becker, Thomas/ Dammer, Ingo/ Howaldt, Jürgen/ Killich, Stephan/ Loose, Achim (Hrsg.). Berlin, S. 13-22.

Kirschten, Uta (2002): Innovationsnetzwerke für eine nachhaltige Entwicklung. In: UmweltWirtschaftsForum, 10 (2002) 3, S. 60-65.

Kirschten, Uta (2003): Unternehmensnetzwerke für nachhaltiges Wirtschaften. In: Linne Gudrun/ Schwarz Michael (Hrsg.) Handbuch nachhaltige Entwicklung. Opladen, S. 171-182.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2001): Nachhaltige Entwicklung in Europa für eine bessere Welt: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:DE:PDF>, aufgerufen am 03.02.2009.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2005): Überprüfung der Strategie für nachhaltige Entwicklung. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0658:FIN:DE:PDF>, aufgerufen am 02.02.2009.

Kopfmüller, Jürgen (2007): Auf dem Weg zu einem Integrativen Nachhaltigkeitskonzept. In: Ökologisches Wirtschaften, o.Jhg. (2007) 1, S. 16-18.

- Krafft, Lutz (2006):** Entwicklung räumlicher Cluster. Das Beispiel Internet und E-Commerce-Gründungen in Deutschland. Schäffer, Utz (Hrsg.). Wiesbaden.
- Kurz, Rudi (2002):** Nachhaltige Innovation. In: UmweltWirtschaftsForum, 10 (2002) 3, S. 14-18.
- Lexikon der Nachhaltigkeit (2009):** Sachverständigenrat für Umweltfragen, 2002.
URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/sru2002_951.htm, aufgerufen am 19.2.2009.
- Linne Gudrun/ Schwarz Michael (2003):** Vom Leitbild nachhaltiger Entwicklung zur Praxis nachhaltigen Wirtschaftens. In: Linne Gudrun/ Schwarz Michael (Hrsg.), Handbuch nachhaltige Entwicklung. Opladen, S. 11-19.
- Münderlein, Jobst (2006):** Münchener Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung– Corporate Social Responsibility – Erfolgsfaktor für den Mittelstand, Band 1. München.
- Petry, Thorsten. (2006):** Netzwerkstrategie. Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden.
- Porter, Michael E., Fuller, Mark B. (1986):** Coalitions and Global Strategy. In: Porter, Michael E. (Hrsg.), Competition in Global Industries. Boston, S. 315–343.

- Prange, Christiane (1996):** Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Schreyögg, Georg/ Conrad, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement. Managementforschung Band 6, Berlin/New York, S. 163-189.
- Reichwald, Ralf/ Piller, Frank (2006):** Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden.
- Rid, Urban (2003):** Perspektiven für Deutschland: Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie. In: Linne Gudrun/ Schwarz Michael (Hrsg.), Handbuch nachhaltige Entwicklung. Opladen, S. 23-29.
- Schilke, Oliver (2007):** Allianzfähigkeit. Konzeption, Messung, Determinanten, Auswirkungen. Wirtz, Bernd W. (Hrsg.). Wiesbaden.
- Schlund, Manfred (2007):** Corporate Social Responsibility (CSR) - eine Sozialinnovation der Unternehmen für die Gesellschaft? In: Gramlich, Dieter/ Träger, Manfred (Hrsg.), Herausforderungen einer zukunftsorientierten Unternehmenspolitik - Ökonomie, Umwelt, Technik und Gesellschaft als Determinanten. Wiesbaden, S. 65-90.
- Schmidpeter, René (2008):** Kriterien für ein erfolgreiches CC-Management. In: Habisch, André/ Schmidpeter, René/ Neureiter, Martin (Hrsg.) Handbuch Corporate Citizenship. Berlin/Heidelberg, S. 45-56.

Schrader, Ulf (2006): Corporate Citizenship - Eine Innovation? In: Pfriem, Reinhard/ Antes, Ralf/ Fichter, Klaus/ Mijller, Martin/ Paech, Niko/ Seuring, Stefan/ Siebenhiiner, Bernd (Hrsg.) Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung. Wiesbaden, S. 215-231.

Schwarz, Michael/ Birke, Martin/ Lauen, Guido (2002): Organisation, Strategie, Partizipation. Institutionelle Voraussetzungen für ein nachhaltiges Innovationsmanagement. In: UmweltWirtschaftsForum 10 (2002) 3, S. 24-28.

Störmer, Eckhard (2002): Unternehmensnetzwerke und Nachhaltigkeit. In: Soyez, Dietrich/ Schulz, Christian (Hrsg.), Wirtschaftsgeographie und Umweltproblematik. Kölner Geographische Arbeiten (KGA), Heft 76, Köln, S. 29-43.

Swoboda, Bernhard, (2005): Kooperation: Einführungsperspektiven grundlegender Theorien, Ansätze und Konzepte im Überblick. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden, S. 35-64.

Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. „Neue betriebswirtschaftliche Forschung“, Band 100. Berlin.

Sydow, Jörg/ van Well, Bennet (1996): Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation-Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensive Netzwerkes. In: Schreyögg, Georg/ Conrad, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement. Managementforschung Band 6, Berlin/New York, S. 191-234.

- Sylter Runde (2004):** Memorandum der Sylter Runde: „Social Entrepreneurship - wer unternimmt etwas für die Gesellschaft?“ URL: http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/szyperski/sylter%20runde/041014_Memorandum_Social-Entrepreneurship.pdf, aufgerufen am 02.02.2009.
- Thommen, Jean-Paul/ Achtleitner Ann-Kristin (2003):** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4. Aufl. Wiesbaden.
- Thul, Martin/ Ritter, Albert/ Haas, Bernhard (2007):** Excellence durch nachhaltige Unternehmensführung. In: Haas, Bernhard/ Oetinger, Ralf/ Ritter, Albert/ Thul, Martin (Hrsg.), Nachhaltige Unternehmensführung. München, S. 11-34.
- Von der Oelsnitz, Dietrich (2003):** Strategische Allianzen als Lernarena. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 32 (2003) 9, S. 516-520.
- Walter, Achim/ Rasmus, Anke/ Männel, Christina (2008):** Akademische Spin-offs, Beziehungspromotoren und der Aufbau kooperativer Beziehungen. In: Freiling, Jörg/ Kollmann, Tobias (Hrsg.), Entrepreneurial Marketing. Wiesbaden, S. 167-181.
- Woratschek, Herbert/ Roth, Stefan (2005):** Kooperation: Erklärungsperspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden, S. 141-166.

Zahrnt, Angelika (2003): Nachhaltigkeit als Wegweiser für zukunftsfähiges Wirtschaften. Neue Verantwortungen. In: Linne Gudrun/ Schwarz Michael (Hrsg.), Handbuch nachhaltige Entwicklung. Opladen, S. 39-45.

Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (2005): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz. In: Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke. Wiesbaden, S. 3-34.