

Jacob, Klaus; Jörgens, Helge

**Working Paper**

## Gefährliche Liebschaften? Kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen

WZB Discussion Paper, No. FS II 01-304

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Jacob, Klaus; Jörgens, Helge (2001) : Gefährliche Liebschaften? Kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen, WZB Discussion Paper, No. FS II 01-304, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/48968>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**DISCUSSION PAPER**



WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

SOCIAL SCIENCE RESEARCH  
CENTER BERLIN

FS II 01-304

## Gefährliche Liebschaften? Kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen

Klaus Jacob\* und Helge Jörgens\*

**Forschungsschwerpunkt:**  
Technik — Arbeit — Umwelt

**Research Area:**  
Technology — Work — Environment

**Abteilung:**  
Normbildung und Umwelt

**Research Unit:**  
Standard-setting and Environment

\*Forschungsstelle für Umweltpolitik der Freien Universität Berlin, <http://www.fu-berlin.de/ffu/>  
E-mail: "Klaus Jacob" <[jacob@zedat.fu-berlin.de](mailto:jacob@zedat.fu-berlin.de)>, "Helge Jörgens" <[joergens@zedat.fu-berlin.de](mailto:joergens@zedat.fu-berlin.de)>

## ZITIERWEISE ● CITATION

Klaus Jacob und Helge Jörgens

### Gefährliche Liebschaften ? Kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen

Discussion Paper FS II 01-304, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 2001

**Forschungsschwerpunkt:**  
Technik — Arbeit — Umwelt

**Research Area:**  
Technology — Work — Environment

**Abteilung:**  
Normbildung und Umwelt

**Research Unit:**  
Standard-setting and Environment

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung  
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin

Tel.: +49/30/25491-0 ● Fax: +49/30/25491-684

E-mail: [wzb@wz-berlin.de](mailto:wzb@wz-berlin.de) ● Internet: <http://www.wz-berlin.de/>

## **Gefährliche Liebschaften? Kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen**

### **Zusammenfassung**

Die kommentierte Bibliografie gibt einen umfassenden Überblick zu verschiedenen Formen von Umweltkooperation zwischen Umweltverbänden und Unternehmen aller Art. Die Erhebung konzentriert sich auf Deutschland und weitere europäische Länder, erfasst aber auch relevante Literatur aus England und Nordamerika. Des Weiteren gibt es Verweise auf themennahe Forschungsprojekte und Websites. Dem bibliographischen Kommentarteil vorangestellt ist ein knapper Überblick zum Stand der Forschung, der zu dem Ergebnis kommt: Trotz der weltweiten Zunahme von Umweltkooperationen sind empirisch orientierte Arbeiten zur Typologisierung sowie Wirkungsanalysen noch recht rar.

## **Dangerous Liaisons? Annotated Bibliography on Cooperation among Environmental Organisations and Business**

### **Summary**

The annotated bibliography provides a broad overview on various forms of environmental cooperation among environmental organisations and all kinds of businesses. The survey focuses on Germany and other European countries but also includes relevant literature from Great Britain and North America. Furthermore, reference is made to related research projects and websites. The bibliography is preceded by a brief overview on the state of research. The authors conclude that, although environmental cooperation has increased world-wide, there is a great lack of empirically oriented research on the typology of environmental cooperation as well as analyses of the effects of such cooperation.

Diese Seite wurde absichtlich leergelassen!

## Inhalt

Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen – zum Stand der Forschung .....	7
Allgemeine Überlegungen zu Kooperationen in der Umweltpolitik .....	18
Kooperation von Unternehmen und Umweltverbänden .....	23
Allgemein .....	23
Konkrete Kooperationen: Quellen .....	34
Internationale Beispiele .....	41
Öko-Sponsoring .....	47
Chemiepolitische Dialoge .....	52
Weitere Ressourcen: Forschungsprojekte und Websites .....	54

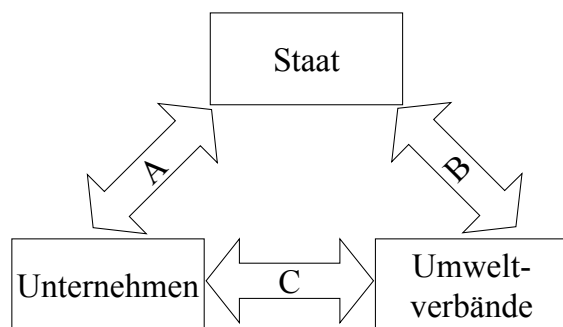
Diese Seite wurde absichtlich leergelassen!

## Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen – zum Stand der Forschung

### Problemstellung

Ziel der vorliegenden Bibliografie ist es, einen umfassenden Überblick über die Literatur zu *Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen* im Umweltschutz zu geben. Die wissenschaftliche Darstellung, Analyse und Systematisierung dieser Form von Kooperationen (auch Strategische Allianzen oder wie im folgenden Umweltkooperationen genannt) steht in Deutschland erst am Anfang. Obwohl die Notwendigkeit und Nützlichkeit von Kooperation zur Lösung von Umweltproblemen normativ anerkannt wird, sind empirisch orientierte Arbeiten zur Typologisierung, Erkundung der Voraussetzungen, Wirkungsanalysen oder gar erste Ansätze einer Theoriebildung eher rar.

Das Beziehungsgeflecht zwischen Unternehmen, Staat und Umweltorganisationen lässt sich – stark vereinfacht – als ein umweltpolitischer ‚Tripartism‘ begreifen (z. B.



11] <sup>1</sup>). Die Forschungsinteressen und -traditionen lassen sich dabei den Doppelpfeilen wie in der nebenstehenden Abbildung zuordnen: Politikwissenschaftliche Untersuchungen fokussieren vor allem auf das Verhältnis zwischen Staat einerseits und Unternehmen oder deren Verbänden (A) oder auf die Beziehung Staat/Umweltorganisationen (B) andererseits. Hier wird zumeist der Einfluss auf politische Entscheidungen analysiert bzw.

die Wirkung staatlicher Maßnahmen auf die jeweiligen Akteurstypen. In dieser Bibliografie steht dagegen die Beziehung zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen (C) im Mittelpunkt des Interesses. Es geht dabei um eine Form der umweltpolitischen Selbstregulierung zwischen Unternehmen und Umweltverbänden, die gemeinhin als Ergänzung staatlicher Steuerung interpretiert wird und potentiell zu deren Entlastung beitragen kann. Im Vordergrund stehen dabei einerseits die empirische Beschreibung solcher Kooperationen und andererseits die Analyse der Möglichkeiten einer Verbesserung der Kontextbedingungen solcher Kooperationen.

Ein Teil der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Umweltmanagement von Unternehmen hat die Beziehungen von Unternehmen zu ihren Stakeholdern zum Thema (z. B. Dyllick 1989 und weitere, darauf aufbauende Beiträge) (C). Hier steht allerdings der von den Unternehmen initiierte Dialog im Vordergrund, dessen vorrangiges Ziel die Förderung der Akzeptanz der eigenen Produkte und des Unternehmens ist. Das Thema Kooperation wird vorwiegend zwischen Unternehmen, etwa entlang der Wertschöpfungskette, behandelt [1]. Auf den Forschungsbedarf aus be-

1 Referenzen, die in der Bibliografie enthalten sind, werden in dieser Einleitung in eckigen Klammern mit der jeweiligen Referenznummer angegeben. Weitere Literaturnachweise finden sich am Ende der Einleitung.



triebswirtschaftlicher Sicht im Hinblick auf Kooperationen, die über einen Unternehmensdialog hinausgehen, wird u.a. in [17] hingewiesen.

Darüber hinaus existiert eine reichhaltige Literatur, die das gesamte Beziehungsgeflecht der im umweltpolitischen Prozess involvierten Akteure zu erfassen versucht. Hier ist z. B. die Netzwerkanalyse als ein methodischer Ansatz zu nennen. Die Abbildung der gesamten Dreierkonstellation ist auch Gegenstand der Literatur zu Mediationsverfahren [19]. Bei diesen Formen der Konfliktregelung sollen staatliche Regulationen vorbereitet, ersetzt oder Akzeptanz dafür geschaffen werden. Staatliche Akteure sind insofern von vornherein Teilnehmer, wenn nicht Initiatoren dieser Verfahren. In einzelnen Politikfeldern kam es in der Vergangenheit zu Policy-Dialogen unter Einbezug von Unternehmen (und deren Verbänden), Staat und Umweltorganisationen. Der Übergang zu Kooperationen von Unternehmen und Umweltorganisationen ist dabei fließend, idealer Weise bieten diese Foren einen ersten Ansatzpunkt für kooperative bilaterale Beziehungen.

Eine Erhebung und Analyse, inwieweit Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen gemeinwohlorientierte Ergebnisse hervorbringen können und insoweit zu einer Staatsentlastung beitragen könnten, steht allerdings noch aus. Daran schließt sich weiterhin die Frage an, ob der Staat solche Kooperationsprozesse sinnvoll begleiten und unterstützen kann, um damit zusätzliche Steuerungspotenziale zu erschließen. Eine Modernisierungsstrategie, die auf eigenständige Problemlösungen durch private Akteure setzt, muss aber nicht nur nach der Machbarkeit fragen, sondern auch nach der Legitimität solcher Ansätze.

Zahlreiche Autoren argumentieren, dass die Kooperation zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen Lösungen für Umweltprobleme ermöglicht, die durch unilaterales Handeln nicht realisierbar wären. In einzelnen Beiträgen (z. B. [8], [10], [13]) wird die Vermutung geäußert, dass die Zunahme von Kooperationen eine Reaktion auf die zunehmende Komplexität von Umweltproblemen ist (bzw. sein sollte). Probleme nachhaltiger Entwicklung ließen sich nicht mehr durch einseitiges Handeln lösen, sondern erforderten die Teilnahme aller relevanten Akteure. Kooperationen könnten insofern sowohl eine Reaktion auf Marktversagen sein, als auch auf Staatsversagen im Bereich der Umweltpolitik. Eine besondere Hoffnung auf kooperative Lösungen ergibt sich daher insbesondere in solchen Bereichen, in denen staatliche Regelungen schwierig zu gestalten sind, z. B. bei der Lösung internationaler Umweltprobleme (z. B. [93], [94], [98], [107], [118]).

Diese Annahmen basieren allerdings zumeist auf der Analyse einiger weniger prominenter Fallstudien. Obgleich zwischenzeitlich eine Vielzahl von Umweltkooperationen unterschiedlicher Ausprägung vorhanden ist, stützt sich die sozialwissenschaftliche Literatur in ihrem Kern auf eine eng begrenzte Zahl von Fällen. Für Deutschland wird z. B. die Zusammenarbeit von Hertie und BUND oder von Greenpeace mit DKK Scharfenstein immer wieder aufgegriffen, in den USA ist die Paper Task Force des EDF ein solches Beispiel und in Kanada die Kooperation zwischen Loblaw und Pollution Probe (z. B. [46]).

Diese Fälle repräsentieren Wendepunkte – sei es in der umweltpolitischen Strategie der beteiligten Akteure oder in der sozialwissenschaftlichen Rezeption dieser Strategien. Um zu verallgemeinerungsfähigen Aussagen über das Steuerungspotential von Umweltkooperationen zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen zu gelan-

gen, muß diese Basis jedoch um eine Vielzahl weiterer Kooperationsprojekte erweitert und eine insgesamt systematischere Bestandsaufnahme angestrebt werden. Die bisher vorherrschende Orientierung auf einige wenige exemplarische Erfolgsfälle hingegen könnte zur Herausbildung eines insgesamt zu optimistischen Bildes von Umweltkooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen und zu einer systematischen Vernachlässigung der Restriktionen und Schwachpunkte solcher Kooperationen führen.

Im folgenden werden mögliche Forschungsfragen aus der gesichteten Literatur abgeleitet. Abschließend werden die wesentlichen Literaturstränge kurz charakterisiert, die einen Eingang in die Bibliografie gefunden haben.

## ***Forschungsfragen***

### ***Analyse von Kooperationen***

Die Forschungsfragen zur Analyse von Kooperationen lassen sich unterteilen in Fragen zu den Voraussetzungen von Umweltkooperationen, den beobachtbaren oder möglichen Formen der Zusammenarbeit sowie zu deren Ergebnissen.

Im Hinblick auf die **Bedingungen** von Umweltkooperationen betont eine Reihe von Beiträgen den nicht selbstverständlichen Übergang von Kooperation zu Konfrontation. Dabei überrascht zunächst die Beobachtung, dass aus den ehemaligen Antagonisten in der umweltpolitischen Auseinandersetzung nunmehr Partner geworden sind. Eine Reihe von Beiträgen argumentiert vor diesem Hintergrund, dass Konfrontation und Kooperation sich wechselseitig befruchten (siehe z. B. National Coal Policy Project, [101], McDonald's-EDF Kooperationen [36]). Offenbar stellt die potentielle Drohung von Umweltverbänden, konfrontative Strategien einzuschlagen, einen wichtigen Anreiz für Unternehmen dar, sich auf Verhandlungen mit Umweltschutzinteressen einzulassen. Die Androhung konfrontativer Strategien ist dabei eine zentrale und spezifische Handlungsressource von Umweltschutzorganisationen, die geeignet ist, geringere finanzielle, personelle und informationelle Ressourcen zumindest teilweise auszugleichen.

Vor diesem Hintergrund kann es auch zu einer zeitlichen und organisationellen Differenzierung konfrontativer und kooperativer Strategien kommen. So wird angenommen, dass sich McDonald's nur aufgrund der vorangegangenen Attacks anderer Umweltschutzorganisationen auf eine Zusammenarbeit mit dem Environmental Defense Fund (EDF) eingelassen hat (siehe [36], [40]). Es kann also eine Arbeitsteilung geben, bei der „carrot“ und „stick“ nicht von den gleichen Organisationen repräsentiert werden. Dass eine solche Arbeitsteilung aber auch nicht frei von Risiken ist, zeigt das Beispiel der Zusammenarbeit von Loblaw mit Pollution Probe. Diese Kooperation scheiterte an der Kritik der kanadischen Verbraucherschutzorganisation und Greenpeace und stürzte Pollution Probe in eine Legitimitätskrise [46].

Die Heterogenität von Umweltorganisationen (s.a. [6]) lässt eine strategisch intendierte Arbeitsteilung allerdings nicht erwarten. Zudem dürften die Anreize für kooperative Organisationen größer sein, weil ihre Arbeit in der Öffentlichkeit eher belohnt wird und in aller Regel die Erschließung finanzieller Ressourcen ermöglicht. Um die Funktionen Kooperation und Konfrontation zu integrieren, dürfte es sinnvoll sein,

dass einzelne Organisationen über das gesamte Repertoire politischer Strategien verfügen.

Neben den Ressourcen und Anreizen für Umweltkooperationen werden in der Literatur auch die institutionellen und kognitiven Bedingungen für kooperative Strategien thematisiert. Allerdings liefern die Fallstudien kaum Aussagen über die Bedeutung und die Rolle staatlicher Akteure für die Entstehung und den Erfolg von Umweltkooperationen. In einer Publikation des kanadischen Office of Consumer Affairs werden Faktoren skizziert, die eine Bildung von Umweltkooperationen begünstigen könnten. Genannt werden die Privilegierung in Anhörungs- und Genehmigungsverfahren und eine finanzielle und personelle Unterstützung von Umwelt- und Verbraucherverbänden, um einen Ausgleich der Machtverhältnisse zu schaffen [113]. In anderen Veröffentlichungen wird dagegen explizit oder implizit von einem Staatsversagen bei der Lösung von Umweltproblemen ausgegangen, das durch Umweltkooperationen ausgeglichen werden könnte. Eine noch nicht ausreichend bearbeitete Fragestellung wäre daher, ob Umweltkooperationen vorrangig in solchen Problembereichen auftreten, die nicht oder nur unzureichend durch staatliche Regulationen abgedeckt sind.

Offen ist auch, ob Umweltkooperationen in hochkomplexen Problembereichen erfolgreich sein können. So ist beispielsweise anzunehmen, dass sich Kooperationsformen wie z. B. Ökosponsoring auf Probleme beschränken, die aufgrund ihres geringen Komplexitätsgrades relativ leicht in der Öffentlichkeit vermittelt werden können.

Zusammenfassend lassen sich die Forschungsfragen zu den Bedingungen von Kooperationen in drei Kategorien unterteilen: 1) Anreize und Ressourcen für Umweltkooperationen, 2) Lernprozesse bei den Teilnehmern, und 3) Verbesserung der institutionellen Voraussetzungen. Diese Kategorien, die jeweils relevanten Erklärungsvariablen und exemplarische Literaturverweise werden in der folgenden Tabelle dargestellt.

Im Hinblick auf die **Formen der Zusammenarbeit** ergibt sich ein weites Spektrum. Kooperationsformen reichen vom Umweltsponsoring, also der bilateralen Zusammenarbeit in bezug auf ein eng begrenztes Problemfeld bis hin zum multilateralen Policy-Dialog über globale Problemfelder unter Einbezug vieler Akteure. Unterschiedliche Kategorisierungen finden sich z. B. in [24], [25], [28], [29] und [117].

Eine vereinfachende Typenbildung könnte in der Abgrenzung von *Umweltsponsoring*, *Umweltorientierter Beratung von Unternehmen* und *Policy-Dialogen* zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen bestehen. Diese Typen unterscheiden sich nach den zu bearbeitenden Problemen, den angestrebten Zielen und der Anzahl der Teilnehmer. Das Umweltsponsoring stellt in der Regel eine bilaterale Beziehung zur Lösung konkreter Umweltbelastungen dar. Die Probleme, die bearbeitet werden, sind begrenzt und häufig dem Naturschutz zuzuordnen. Gegenstand des Umweltsponsoring ist in der Regel der Austausch von Ressourcen, wobei Unternehmen Geld für Naturschutzprojekte bereitstellen und im Gegenzug die Möglichkeit erhalten, dieses Engagement für Werbezwecke einzusetzen und somit das Image des Unternehmens zu verbessern.

Tabelle 1: Bedingungen von Umweltkooperationen

<b>Kooperationskategorien</b>	<b>Variablen</b>	<b>Referenzen (Beispiele)</b>
Anreize und Ressourcen für Umweltkooperationen	Wachsende Bedeutung und Kompetenz von NGOs	[5], [36]
	Wachsende Professionalisierung und Drohpotenzial von NGOs <sup>2</sup>	[36], [40], [95], [112]
	Veränderte Problemstrukturen/Staatsversagen	[10], [13], [15], [36]
	Erschließung von Einnahmequellen für NGOs	[28] sowie die Literatur zu Ökosponsoring
	Verbesserte Vernetzung von NGOs	[95]
Lernprozesse bei den Teilnehmern	Auflösung alter Feindbilder	[35], [36], [96], [97]
	Re-Orientierung auf Problemlösung	[40]
	Ausbau von Innovationskapazitäten	[44]
	Positive Erfahrungen aus vorangegangenen Kooperationen	[40], [112]
Verbesserung der institutionellen Voraussetzungen	Anreize durch staatliche Akteure	[113]
	Dialogforen	zahlreiche Beispiele

Beim Typus umweltorientierter Beratung sind ebenfalls in aller Regel nur zwei Akteure einbezogen. Im Gegensatz zum Sponsoring, bei dem es um konkrete, aber häufig außerhalb des eigentlichen Verantwortungsbereichs des Unternehmens gelagerte Umweltprobleme geht, steht hier die Verbesserung der umweltbezogenen Performance des beteiligten Unternehmens im Vordergrund. Umweltorganisationen übernehmen die Rolle „grüner“ Unternehmensberater. Im Unterschied zum Umweltsponsoring erkennt das Unternehmen auch im eigenen Verantwortungsbereich Verbesse-

2 Andere Autoren (z. B. [5], [6], [49], [50]) sehen dagegen in der Zunahme von Umweltkooperationen eine Schwächung der Umweltverbände.

rungspotentiale an. Dieser Kooperationstyp lässt sich unterteilen in die produktbezogene Beratung, u.U. auch der Promotion von umweltgerechten Produkten (z. B. mittels Labelling), was ein Grenzfall zum Sponsoring darstellt, und die ökologische Verbesserung von Prozessen und Produktionsverfahren.

Ein dritter Problembereich wird schließlich durch Policy-Dialoge bearbeitet. Hier ist es das Ziel, allgemeine Regeln zu produzieren. Adressat, aber definitionsgemäß nicht Teilnehmer solcher Policy-Dialoge, sind staatliche Akteure (z. B. im National Coal Policy Project [101]). Daneben gibt es aber auch Formen des Policy-Dialogs, bei denen für eine Branche, ein Produkt oder ein umweltpolitisches Problem Standards etabliert werden, die über den Markt vermittelt werden sollen. Hier ist der Forest Stewardship Council (FSC [118]) ein Beispiel. In diese Policy-Dialoge ist grundsätzlich eine Vielzahl von Akteuren involviert. Abzugrenzen ist diese Form der Kooperation von Mediationsverfahren, bei denen zwar ebenfalls allgemeinverbindliche Regeln vorbereitet werden oder Akzeptanz für sie geschaffen werden soll, dies aber in der Regel unter Einbezug oder gar auf Initiative staatlicher Akteure geschieht.

Eine Untergruppe der Policy-Dialoge ist der von Unternehmen initiierte Kontakt mit den am Unternehmensstandort ansässigen Umweltschutzverbänden und Bürgerinitiativen. Dabei geht es vorrangig um die Pflege guter nachbarschaftlicher Beziehungen im Rahmen eines Stakeholder-Dialogs mit dem Ziel, das soziale Umfeld von Unternehmen und Branchen kennenzulernen und Akzeptanz für das Unternehmen zu schaffen.

Die verschiedenen Formen von Umweltkooperationen werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 2: Formen von Umweltkooperationen

	<b>Ökosponsoring</b>	<b>umweltorientierte Beratung</b>	<b>Policy-Dialoge<sup>3</sup></b>
<i>Anzahl Teilnehmer</i>	in der Regel zwei	in der Regel zwei	in der Regel viele
<i>Problemfeld</i>	konkrete Umweltschutzprojekte, zumeist im Naturschutz	Verbesserung der Umweltperformanz innerhalb des Unternehmens	Erarbeitung von Initiativen für die Weiterentwicklung von Umweltpolitik
<i>Bezug</i>	zumeist regional	zumeist auf einzelne Unternehmen	auf Branchen, national oder global, teilweise auf lokale Unternehmensstandorte

3 Mit Ausnahme der von Unternehmen initiierten Policy-Dialoge, die auf die Verbesserung nachbarschaftlicher Beziehungen und der Akzeptanzsteigerung zielen.

Die **Ergebnisse** von Umweltkooperationen werden zunächst im Hinblick auf die Zielerreichung diskutiert, dann aber auch hinsichtlich der Wirkung auf die beteiligten Organisationen. So wird im Beitrag von Sharma/Vredenburg [44] untersucht, ob in Dialogen mit Umweltorganisationen proaktive Unternehmen auch in ihrer Innovationsfähigkeit und ihrer gesamten ökonomischen Performanz Vorteile haben. Es wird vermutet, dass solche proaktiven Unternehmen eigene Lernkapazitäten ausbauen, die auch außerhalb dieser Dialoge genutzt werden können.

Eine weitere Frage ist die nach der Reversibilität kooperativer Prozesse. Einerseits kann vermutet werden, dass erfolgreiche Kooperationen alte Feindbilder auflösen und aus ehemaligen Kontrahenten Partner bei der Lösung von Umweltproblemen werden. Andererseits sind diese Bündnisse wesentlich durch exogene Bedingungen ermöglicht. Falls sich diese Bedingungen ändern, könnte damit auch die Grundlage für weitere Kooperationen entzogen werden. Ein Beispiel dafür lässt sich aus den chemiepolitischen Dialogen ableiten, wie sie in der zweiten Hälfte der 80er Jahre in Gang kamen. So kam es in der Folge des Sandoz-Unglücks zu einer Neuorientierung der Chemiepolitik: Zuvor stand die Selbstkontrolle der Branche im Vordergrund, danach wurden wichtige Teile des Chemikaliengesetzes wie Verbotsverordnungen erstmals implementiert. Chemiepolitik war zudem ein Wahlkampfthema geworden mit schnell wechselnden Zielen und Strategien der staatlichen Akteure. Vor diesem Hintergrund suchten die Unternehmen und ihre Verbände eine Stabilisierung ihres sozialen Umfeldes, indem sie direkten Kontakt mit Umweltschutzorganisationen aufnahmen. Diese Dialoge kamen aber Anfang der 90er Jahre, als deutlich war, wie sich die Umsetzung des Chemikaliengesetzes praktisch vollziehen wird, wieder zum Erliegen, und bilaterale Verhandlungen versandeten wieder (siehe [140], [142], [143]).

Dieses Beispiel eines Policy-Dialogs, der wieder versandete, nachdem sich die externen Voraussetzungen veränderten, steht im Gegensatz zu Kooperationsprozessen, bei denen die Beteiligten ihre kognitive oder institutionelle Basis verändert haben. Ein Beispiel dafür wäre die Hertie-BUND-Kooperation, die von heftigen Auseinandersetzungen innerhalb des BUND über die Zusammenarbeit mit Unternehmen begleitet war. Die Kontroversen mündeten im Beschluss eines Kriterienkataloges für zukünftige Kooperationen, die in der Folgezeit auch vielfältig praktiziert wurden (siehe [81], [51-58]).

### ***Vorgehen***

Die Literatursicht basiert auf der Abfrage einschlägiger Datenbanken (u.a. der Literatur- und Forschungsdatenbanken des Umweltbundesamtes (ULIDAT, UFORDAT) und allgemeiner sozialwissenschaftlicher Literatur- und Forschungsdatendatenbanken (SOLIS, FORIS, SSCI, WISO). Des Weiteren wurden Umweltorganisationen, die in der Vergangenheit besonders aktiv bei der Durchführung von Kooperationen waren, mit der Bitte um Literaturhinweise angesprochen. Schließlich wurden Pressearchive (u.a. Die ZEIT, taz) durchsucht und eine allgemeine Internet-Recherche durchgeführt. Dabei konnten die im folgenden kurz charakterisierten Literaturstränge identifiziert werden.

### ***Theoretische Darstellungen***

Kooperation und Konflikt sind ein Grundthema in den Sozialwissenschaften. So umfassen allein die Beiträge zu spieltheoretischen Aspekten dieses Themas viele tausend Titel. Obwohl anzunehmen ist, dass aus dieser allgemeinen, nicht umweltbezogenen Literatur wichtige Anregungen für die Strukturierung der Forschung zu Umweltkooperationen zu finden sind, muss an dieser Stelle auf eine Darstellung verzichtet werden.

Beiträge zur Theoriebildung oder Hypothesengewinnung auf der Basis konkreter Umweltkooperationen sind im deutschen Sprachraum eher. Hier wird man in der US-amerikanischen Literatur eher fündig. So versucht Douglas Lober an die Arbeiten von Barbara Gray [7-9] anschließend, ‚windows of opportunities‘ für Kooperationen zu identifizieren [36] und greift dabei das Modell der Policy-Analyse von Kingdon auf. Darüber hinaus entwickeln Edwin Stafford und Cathy Hartmann Typologien für die unterschiedlich komplexen Formen der Zusammenarbeit von Unternehmen und Umweltverbänden im Umweltschutz [47]. Insgesamt machen theoriebildende Untersuchungen zur Kooperation von Umweltverbänden und Unternehmen bisher jedoch nur einen sehr geringen Teil der vorhandenen Literatur aus. Hier besteht offensichtlich noch erheblicher Forschungsbedarf.

### *Umweltsponsoring*

Eine reichhaltige Literatur befasst sich mit der Beschreibung und (in deutlich geringem Ausmaß) mit der Analyse der einfachsten Form der Zusammenarbeit, dem Umweltsponsoring. Seit Ende der 80er Jahre ist hierzu eine Reihe von Veröffentlichungen entstanden. Diese Kategorie vereint die mit großem Abstand meisten Beispiele für eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Umweltverbänden. Detaillierte Analysen zu Motiven und Bewertung dieser Kooperationsformen finden sich vor allem in den Beiträgen von Manfred Bruhn u.a. [120]. Umweltsponsoring scheint eine Affinität zu Natur- und Artenschutzprojekten zu haben. Dies mag mit der Kommunizierbarkeit dieser Themen zusammenhängen. Eine weiterreichende Analyse des Ansatzes des Umweltsponsoring im Hinblick auf sein Potential für die Lösung unterschiedlicher umweltpolitischer Problemtypen steht allerdings noch aus.

### *Kooperation von BUND und Hertie*

Ein wichtiges Beispiel für komplexere Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen ist die langjährige Zusammenarbeit zwischen dem BUND und dem Warenhauskonzern Hertie. Diese Zusammenarbeit ist sowohl von den Beteiligten als auch seitens der Wissenschaft ausführlich dargestellt worden. Eine umfassende Darstellung findet sich in dem Beitrag von Simone Will [81]. Diese Zusammenarbeit hat vermutlich auch deshalb für eine derartige Resonanz gesorgt, weil sie ein spannungsreicher Anlass für den BUND war, seine grundsätzlichen Positionen zu Kooperationen mit Unternehmen zu klären.

### *Aktivitäten des WWF*

Der WWF dürfte der Umweltverband sein, der an den meisten Kooperationen beteiligt war und ist. Die Aktivitäten sind von sehr unterschiedlicher Qualität. Sie reichen von der Spendenakquisition über Sponsoringprojekte bis hin zu komplexen Zusammenarbeiten im Rahmen des Forest Stewardship Council. An dieser internationalen Initiative sind 130 Institutionen beteiligt, die das Ziel verfolgen, eine nachhaltige Forstwirtschaft zu zertifizieren. Das 1993 begonnene Projekt wurde 1997 auch in Deutschland umgesetzt. Die in Deutschland beteiligten Unternehmen repräsentieren einen Umsatz von 26 Mrd. DM.

### *Chemiepolitische Dialoge*

Die chemiepolitischen Kontroversen in der Zeit um das Sandoz-Unglück scheinen zu einer vergleichsweise hohen Bereitschaft der Branche beigetragen zu haben, mit den Kritikern aus Umweltverbänden in einen Dialog zu treten. Begünstigend hat da-

bei auch die zumindest zeitweise Richtungslosigkeit staatlichen Handelns in chemiepolitischen Fragen gewirkt. Unternehmen erhielten einen Anreiz, unter ihren Kritikern eine Stabilisierung des sozialen Umfelds zu erreichen, während Umweltverbände ihre Ziele direkt bei Unternehmen verfolgen können. Zu diesen branchenbezogenen Dialogen gibt es mehrere Fallbeispiele (etwa die Schilderung der Beziehungen zwischen Hoechst und Bürgerinitiativen der Umgebung [26], [139], [144], [145]). Interessanterweise gibt es kaum Beispiele für ein Öko-Sponsoring durch die chemische Industrie. Hier halten sich die Unternehmen offensichtlich zurück, weil ein solches Engagement ihnen als Alibimaßnahme zugerechnet werden könnte, die die Glaubwürdigkeit in anderen Dialogen beschädigen könnte.

### *Internationale Kooperationen*

Schließlich ist in einer kurzen Charakterisierung der vorhandenen Literatur noch hervorzuheben, dass es gerade in der jüngsten Vergangenheit eine Zunahme der Berichterstattungen über Kooperationen in der internationalen Umwelt- und Entwicklungsarbeit gegeben hat. Diese Projekte werden nicht zuletzt auch von der UN-Konferenz für Handel und Entwicklung gefördert (Globale Partnerschaft für Umwelt und Entwicklung). Diese Formen der Zusammenarbeit orientieren sich kaum mehr an nationalstaatlichen Problemen und suchen auch kaum Lösungen, die von Nationalstaaten getragen werden. Statt dessen werden Verhaltensregeln für Unternehmen erarbeitet, die eine weltweite Wirksamkeit entfalten sollen. Prominente Beispiele hierfür sind die Zertifikate des Forest Stewardship Council ([62], [83], [85], [89], [93], [105], [112], [118]) und des Marine Stewardship Council ([40], [99], [112]).

### *Bewertung und Ausblick*

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die vorhandenen Literaturstränge überwiegend deskriptiv orientiert sind. Ein weitergehender analytischer Rahmen wäre aus der US-amerikanischen Literatur zu gewinnen, die erste systematische Ansätze zu einer Typologisierung von Umweltkooperationen (siehe z. B. [29], [30]) und zur Analyse der Bedingungen von Umweltkooperationen (siehe z. B. [36]) enthält. Aus politikwissenschaftlicher Sicht erscheint darüber hinaus insbesondere die Untersuchung des Steuerungspotentials gesellschaftlicher Selbstregulierung durch Umweltkooperationen im Rahmen eines generellen Wandels staatlicher Umweltpolitik interessant [vgl. 19]. Angesichts eines wachsenden umweltpolitischen Steuerungsbedarfs und eines gleichzeitigen Bedeutungsverlusts traditioneller hierarchisch-interventionistischer Steuerungsformen könnten bilaterale Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen eine wichtige Ergänzung staatlicher Umweltschutzmaßnahmen darstellen (siehe oben). Systematische Untersuchungen zum Steuerungspotential, aber auch zu den Grenzen solcher Kooperationen stehen bislang noch aus. Auch die Rolle des Staates im Rahmen von Umweltkooperationen wird bisher allenfalls am Rande thematisiert. In Anbetracht der rapiden Zunahme bilateraler Umweltschutzkooperationen zwischen gesellschaftlichen Verbänden und Unternehmen und der Tatsache, dass solche Aktivitäten inzwischen einen festen Platz im Handlungsrepertoire von Umweltverbänden eingenommen haben, besteht hier ein nicht unerheblicher Forschungsbedarf.

Eine Durchsicht der vorhandenen Literatur im Hinblick auf das Steuerungspotential von Umweltkooperationen rückt dabei vor allem eine Fragestellung in den Vordergrund: die Frage nach der grundsätzlichen Fähigkeit von Umweltverbänden, über Kooperationen mit Unternehmen ihre ökologischen Ziele durchzusetzen. Während



die unmittelbare Beeinflussung umweltbeeinträchtigender Unternehmensaktivitäten – unter Umgehung des oft mühseligen Verfahrens staatlicher Regelsetzung – zumindest kurzfristig als gangbarer Weg erscheint und sich Umweltverbände über Kooperationen mit Unternehmen darüber hinaus zusätzliche Einnahmequellen verschaffen können, werden in der Literatur zunehmend – wenn auch bisher relativ unsystematisch – die längerfristigen Risiken einer solchen Strategie thematisiert. Von zentraler Bedeutung ist dabei die Einsicht, dass die enge Zusammenarbeit mit Verursachern von Umweltbelastungen nicht ohne weiteres in die bisherigen – und über Jahrzehnte bewährten – Strategien von Umweltschutzorganisationen integriert werden kann.

So steht *Kooperation* als Aktionsform in direktem Gegensatz zum *Protest* als bisheriger Handlungslogik neuer sozialer Bewegungen und ist nur schwer mit dem Selbstverständnis neuer sozialer Bewegungen zu vereinbaren. Es ist nicht auszuschließen, dass die Abkehr von Protest und Konfrontation als vorrangiger Aktionsform von Umweltschutzverbänden zu einer Legitimationskrise dieser Verbände und der Umweltbewegung insgesamt führen kann. Eine Reihe von Beispielen zeigt, dass die Zusammenarbeit mit dem einstigen "Gegner" die Loyalität der Mitglieder und Unterstützer von Umweltverbänden auf eine harte Probe stellt und auch Konflikte zwischen Umweltverbänden verursacht ([14], [35], [37], [46], [81], [117], [143]). Weitreichende Kooperationen mit Unternehmen können darüber hinaus das Image von Umweltverbänden schädigen (siehe z. B. [36], [81], [126]). Das für das Selbstverständnis der Umweltbewegung immer noch prägende Bild des „David“ im Kampf gegen den scheinbar übermächtigen „Goliath“ könnte im Zuge einer überwiegend auf Kooperation setzenden Strategie verloren gehen. In diesem Zusammenhang wird auch betont, dass im Rahmen von Umweltkooperationen teilweise erhebliche Ressourcen der ohnehin vergleichsweise ressourcenschwachen Umweltverbände gebunden werden [37], [49], [50], [126]. Besonders der Kooperationstyp „umweltorientierte Beratung“ dürfte erhebliche personelle Kapazitäten binden. Schließlich schaffen Kooperationen Abhängigkeiten (insbesondere finanzieller Art), die die zukünftigen Handlungsoptionen der beteiligten Umweltverbände entscheidend einengen. Weidner [19] beschreibt dieses Spannungsfeld folgendermaßen:

Professionalisierung und institutionelle Expansion führen zu einem wachsenden Finanzmittelbedarf der Umweltorganisationen, wodurch in ihnen ein starkes Eigeninteresse an einer stabilen ökonomischen Basis entsteht (...). Durch finanziell honorierte Kooperationen mit wirtschaftlichen und staatlichen Institutionen ist dieses Bestandsinteresse auf Dauer besser abzusichern als über Mitgliedsbeiträge und ständige Aufmerksamkeits- und Protestmobilisierung voraussetzende Spendeneinnahmen. (...) Freilich macht das besonders für Organisationen, die ihre Wurzeln im alternativen, politik- und systemkritischen Teil der Umweltbewegung haben, bisweilen schwierige Spagatbewegungen nötig, um sich ihre Mitglieder- und Unterstützerbasis zu erhalten, die sie erst zu relevanten Verhandlungspartnern für Staat und Wirtschaft macht. Das geht einher mit konflikthafter internen Auseinandersetzungen, vor allem auf der Mitgliederebene, während auf der Repräsentantenebene ein eindeutiger Wandel hin zu einem neuen kooperativen Selbstverständnis feststellbar ist (S. 23f.).

Die Umweltverbände haben diese Problematik vergleichsweise früh erkannt und vor allem mit der Entwicklung von Kriterienkatalogen für Umweltkooperationen mit Unternehmen reagiert<sup>4</sup> ([22], [76], [124], [125], [134]). Ob die dabei vorgenommene

---

4 Lediglich der Umweltverband Robin Wood lehnt bisher jede Art von Kooperation mit Unternehmen oder Wirtschaftsverbänden ab [138].

Unterscheidung von "guten" und "schlechten" Kooperationen jedoch auf Dauer aufrecht erhalten werden kann, ist fraglich. Insbesondere stellt sich die Frage, ob der – wenn auch nur teilweise – Verzicht auf die ureigene Ressource des Protests durch den hinzu gewonnenen direkten und konstruktiven Einfluß auf Unternehmensentscheidungen ausgeglichen werden kann. Medien- und öffentlichkeitswirksame Protestaktionen der Umweltverbände müssen zumindest als glaubhafte Drohung weiter bestehen, um eine erfolgreiche Integration kooperativer Strategien in das Handlungsrepertoire der Umweltbewegung zu gewährleisten. Dabei sollte die "Verwundbarkeit" von Unternehmen durch gesellschaftliche Protestaktionen als zentraler Erfolgsfaktor bisheriger Umweltpolitik (Jänicke und Weidner 1995: 22) nicht unterschätzt werden.

Die vorhandene Literatur zeigt, dass die neue Liaison von Umweltverbänden und Unternehmen zumindest für die Umweltbewegung eine Reihe nicht zu unterschätzender Risiken birgt. Die wissenschaftliche Untersuchung dieser durch zunehmende Umweltkooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen induzierten Veränderungen nationalstaatlicher und internationaler Umweltpolitik steht erst in ihren Anfängen.

### ***Literatur***

Dyllick, Thomas 1989b: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden, Gabler.

Jänicke, Martin/Weidner, Helmut 1995: Successful Environmental Policy: An Introduction. In: Dies. (eds.): Successful Environmental Policy. A Critical Evaluation of 24 Cases. Berlin: Editon Sigma.

## Allgemeine Überlegungen zu Kooperationen in der Umweltpolitik

1. Aulinger, Andreas 1996: (Ko-)Operation Ökologie. Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik. Marburg: Metropolis.

*Auf der Basis verschiedener Fallstudien entwickelt Aulinger eine Typologie von Kooperationsformen zwischen gesellschaftlichen Akteuren im Umweltschutz. Dabei werden zentrale Unterscheidungsmerkmale der verschiedenen Kooperationstypen herausgearbeitet. Im Vordergrund der Untersuchung steht die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, etwa entlang der Wertschöpfungskette. Die vom Autor entwickelten Kategorien können jedoch auch für die Erfassung von Kooperationen zwischen Unternehmen und anderen gesellschaftlichen Akteuren fruchtbar gemacht werden. Die untersuchten Fallbeispiele im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik sind: Informationsaustausch zwischen dem Warenhauskonzern Hertie und Warenherstellern, Arbeitsgemeinschaft ökologischer Lebensmittelhersteller, Selbstverpflichtung des BIV Kälteanlagenbauers, Plädoyer des Bundesverbandes Junger Unternehmer (BJU) für die Einführung von Ökosteuern.*

2. Aulinger, Andreas 1997: Die Vielfalt der Möglichkeiten. Kooperation als Strategie ökologischer Unternehmenspolitik. In: *Ökologisches Wirtschaften*, 2/1997, S. 13-16.

*Zusammenfassung von Aulinger 1996 siehe [1].*

3. Bahner, Titus 1996: Landwirtschaft und Umweltschutz – vom Konflikt zur Kooperation. Eine institutionenökonomische Analyse. Frankfurt a.M.: Peter Lang.

*Die Arbeit untersucht die Möglichkeiten einer Auflösung von Interessengegensätzen in dezentralen Verhandlungen zwischen Landwirtschaft und Naturschutz durch die Übertragung von Verfügungsrechten. Im Mittelpunkt steht die Frage nach dem institutionellen Design, das notwendig ist, um solche Problemlösungen zu fördern. Ausgangspunkt ist der Verfügungsrechtsansatz von Coase (1960). Während Kapitel 2 und 3 die theoretischen Grundannahmen ausführen, analysiert das vierte Kapitel des Bandes die landwirtschaftliche Landnutzung als Fallbeispiel für Interessenkonkurrenzen. Dabei werden zentrale Problemfelder benannt (Eutrophierung der Nordsee, Artenschutz bei Wiesenvögel, Nutzungskonkurrenzen bei Kulturlandschaften) und politische Lösungsstrategien skizziert. Die Lösungsstrategien werden im Lichte der eingangs behandelten ökonomischen Theorien diskutiert. Dabei wird u.a. auch die Delegation von Allokationsaufgaben an gesellschaftliche Interessengruppen analysiert.*

4. Becke, Guido 1998: Networking – ein Ansatz soziologischer Beratung und Sozialforschung in ökologischen Kooperationsverbänden. In: Howaldt, Jürgen/Kopp, Ralf (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: Edition Sigma; S. 287-301.

*Ausgangspunkt des Aufsatzes ist die Frage nach dem Beitrag der Soziologie in Zusammenhängen, in denen die Soziologie kein spezifisches Expertenwissen zur Lösung von Umweltproblemen bieten kann. Dieser Beitrag könnte nach Ansicht des Autors vor allem in der Initiierung und Institutionalisierung von Kooperationsprozessen zwischen zum Teil sehr unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteuren liegen, da solche Kooperationsformen am ehesten in der Lage sind, ökologische und soziale Innovationen hervorzubringen. Die besondere Funktion soziologischer Beratung könnte dann darin liegen, die Wissensbestände unterschiedlicher Akteure zusammenzuführen und zu integrieren. Vor diesem Hintergrund skizziert der Autor das Konzept des "Networking" als wissenschaftsgestütztes Prozessmanagement zur problemorientierten Kooperation von Akteuren und erläutert am Beispiel eines Verbundprojektes zur Entwicklung umweltverträglicher Werkstoffe die Arbeit von Soziologen in überbetrieblichen Netzwerken. Überlegungen zu zentralen Problemzonen des "Networking" beenden den Beitrag. "Networking", so die These, ist ein zukunftsweisender Ansatz soziologischer Beratung und Begleitforschung. Soziologen können innerhalb von Verbundprojekten gemeinsam mit den Projektbeteiligten weiterführende Kooperationspotentiale ausloten, auf ihre Realisierung jedoch nur begrenzten Einfluss nehmen, lautet ein einschränkendes Fazit. (Quelle: SOLIS)*

5. Brand, Karl-Werner 1993: Strukturveränderung des Umweltdiskurses in Deutschland. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 6. Jg., H. 1, S. 16- 24.

*Der Beitrag präsentiert vorläufige Ergebnisse eines im April 1992 angelaufenen Projektes zur Veränderung des ökologischen Diskurses in Deutschland im Verlauf von drei Jahrzehnten. Dabei unterscheidet der Autor vier Phasen: Auf einen von der sozialliberalen Regierung „top-down“ initiierten Umwelt-Reformdiskurs in den 60er Jahren folgte in den 70er Jahren eine polarisierte Diskussion, die die Identität der (west)deutschen Umweltbewegung entscheidend prägte. Die 80er Jahre waren von einer Institutionalisierung des Ökologiediskurses als Mainstream-Diskurs geprägt. Zu Beginn der 90er Jahre stellt der Autor gegenläufige Entwicklungen fest: Einerseits gewinnen ökonomische Themen bedingt durch den deutschen Vereinigungsprozess wieder eine höhere Priorität und verdrängen die Umweltproblematik. Andererseits könnte die verstärkte Umweltzerstörung zu einer neuen Mobilisierungsphase führen. Insbesondere in der 3. Phase der 80er Jahre haben sich die Handlungschancen der Umweltakteure in grundlegender Weise verändert: Die Umweltbewegung ist von einer antiinstitutionellen Massenbewegung zu einem akzeptierten und z.T. wegen seines Sachverstandes gefragten gesellschaftlichen Akteure geworden. Die Beziehungen zwischen der Umweltbewegung und staatlichen und wirtschaftlichen Akteuren entwickelten sich dabei von einer starken Polarisierung hin zu begrenzten Kooperationen und Konflikten. In der in den 90er Jahren beginnenden Phase des Rollbacks ist durch die Erhöhung des Konfliktpotentials nach Einschätzung des Autors eine Zunahme von Auseinandersetzungen innerhalb der institutionalisierten Umweltbewegung zu erwarten, z. B. durch eine Kritik am institutionellen „Schmusekurs“ der Umweltbewegung.*

6. Brunner, Ursula/Lustig, Sandra 1995: USOs in einer sich wandelnden Welt. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 8. Jg., H. 4, S. 80-86.

*Forschungsbericht zu einer Befragung bei sechs US-Umweltverbänden für eine Bestandsaufnahme der Verbände unter den Bedingungen eines ökologischen Rollbacks. Die wichtigste Herausforderung für Umweltverbände in den 90er Jahren ist nach Ansicht der Autorinnen die geringere Aufmerksamkeit für Umweltthemen, abnehmende Ressourcen, eine zunehmende Komplexität von Umweltpolitik und härtere Wirksamkeit von Maßnahmen für den Einzelnen. Der Beitrag zeichnet das Bild einer Umweltbewegung im Wandel und sieht den Beginn einer Phase der Neuorientierung. Während die nach Mitgliederzahlen größten Umweltschutzorganisationen (USOs) ihren Zenit überschritten haben, können Organisationen mit spezifischer Ausrichtung noch gegen den Trend wachsen. Begründet wird dies mit der Feststellung, dass die traditionelle Lobbyarbeit und die Initiierung von Gerichtsverfahren sowohl innerhalb der Umweltbewegung als auch in der Öffentlichkeit an Attraktivität verlieren. So setzt der Environmental Defense Fund (EDF) – ehemals bekannt für kämpferische Lobbyarbeit – zunehmend auf Kooperationsstrategien mit der Wirtschaft. Der Beitrag schlägt eine Typologie der verschiedenen Strömungen in der Umweltbewegung vor. Unterschieden werden (1) Implementers, die sich für konkrete Projekte u.a. in Kooperation mit der Wirtschaft einsetzen; (2) Accommodators, die den Einklang von Ökonomie und Ökologie in Zusammenarbeit mit Wirtschaft betonen und auf Konfrontation verzichten; (3) Main Stream Advocacy, die auf die Nutzung aller vorhandenen rechtlich-politischen Instrumente setzt; (4) Radicals, bei denen die fundamentalistische Kritik im Vordergrund steht; (5) Activists, die ihre eigenen, meist lokalen Interessen vertreten; und (6) Grassroots, die in Zusammenarbeit mit Bürgerinitiativen Mobilisierungskampagnen durchführen und der Umweltpolitik der Regierung skeptisch gegenüberstehen.*

7. Gray, Barbara 1985: Conditions facilitating interorganizational collaboration. In: *Human Relations*, Vol. 38, No. 10, S. 911-936.

*Der Beitrag fragt nach den Entstehungsbedingungen von Kooperation zwischen Organisationen. Es wird argumentiert, dass die Entstehung von Kooperationen innerhalb bestehender Organisationen und Netzwerke als gut erforscht gelten kann. Das Forschungsinteresse der Autorin richtet sich daher auf bis dato noch nicht organisierte bzw. institutionalisierte Formen der Kooperation. Auf der Basis einer umfassenden Literatursicht werden die Bedingungen von Kooperation dargestellt. Kooperation wird dabei in die Phasen ‚Problem-setting‘, ‚Direction-setting‘ und ‚Structuring‘ eingeteilt. Für jede dieser Phasen werden Hypothesen gebildet. Für das ‚Problem-setting‘ lautet die Hypothese: Je mehr Akteure an einer Kooperation teilnehmen, um so mehr Informationen können berücksichtigt werden. Darüber hinaus haben die Erwartungen*

der Teilnehmer an das Ergebnis einen großen Einfluss auf den Ausgang der Kooperationen. Der Nutzen von Kooperation muss von den Teilnehmern höher eingeschätzt werden als die Kosten; die Interdependenz zwischen den Teilnehmern muss bewusst sein; die Teilnehmer sollen sich wechselseitig als legitimiert ansehen und der Ausschluss von Akteuren, die berechnete Interessen haben, wird als problematisch angesehen. Faktoren, die das ‚Direction-setting‘ unterstützen, sind einerseits gemeinsame Werte der Teilnehmer, wobei die gemeinsame Suche nach Informationen die Entwicklung gemeinsamer Werte begünstigt. Vorteilhaft ist andererseits eine auf viele Akteure verteilte Macht anstelle einer Allokation von Macht bei wenigen Akteuren. Die Phase des ‚Structuring‘ wird dadurch erleichtert, dass auch bei der Umsetzung eine wechselseitige Abhängigkeit der Akteure fortbesteht. Ein Mandat für die Regelung eines Problemfeldes hingegen ist für sich keine hinreichende Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen.

8. Gray, Barbara 1989: Collaborating. Finding Common Grounds for Multiparty Problems. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.

Gray verbindet Ansätze der Organisationsforschung und der Politikwissenschaft, um das Phänomen der ‚Collaboration‘ (Zusammenarbeit) zu untersuchen. Im ersten Teil wird der Bedarf an Kooperation in verschiedenen Bereichen (regional/international, ökonomisch/öffentlich/gesellschaftlich, etc.) gezeigt und erklärt, aus welchen Gründen Zusammenarbeit zunimmt. Faktoren, die Zusammenarbeit begünstigen sind: Unabhängigkeit der Beteiligten; die gemeinsame Problemlösung durch konstruktive Behandlung von Meinungsverschiedenheiten; das gemeinsame Tragen von Entscheidungen; und geteilte Verantwortung für zukünftige Entwicklungen in dem Problemfeld. Kooperation wird dabei als emergenter Prozess dargestellt und verschiedene Problemtypen, die kooperativ zu lösen sind, werden diskutiert. Der Beitrag versteht Zusammenarbeit vor allem als eine Reaktion auf Turbulenzen und stellt sechs Faktoren heraus, die Turbulenzen verursachen: schneller ökonomischer und technologischer Wandel, abnehmende Produktivität und wachsender Wettbewerb, globale Interdependenzen, Verschwinden von Grenzen zwischen Unternehmen, Verwaltung und Arbeit, sinkende Effektivität sozialer Programme, und Unzufriedenheit mit rechtlichen Lösungen zur Problemlösung. Der zweite Teil der Studie behandelt die Dynamik der Zusammenarbeit. Ein Drei-Phasen Modell der Zusammenarbeit wird entwickelt. Die Phasen sind: ‚Problem-setting‘, ‚Direction-setting‘ und ‚Implementation‘. Kooperationen werden unterschiedlich verlaufen, abhängig davon, ob der Ausgangspunkt ein Konflikt oder gemeinsame Sichtweisen waren, nach der Art des beabsichtigten Ergebnis und dem Grad der Institutionalisierung. Die Thesen werden anhand von Fallstudien zur Stadt- und Regionalentwicklung in Urban Heights und zum National Coal Policy Project (NCP, siehe [101]) belegt. Der dritte Teil formuliert anwendungsorientierte Empfehlungen zur Entwicklung von Kooperationen. Zunächst werden vier verschiedene allgemeine Typen der Kooperation entwickelt. Diese Typen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Motivation (Weiterführung einer gemeinsamen Vision/Konfliktlösung) und ihrem erwarteten Ergebnis (Informationsaustausch/gemeinsame Vereinbarung). Für die unterschiedlichen Typen werden jeweils Beispiele genannt. Abschließend wird eine Theorie der Kooperation als ein emergenter interorganisationaler Prozess entwickelt. Mögliche Restriktionen für Kooperationen werden genannt und Möglichkeiten aufgezeigt, diese Restriktionen zu überwinden.

9. Gray, Barbara/Wood, Donna J. 1991: Collaborative Alliances: Moving from Practices to Theory. In: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27, No. 1, S. 3-22.

Der Beitrag leitet zwei Sonderhefte zu ‚Collaborative Alliances‘ des Journal of Applied Behavioral Science ein und trägt bisherige Forschungsergebnisse zusammen. Während bisherige Arbeiten vor allem auf Fallstudien beruhen, sollen nunmehr auch Beiträge zur Theoriebildung verstärkt erarbeitet werden. Eine Reihe von sozialwissenschaftlichen Theoriesträngen (Resource Dependence Theory, Corporate Social Performance/Institutional Economics, Strategic Management/Social Ecology, Microeconomics, Institutional Theory/Negotiated Order Theory und Political Theory) werden im Hinblick auf ihre Nutzbarkeit zur Analyse von Kooperationen kurz skizziert. Weiterhin werden die Beiträge aus den Sonderheften kurz vorgestellt und den theoretischen Ansätzen und den zentralen Fragestellungen (Voraussetzungen, Prozess und Ergebnisse von Kooperationen) zugeordnet.

10. Hartman, Cathy L./Hofman, Peter S./Stafford Edwin R. 1999: Partnerships: A Path to Sustainability. In: Business Strategy and the Environment, 8, 255-266.

Der Aufsatz behandelt die Bedeutung von Umweltpartnerschaften für die Umweltpolitik wie auch für die wissenschaftliche Diskussion. Ausgangspunkt ist die Feststellung, dass eine auf den

*Command-and-control Ansatz beschränkte Umweltpolitik angesichts komplexer Umweltprobleme zu einer Überlastung staatlicher Akteure führt. Nachhaltige Entwicklung erfordert eigenständige Beiträge von Industrie, Bürgern, NGOs und anderen umweltpolitischen ‚Stakeholdern‘. Dabei kann die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren einen signifikanten Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten. Das ‚Greening of Industry‘-Netzwerk kann einen Beitrag zur Verbreitung von kooperativen Formen der Zusammenarbeiten leisten.*

11. Knoepfel, Peter 1994: Chancen und Grenzen des Kooperationsprinzips in der Umweltpolitik. In: oikos Umweltökonomische Studenteninitiative an der HSG (Hg.): Kooperationen für die Umwelt. Im Dialog zum Handeln. Zürich: Verlag Rüegger, S. 65-92.

*Kooperation wird vor allem als Kooperation zwischen Behörden und Unternehmen diskutiert. Seit Mitte der 70er Jahre wird dieses bilaterale Verhältnis durch neue Akteure in Frage gestellt. Spätestens seit Beginn der 80er Jahre existiert in den meisten westeuropäischen Ländern eine trilaterale Grundstruktur, die Umweltschutzorganisationen einschließt. Der Beitrag untersucht vor diesem Hintergrund die Verankerung des Kooperationsprinzips in der schweizerischen Umweltschutzgesetzgebung.*

12. Knoepfel, Peter 1994: Chancen und Grenzen des Kooperationsprinzips in der Umweltpolitik. Cahiers de l'IDHEAP no 129. Lausanne: IDHEAP.

*Der Beitrag diskutiert das Kooperationsprinzip in der Umweltpolitik im Rahmen der schweizerischen Umweltgesetzgebung. Im 1995 novellierten Umweltschutzgesetz (USG) der Schweiz werden die Behörden aufgefordert, beim Vollzug des USG mit der Wirtschaft zusammenzuarbeiten. Freiwillige Initiativen sollen gefördert werden und - falls vorhanden - in das Ausführungsrecht integriert werden.*

13. Loske, Reinhard (Hg.) 2000: Umweltkonferenz Neue Allianzen für die Umwelt. Veranstaltung der Bundestagsfraktion von Bündnis '90/Die Grünen. Dokumentation der Veranstaltung vom 13.2.2000 in der Waldorfschule Kreuzberg. <http://www.loske.de/reader.pdf> (sowie weitere Berichterstattung über diese Konferenz, z. B. Interview mit R. Loske in der Frankfurter Rundschau v. 8.2.2000, R. Loske in Die ZEIT v. 10.2.2000).

*Akute Umweltprobleme wie Wasser- und Luftverschmutzung sind in Deutschland seit Ende der 70er Jahre deutlich zurückgegangen. Dagegen erfordern schleichende Probleme (Klimawandel, Ressourcenvergeudung, Artenschwund) neue Strategien. Die Politik sollte Dialoge und Kooperationsprojekte fördern, die Umweltschutzinnovationen begünstigen. Dabei geht es allerdings um Gestaltungscoalitionen, nicht um Kooperationen zur Verhinderung, wie sie in der Umweltbewegung auch in Deutschland Tradition haben. Der vorläufige Tagungsband enthält Zusammenfassungen der Eingangsstatements von Carl Amery, Jürgen Trittin, Edda Müller, Bärbel Höhn und Rainer Steenblock. Dabei wird aus der jeweiligen umweltpolitischen oder fachlichen Perspektive knapp zu den Chancen und Grenzen von Kooperationen in der Umweltpolitik Stellung bezogen. In Arbeitsgruppen zu den Themen Naturschutz, Klimaschutz, Kreislaufwirtschaft und Gentechnik diskutierten unterschiedliche Interessenvertreter über die jeweiligen Problemfelder und mögliche kooperative Lösungen.*

14. Mintzberg, Henry/Dougherty, Deborah/Jorgensen, Jan/Westley, Frances 1996: Some Surprising Things About Collaboration. Knowing How People Connect Makes it Work Better. In: Organizational Dynamics, Vol. 25, No. 1, S. 60-71.

*Mintzberg et al. diskutieren psychologische, kommunikative, organisatorische u.a. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Kooperationen im Allgemeinen (zwischen Unternehmen, mit dem Staat, unter Autoren...). Dabei werden auch zwei Beispiele für Umweltkooperationen angeführt, bei denen vertikale Strukturen (Hierarchie) die Kooperationen beeinträchtigt haben. In einem Fall (Canadian Roundtable on the Environment) traten die anwesenden Unternehmensvertreter zusammen mit ihren Assistenten auf, die sie laufend berieten, und die Minister wurden ebenfalls von ihren Stäben begleitet, während die Vertreter der Umweltverbände ohne diese Unterstützung auskommen mussten. Dies habe die Voraussetzungen für Kooperation zunichte gemacht. In einem anderen Fall, bei der Entwicklung einer „grünen“ Produktlinie wur-*

- de der beratende Vertreter einer Umweltorganisation durch das Unternehmen zur Verschwiegenheit verpflichtet, was wiederum Misstrauen unter den anderen nicht unmittelbar beteiligten Vertretern der Umweltorganisation führte und schließlich zum Rücktritt des Beraters.
15. Paterson, Matthew 1999: Global Finance and Environmental Politics. The Insurance Industry and Climate Change. In: IDS Bulletin, Vol. 30, No. 3, S. 25-30.  
*Der Artikel beleuchtet die Interessen und Aktivitäten großer Versicherungsunternehmen im Problemfeld globale Erwärmung und Klimawandel. Der Autor kommt zu dem Ergebnis, dass Versicherungen ein originäres Interesse an der Bewältigung dieser Fragen haben und als Koalitionspartner für Umweltorganisationen in Frage kommen. Die Ergebnisse unterstützen die bereits beobachtbare Strategie von Umweltorganisationen, sich nicht ausschließlich an Regierungen zu wenden, um regulative Maßnahmen zu erreichen, sondern gezielte Kooperationen mit Unternehmen anzustreben, die aus ökonomischen oder politischen Gründen ähnliche Ziele verfolgen.*
  16. Renn, Ortwin/Webler, Thomas 1994: Konfliktbewältigung durch Kooperation in der Umweltpolitik – Theoretische Grundlagen und Handlungsvorschläge. In: oikos Umweltökonomische Studenteninitiative an der HSG (Hg.) 1994: Kooperationen für die Umwelt. Im Dialog zum Handeln. Zürich: Verlag Rüegger, S. 11-52.  
*Im Zentrum des Beitrags stehen theoretische Überlegungen zu Mediationsverfahren, die auch für die Analyse bilateraler Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen nutzbar gemacht werden können. Die Analyse von Umweltkonflikten erfolgt im theoretischen Rahmen der Ressourcen- und Arenatheorie. Basierend auf diesen theoretischen Grundannahmen können nach Einschätzung der Autoren die zentralen Voraussetzungen umweltpolitischer Diskurse herausgearbeitet werden. Darüber hinaus werden Regeln für einen solchen Diskurs aus der Habermas'schen Theorie des kommunikativen Handelns abgeleitet. Am Ende des Beitrags steht der Entwurf eines Verfahrensmodells kooperativer Diskurse im Umweltschutz.*
  17. Schneidewind, Uwe 1995: Ökologisch orientierte Kooperationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Umweltwirtschaftsforum, 3. Jg., H. 4, S. 16-21.  
*Der Beitrag behandelt drei Ebenen umweltorientierter Unternehmenskooperationen: die Kooperation entlang Produktlinien, die Kompensation einer durch Implementationsdefizite geschwächten Umweltpolitik durch Kooperationen zwischen Unternehmen oder zwischen Unternehmen und Staat sowie kooperative Gesellschaftskonzepte wie z. B. der Ansatz des Kommunitarismus. In Abgrenzung zu anderen Koordinationssystemen (Markt, Hierarchie) und vor dem Hintergrund dieser Ansatzpunkte wird eine Klassifikation von Kooperationsformen vorgeschlagen: vertikale marktliche Kooperation (entlang der Wertschöpfungskette), horizontale marktliche Kooperation, die auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns abzielt und gesellschaftsbezogene Kooperationen mit dem Ziel der Verständigung über politische und gesellschaftliche Ansprüche. Die hier dargestellten Kooperationen spielen in der Managementdebatte bisher eine untergeordnete Rolle. Abschließend werden Erwartungen an eine Theorie ökologisch orientierter Kooperationen formuliert.*
  18. Ueberhorst, Reinhard 1998: Kooperative Politik(formen) im 21. Jahrhundert, kurzfristig thematisiert. In: Forschungsjournal NSB, 11. Jg., H. 3, S. 32-38.  
*Die Schärfung des bislang unterentwickelten Bewusstseins für kooperatives Handeln wird als wichtigste Herausforderung für eine erfolgreiche Politik in polyzentrischen, pluralistischen Gesellschaften dargestellt. Politiker sollten langfristig kooperative Strategien verfolgen. Der Beitrag verweist auf ein Forschungsdefizit bei der Analyse der innovationsfördernden Wirkung von Kooperationsprozessen (nicht nur innerhalb staatlicher Politik).*
  19. Weidner, Helmut 1996: Umweltkooperation und alternative Konfliktregelungsverfahren in Deutschland. Zur Entstehung eines neuen Politiknetzwerkes. Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 16. Discussion Paper FS II 96 – 302. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.  
*Umweltpolitik ist in Deutschland in einem politisch-administrativen Alleingang institutionalisiert worden und hat über lange Zeit beachtliche Erfolge erzielt. Neue Problemstellungen und ver-*

änderte Akteurskonstellationen bewirken gleichwohl, dass die bislang dominanten hierarchisch-imperativen Formen staatlicher Problembearbeitung an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stoßen und kooperative Formen der Problemlösung unumgänglich werden. Die Voraussetzungen für die Durchsetzung eines neuen Politikstils kooperativer Verhandlungslösungen sind günstig: Kooperationsbedarf und -fähigkeit der zentralen Akteure sind in den letzten Jahren kräftig gestiegen. Der Autor beschreibt für die Hauptakteure (Umweltadministration, -organisationen, Unternehmen und Parteien) die hierfür relevanten Faktoren. Gezeigt wird, dass zwischen den Akteuren bereits eine Vielzahl freiwilliger Kooperationen stattfindet, die auf Konsense und Kompromisse abzielen. Für hierdurch nicht bewältigbare Konflikte wird zunehmend auf alternative Konfliktregelungsverfahren (moderierte Dialoge, Diskurse, Mediation etc.) zurückgegriffen, die zumindest zu einer Konfliktversachlichung und zur Erzielung von Teilkonsensen beitragen. Die steuerungstheoretischen Überlegungen werden durch einen breiten Überblick über freiwillige Kooperationen zwischen Staat, Wirtschaft und Umweltorganisationen sowie über alternative (verhandlungsbasierte) Konfliktregelungsverfahren illustriert. Im Hinblick auf bilaterale Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen wird der von Umweltverbänden zu leistende „Balanceakt zwischen Kooperationserfordernissen und Klientelintegration“ (S. 33) hervorgehoben. Abschließend wird unter Rückgriff auf die Neokorporatismus- und Netzwerkdebatte festgestellt, dass zwar Tendenzen zu einem "ökologisch erweiterten" neokorporatistischen Interessenvermittlungssystem erkennbar sind, politikprägender aber wohl vielfältige kooperative Netzwerke sein werden - befördert auch durch die Herausbildung eines "ökologisch-engagierten Kommerzsektors" und den Einflußverlust des etablierten "bürokratisch-ökoindustriellen Komplexes".

## Kooperation von Unternehmen und Umweltverbänden

### Allgemein

20. Baßfeld, Jutta 1997: Aktive Mitarbeit an der Umgestaltung der Wirtschaft. Wirtschaftskooperationen beim BUND. In: Ökologisches Wirtschaften, 2/1997, S. 25-26.  
*Knappe Darstellung der Kooperation des BUND mit Wirtschaftsunternehmen: Kooperationskriterien werden herausgearbeitet und konkrete Kooperationen kurz skizziert (Hertie, Initiative für ökologische Steuerreform, DAK, Tupperware, Alpirsbacher Klosterbräu, neuform-Reformhäuser, Deutsche Bahn, Cherry).*
21. Brockhaus, Michael 1996: Gesellschaftsorientierte Kooperation. Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit von Unternehmungen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen im ökologischen Kontext. Dissertation der Universität St. Gallen. Wiesbaden: Gabler Verlag.  
*Gegenstand der Arbeit ist die Analyse und Bewertung von drei konkreten Fällen von Kooperationen: das Informationsprojekt, Gentechnik – Pro und Contra', das Schweizer Forum, Marktwirtschaft und Umwelt' und die Kooperation von Hertie und BUND. Ziel der Arbeit ist es, das Phänomen der Kooperation zwischen Unternehmen und ihrem sozioökonomischen Umfeld anhand der Fallstudien aus einer managementorientierten Perspektive zu erarbeiten. Kooperationen werden unterschieden nach marktlichen, politischen und öffentlichen Partnern und Zielen. Dabei werden neben den Rahmenbedingungen, die kooperative Formen der Zusammenarbeit unterstützen, auch Interaktionsprozesse und die Ergebnisse von Kooperationen untersucht. Eine Reihe von theoretischen Zugängen aus Wirtschafts- und Sozialwissenschaften wird daraufhin geprüft, ob und zu welchen Teilfragen Beiträge erwartbar sind. Die konkreten Kooperationen werden in Fallstudien mittels einer Netzwerkanalyse untersucht und auf Grund der Befragung von Teilnehmern evaluiert. Eine wichtige Rolle für den Erfolg von Kooperationen wird der Figur des kooperativen Entrepreneurs zugeschrieben. Der Band schließt mit Gestaltungsempfehlungen für Unternehmen. Als Haupthemmnisse von Kooperationen werden die vereinfachende Wahrnehmung und die begrenzten Ressourcen der potentiellen Partner ausgemacht.*
22. Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (BUND) 1992: Voraussetzungen für eine Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen. Von der Bundesdele-



gertenversammlung am 24. Mai 1992 in Leipzig geänderter und angemener Antrag Nr. 017. Bonn: BUND.

*Leitfaden für die Kooperation des BUND mit Wirtschaftsunternehmen.*

23. Elkington, John/Fenell, Shelly 1998: Partners for Sustainability. In: Greener Management International. The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, No. 24, Winter 1998: Business-NGO Relations and Sustainable Development, S. 48-60.

*Die Autoren vertreten die Consulting-Agentur SustainAbility Ltd, London. Das Unternehmen wurde 1996 von BP beauftragt, die Möglichkeiten für Kooperationen mit Umweltorganisationen zu erkunden. In Umfragen und Interviews bei Umweltorganisationen und Unternehmen wurde festgestellt, dass diese Formen der Zusammenarbeit grundsätzlich positiv bewertet werden, im konkreten Fall aber die Schwierigkeiten und Defizite in der Einschätzung der Befragten überwogen. Begünstigende und behindernde Faktoren werden je aus Sicht von Unternehmen und Umweltorganisationen vorgestellt. In dem Beitrag wird eine Typologie möglicher Formen der Zusammenarbeit entworfen und Typen von NGOs wie Unternehmen gebildet.*

24. Gödde, Michael 1989: Kooperationsmodelle zwischen Wirtschaft und Naturschutz. In: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, 2. Jg., H. 4., S. 382-389.

*Modelle der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Naturschutz werden zu vier Typen zusammengefasst und bewertend dargestellt: (1) Firmengründer, Einzelpersonen oder Unternehmen gründen Stiftungen, die sich den Zielen des Naturschutzes verschreiben und Fördermittel bzw. Preise vergeben; (2) neben Spenden, meist sporadischer Natur, sind langfristige Mitgliedschaften in Verbänden festzustellen; (3) über technologischen Umweltschutz und die Vermeidung von Produkten, die dem Naturschutz zuwiderlaufen (z. B. Elfenbeinprodukte) zeigt sich im Sinne eines naturschutzorientierten Marketing die Verinnerlichung von Grundprinzipien des Naturschutzes im Management; (4) als Direktmaßnahme kommt dem Natursponsoring besondere Bedeutung zu. Es ist als Strategie zur Imageförderung mit präventivem Charakter zu werten, gleichzeitig dokumentiert es ein geändertes Umweltbewusstsein, das über Projektförderung Verantwortung für die Natur beweist.*

25. Götzelmann, Frank 1992: Umweltschutzinduzierte Kooperation der Unternehmung. Anlässe, Typen und Gestaltungspotentiale. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang.

*Die Analyse umfasst neben zwischenbetrieblichen Kooperationen insbesondere auch kooperative Beziehungen von Unternehmen zu Akteuren des privaten und öffentlichen Sektors. Insgesamt zehn Kooperationstypen werden abgeleitet und ihre Gestaltungspotentiale dargestellt. Die Kooperationstypen werden nach Kooperationspartnern (Unternehmen, öffentlicher und privater Sektor), der Anzahl (bi- oder multilateral), der Kooperationsaufgabe (Produkt, Verfahren) und einigen Merkmalen der Kooperationsbeziehung (Formalisierung, Symmetrie, Dauer, Organisationsform) abgeleitet. Für Kooperationen mit dem privaten Sektor werden daraus die Typen „Standortbezogene Kooperationen“ und „Produktbezogene Kooperationen“ gebildet.*

26. Hansen, Ursula/Niedergesäß, Ulrike/Rettberg, Bernd 1997: Erscheinungsformen von Unternehmensdialogen. In: Public Relations Forum, 2/97, S.32-36.

*Der Beitrag beschreibt das Forschungsprojekt Unternehmensdialoge. Circa 20 verschiedene Unternehmensdialoge werden im Hinblick auf ihre Ausgangssituation, Teilnehmer, Form, Ziele und Ergebnisse dargestellt. Die folgende Tabelle 3 gibt einen Überblick über die behandelten Kooperationen.*

Tabelle 3: Unternehmensdialoge in Hansen/Niedergesäß/Rettberg (1997)

<i>Name</i>	<i>Teilnehmer</i>	<i>Zeitraum</i>	<i>Ziel und Ergebnis</i>
Fahrgastforum (Bremen)	Bremer Verkehrsbetriebe, Handwerkskammer, Regierung und Bürger	August bis Dezember 1993	Verbesserung des ÖPNV
Nachhaltige Fischerei	Bundesmarktverband der Fischwirtschaft e.V., Dt. Unilever, Langnese-Iglo, Greenpeace, BUND, WWF, Verbraucherorganisationen, Aktionsgruppen	seit Sept. 1995	Ausgangspunkt des Dialogs ist die Überfischung der deutschen Meere und die daraus entstehenden ökologischen Probleme. Ziel ist eine nachhaltige Fischerei.
Dow Community Advisory Panel	Dow, Anwohner der Produktionsanlagen	seit 1991 in Rheinfelden, seit 1993 Stade	Nachbarschaftsgespräche von Dow im Rahmen von Responsible Care Auf den Treffen, die 8 bis 10 Mal im Jahr stattfinden werden mit Anwohnern des Werkes (aus dem Umkreis von ca. 10 km) Themen diskutiert, die für die Betroffenen von Bedeutung sind (Logistik, Produkte, Entsorgung, Anlagenbetrieb).
Energie im Gespräch	Energie-Versorgung Schwaben AG, verschiedene Interessengruppen	1991 bis 1992	Verbesserung der Akzeptanz.
Gesprächskreis natürliche Rohstoffe	Henkel KgaA, ev. Kirche, Aktionsgruppen, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit	1993 bis 1996	Dialog über den Bezug Henkels von Rohstoffen aus den Philippinen und die dortigen sozialen Folgen. Anlaß war die Kritik der ev. Kirche, dass durch den Bezug philippinischer Rohstoffe die dortigen sozialen Strukturen unterstützt und gefestigt werden. In dem Dialog sollte geklärt werden, welche Möglichkeiten einer Verbesserung bestehen.  Abbruch des Dialogs, aufgrund der aus Henkels Sicht unbefriedigenden Ergebnisse eines Testmarkts für ein "ethisches" Waschmittel.
Hochster Nachbarn	Hoechst AG, Anwohner	seit Juni 1993	Von Hoechst in der Folge der Störfälle von 1993 initiiertes Gesprächskreis zur Verbesserung des Vertrauensverhältnisses des Unternehmens zu seinen Nachbarn am Standort Hoechst. Informationen über die Störfälle sollten ausgetauscht und offene Fragen diskutiert werden. Inzwischen Erweiterung auf alle möglichen Hoechst-relevanten Themen.
Kempfenhausener Gespräche	Hypo Bank AG, Fachleute	seit 1994	Gesprächskreis der Hypo-Bank AG zu diversen gesellschaftlich relevanten Schwerpunktthemen. Die Themen werden mit Experten diskutiert, die Ergebnisse sollen in die Geschäftspolitik der Hypo Bank einfließen.

Enzyme in Waschmitteln	Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V., Umwelt- und Verbraucherorganisationen	1995	Entwicklung einer Verbraucherkampagne zu gentechnisch produzierten Enzymen in Waschmitteln. In mehreren Workshops sollten Formen und Inhalte einer Kampagne zur Akzeptanzverbesserung von gentechnischen Waschmittel-Enzymen mit Verbraucher- und Umweltorganisationen eruiert werden.
Kuratorium Gentechnik	Kleinwanzlebener Saatzucht AG (keine Angaben zu weiteren Teilnehmern)	seit Juni 1990	Diskussion der Vor- und Nachteile gentechnisch veränderten Saatguts und neuer Methoden der Pflanzenzüchtung, insbesondere der Gentechnik im Rahmen des gegründeten Kuratoriums Gentechnik.
Produktökobilanz Kaffee	Kraft Jacobs Suchard Deutschland GmbH, Interessengruppen	1995 bis 1996	Erstellung einer Produktökobilanz für Kaffee. Zu diesem Zweck wurde ein Runder Tisch mit relevanten Interessengruppen gebildet, der die Entwicklung und Ausgestaltung kritisch begleitet.
Phosphatfreie Waschmittel	Lever GmbH	Herbst 1987	Anlass war die massive Kritik von Umwelt- und Verbraucherorganisationen. Ziel war die Bewertung der Umweltverträglichkeit von Waschmitteln.
Mobilität und Umwelt	Mercedes Benz AG, Greenpeace, NABU, BUND, Euro-natur	seit 1995	Gespräche mit kritischen Umweltgruppen. Das Unternehmen will die Sicht der kritischen Verbände zum Themenkreis Mobilität und Umwelt erfahren.
ERBE	Procter & Gamble GmbH, Interessengruppen	Frühjahr 1990	Selbstmedikation und reine Symptombehandlung bei nicht ursächlich bekämpfbaren Erkältungskrankheiten und die Wirkungen von Arzneimitteln werden mit Interessengruppen diskutiert.
WAGE I und II	Procter & Gamble GmbH, Experten	Frühjahr 1985 bis Frühjahr 1986	Als Reaktion auf den Vorwurf, die Waschmittelindustrie trage mit ihren Produkten zur Gewässerverschmutzung bei, und aufgrund der massiven Kritik am Waschverstärkertuch "Top Job" initiierte Procter & Gamble das Projekt WAGE, um mit Experten die Themen zu diskutieren.  Den Dialogen werden konkrete Ergebnisse (Entwicklung eines Kompaktwaschmittels) zugeschrieben.
WAGE III und IV	Procter & Gamble GmbH, Experten	Herbst 1987 bis Herbst 1988	Thema des Dialogs mit Experten war die Frage, was gutes Trinkwasser sei und wie dieses geschützt werden kann.
WAGE V bis VII	Procter & Gamble GmbH, Abfallexperten	Winter 1989 bis Sommer 1991	Expertengespräche zur Vermeidung und Verwertung von Abfällen.

HAGE I <sup>5</sup>	Procter & Gamble GmbH, Experten	Juni 1993 bis Oktober 1993	Nach Kritik des Friseurhandwerks an der Einführung der 2 in 1 Shampoo-technologie wurden Experten verschiedener gesellschaftlicher Bereiche zu einem Dialog zur Haarpflege eingeladen.
HAGE II <sup>6</sup>	Procter & Gamble GmbH, Experten	November 1995 bis Juli 1996	Experten verschiedener gesellschaftlicher Bereiche sollten über grundlegende Aspekte und Probleme der Haut- und Haarpflege debattieren.
Nachbarschaftskreis Riedel de Haen	Riedel de Haen AG, Anwohner	seit April 1995 regelmäßige Treffen	Diskussion über aktuelle Themen mit den Nachbarn des Chemiewerkes. Anlass der Einrichtung des Forums waren Konflikte über eine Bromrecyclinganlage.
Thermische Bodenbehandlungsanlage	Umweltschutz Nord, Umweltgruppen, Anwohner	Ende 1995 bis Mitte 1996	Antragsverfahren einer neuen Desorptionsanlage zur Sanierung von Altlasten. In die Planung und das Antragsverfahren einer neuen Desorptionsanlage zur Altlastenbehandlung wurden Umweltgruppen und lokal Betroffene einbezogen.
Gesprächskreis Gentechnologie	Unilever, Kritiker	Sommer 1995 bis Herbst 1996	Diskussion der Gentechnologie mit dem Ziel der Akzeptanzverbesserung. Am Beispiel des Enzyms Xylanase, das von Unilever im Ausland gentechnisch hergestellt wird, diskutierte Unilever mit Kritikern die Risiken der umstrittenen Technologie, mit dem Ziel der Akzeptanzverbesserung in der Öffentlichkeit und bei den eingeladenen Gruppen.  Erarbeitung eines Abschlusspapiers, das jedoch nicht von allen Teilnehmern getragen wird.

5 Siehe auch <http://home.t-online.de/home/imug.hannover/abstr8.htm> für eine Veröffentlichung des Instituts für Markt-Umwelt-Gesellschaft, das mit der Moderation betraut war.

6 Siehe auch <http://www.kirchen.de/akademie/rs/referate/wsethik/heft197/dialog.htm> zu einer Kurzdarstellung dieses Unternehmensdialogs. Das Projekt ist dokumentiert (s.a. <http://home.t-online.de/home/imug.hannover/abstr3.htm>).

27. Hansen, Ursula/Niedergesäß, Ulrike/Rettberg, Bernd 1997: Zum Umgang mit kritischen Erfolgsfaktoren von Unternehmensdialogen In: Absatzwirtschaft, 40. Jg. (1997), S. 104-109.
- Darstellung des Forschungsprojektes Unternehmensdialoge [26]. Übersicht der Erfolgsfaktoren von Umweltdialogen, gegliedert nach Potentialen (Moderator, Dialogteilnehmer, Unternehmensvertreter), Prozess und Umfeld.*
28. Harris, James T. 1992: Working with Environmental Groups. In: Public Relations Journal, 48, S. 24-25.
- Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen bieten Vorteile für beide Seiten: Umweltverbände erschließen Einnahmequellen und Einflussmöglichkeiten, während Unternehmen ihre öffentliche Wahrnehmung verbessern können und Zugang zu einer gut ausgebildeten Zielgruppe erhalten. Die etwa 200 Umweltverbände in den USA repräsentieren 10 Millionen Mitglieder. Von den zehn größten Verbänden unterhalten alle bis auf Greenpeace kooperative Beziehungen unterschiedlicher Art zu Unternehmen. Dabei sind fünf Typen der Kooperation zu unterscheiden: (1) Spenden, (2) Sponsoring, (3) Vermittlung technischer Hilfe, (4) politische Koalitionen und (5) workplace fundraising, d.h. die Entsendung von Repräsentanten in Unternehmen und die Akquisition von Spenden unter den Beschäftigten. Für die einzelnen Kooperationstypen werden jeweils Beispiele genannt.*
29. Hartmann, Cathy L./Stafford, Edwin R. 1997: Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups. In: Long Range Planning, Vol. 30, No. 2, S. 184-196.
- Die Autoren ordnen Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen als „Market Based Environmentalism (MBE)“ ein. Im Gegensatz zu traditionellen Strategien von Umweltschutzverbänden, die auf staatliche Institutionen zielten, wird nunmehr versucht, Unternehmen für den Umweltschutz zu gewinnen. Sechs Kooperationstypen werden unterschieden: (1) Lizenzierung (Produkte werden unter Verwendung des Labels der Umweltorganisation vermarktet); (2) Sponsoring (Bereitstellung von Ressourcen für Umweltverbände); (3) Produktförderung (Umweltorganisationen klassifizieren Produkte als umweltverträglich); (4) Arbeitsgruppe (gemeinsame Arbeit an grünen Unternehmensstrategien); (5) Grüne Systemallianz (Kooperation zur Implementation von Umweltmanagementsystemen oder -programmen in der Unternehmenspraxis); (6) Umweltpolitikallianz (Zusammenarbeit bei der Formulierung von Vorschlägen für staatliche Umweltpolitik). Im Anschluss werden Empfehlungen für Unternehmen für die erfolgreiche Gestaltung von Umweltkooperationen formuliert.*
30. Hartmann, Cathy L./Stafford, Edwin R. 1998: Crafting Environpreneurial Value Chain Strategies Through Green Alliances. In: Business Horizons, 41, S. 62-72.
- „Environpreneurial“ Strategien, d.h. umweltorientierte Maßnahmen von Unternehmen, u.a. grüne Allianzen zwischen Unternehmen und Umweltverbänden, sind im wechselseitigen Interesse der beteiligten Akteure. Sie stellen eine Möglichkeit dar, nachhaltige Lösungen (im Sinne der Bündelung ökonomischer, ökologischer und sozialer Interessen) für Umweltprobleme zu generieren. Grüne Allianzen verbessern das Ansehen unter Stakeholdern, erleichtern die Einhaltung von Umweltstandards und verbessern die Wettbewerbssituation der Branche durch Verbesserung von Produkten und Erschließung weiterer Märkte. In Anlehnung an die Wertschöpfungskette Porters werden Potenziale für „Environpreneurial“-Strategien aufgezeigt. Beispiele für Kooperationen sind: Riceland Habitat Partnership (USA), McDonald's/EDF Kooperation (USA), Suriname Biodiversity Prospective Initiative (unter Beteiligung von US Firmen), Bronx Community Paper Company (USA), Paper Task Force (USA), The Natural Step (Schweden), Greenfreeze (Deutschland). Aus den jeweils kurz dargestellten Beispielen werden Empfehlungen für die Initiierung solcher Kooperationen abgeleitet.*
31. Hemphill, Thomas A. 1994: Strange Bedfellows Cozy Up for a Clean Environment. In: Business and Society Review, Summer 1994, S. 38-44.
- Kooperationen zwischen Umweltschützern und Unternehmen können die öffentliche Partizipation in der Politikformulierung verbessern. Unternehmen können die Expertise und Glaubwürdigkeit von Umweltverbänden nutzen, um Vorschläge für die Politikformulierung zu entwickeln. Ein Beispiel ist die Kooperation von General Motors und EDF bei der Entwicklung des Vorschlags für ein Programm „Mobile Emissions Reduction Credit (MERC)“. Als weiteres Beispiel für Kooperationen*

von Umweltverbänden und Unternehmen wird die ‚Bronx Community Paper Company‘, ein gemeinsames Vorhaben, um umweltfreundliche Prozesse zu etablieren, angeführt. Teilnehmer sind der National Resources Defense Council, MoDo Paper Company, S.D. Warren Company und die Kelly Community Improvement Association.

32. Hemphill, Thomas A. 1996: The New Era of Business Regulation. In: Business Horizons, 39, S. 26-30.

*Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen werden als eine Form der umweltpolitischen Selbstregulation gesehen. Unternehmen verhalten sich in Zusammenarbeit mit Umweltschützern proaktiv. Herstellungsverfahren werden verbessert, um Regulationen zu antizipieren bzw. um existierende Umweltstandards einzuhalten.*

33. House of Mandag Morgen 1999: The Copenhagen Charter. A Management Guide to stakeholder reporting. <http://www.mailbase.ac.uk/lists/business-ngo-relations/files/copenhagen.pdf>

*Zusammenstellung von Argumenten für Dialoge mit Anspruchsgruppen von Unternehmen sowie Hinweise zur Gestaltung von Unternehmensdialogen.*

34. Hutter, Claus-Peter 1995: Gegenseitiger Vorteil. Soll der Umweltschutz mit der Wirtschaft kooperieren?. In: Politische Ökologie, 13. Jg., H. 43, S. 62-66.

*Kritisches Plädoyer für eine verstärkte Kooperation zwischen Naturschutzverbänden und der Wirtschaft mit knapp skizzierten Beispielen für erfolgreiche Kooperationen:*

- *Lufthansa AG mit der Stiftung Europäisches Naturerbe in den Projekten "Natur ohne Grenzen" und "Ökologische Bausteine Europas" und Mitarbeit von Vertretern der Stiftung Europäisches Naturerbe und der Deutschen Umwelthilfe in verschiedenen Lufthansa-internen Arbeitskreisen mit dem Ergebnis einer deutlichen Reduzierung des Einwegmülls, der Weiterentwicklung von Mehrweggeschirr, der Einführung eines "abfallfreien" Business-Class-Menüs, der Teilverlegung von Kurzflügen auf die Schiene, der Intensivierung der Kooperation der Lufthansa mit der Deutschen Bundesbahn und der Umstellung der Bodenverpflegung auf biologisch angebaute Lebensmittel.*
- *Die Deutsche Umwelthilfe hat dem Unternehmen Lever-Sunlicht über Jahre hinweg Anregungen zur Entwicklung von Produkten, Verpackung, Logistik und Präsentation gegeben und sich bei internen Mitarbeiterschulungen, Pressekonferenzen und -mitteilungen sowie Lobbyarbeit für die Akzeptanz bei Handel und Verbrauchern für weniger umweltbelastende Waschmittel eingesetzt.*

35. Kuczor, Markus 1997: Veränderung gesellschaftlichen Bewußtseins und gesellschaftlicher Strukturen. In: Sellmann, Matthias (Hg.): Umweltethik und ihre gesellschaftliche Vermittlung – Reflexionen und Umsetzungen. Katholisch-Soziales Institut der Erzdiözese Köln, Bad Honnef, S. 119-162.

*Der Beitrag diskutiert die Chancen von Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen unter dem Gesichtspunkt, dass Moralisation ein unzureichendes Instrument der Ökologisierung sei (S. 119-128). Eine Stufenhierarchie der Problemlösung und strategische Ansatzpunkte werden entwickelt. Die wichtigsten deutschen Umweltverbände (S. 128-134), insbesondere der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) (S. 134-138), werden knapp beschrieben. Anschließend wird die Umweltkooperation zwischen dem Warenhauskonzern Hertie und dem BUND (im Anschluss an Will 1994 [81]) dargestellt. Motiv des BUND zur Kooperation mit Hertie war die Erschließung zusätzlicher Finanzquellen nach dem Vorbild des WWF. Dem war eine mehrjährige kontrovers geführte Debatte innerhalb des BUND vorausgegangen. Dabei wurde beschlossen, die Verwendung des BUND-Logos kooperierenden Unternehmen nicht zu gestatten. Ein detaillierter Katalog mit hohen Auflagen an die Kooperationspartner wurde entwickelt. BUND interne Kritiker der Kooperationsstrategie kamen einerseits aus einem ‚linken antikapitalistischen‘ Flügel (z. B. Berliner Landesverband), andererseits aus einem ‚rechten antimodernistischen Antikapitalismus‘ (z. B. Landesverband Bayern). Beide befürchteten, durch die Erschließung neuer Finanzquellen an Einfluss zu verlieren (S. 138-143). Schließlich enthält der Beitrag eine kritische Darstellung der (punktuellen) Strategie von Greenpeace, die sich auf das medial Spektakuläre beschränkt und nicht auf langfristigen Wandel setzt (S. 146-153).*

36. Lober, Douglas J. 1997: Explaining the formation of business-environmentalist collaborations: Collaborative windows and the Paper Task Force. In: Policy Science, 30, S. 1-24.

*Die Zusammenarbeit von EDF (Environmental Defense Fund), einer Universität und fünf Unternehmen ist Teil eines neuen Trends der kooperativen umweltpolitischen Problemlösung in den 90er Jahren. Die Bandbreite und Verschiedenheit der Teilnehmer ist überraschend. Die Häufigkeit und Komplexität solcher Kooperationen scheint zuzunehmen. In dem Artikel wird die These vertreten, dass gegenwärtig ein ‚window of opportunity‘ für solche Kooperationen existiert. Die dem Beitrag zugrundeliegende Frage lautet: Welches sind die Bedingungen, die solche Kooperationen erklären können? Der Begriff ‚window of opportunity‘ knüpft an Kingdons Agenda-Setting-Theorie an. Der Ansatz wird um die organisationstheoretischen Arbeiten von Gray (s.a. [7] und [8] erweitert). Demnach müssen vier Prozessströme zusammentreffen, um Wandel zu erklären: Problem, Policy, Organisationsprozesse und gesellschaftliche/politische/ökonomische Prozesse). Im Falle der dargestellten Kooperation bestand das Problem in der durch die Papierproduktion verursachten Umweltbelastung sowie im zunehmenden öffentlichen Problembewusstsein. Der Policy Stream ist repräsentiert durch neue staatliche Initiativen, Organisationswandel drückte sich in der Bereitschaft von Unternehmen aus, ihre Umweltperformanz zu verbessern, und gesellschaftliche bzw. ökonomische Veränderungen sind in der verstärkten Nachfrage nach chlorfrei gebleichtem Papier zu erkennen. In dem Artikel wird das Konzept eines ‚collaborative window‘ als Erklärung für die Genese solcher Formen der Zusammenarbeit entwickelt. Umweltverbände verfügen über wissenschaftliche Expertise zu den von der Papierproduktion verursachten Umweltbelastungen – nicht jedoch über wesentliche Einkaufsmacht als Nachfrager von Papier. Große, industrielle Papierverbraucher können demgegenüber Wissenslücken aufweisen, könnten aber durchaus Präferenzen für umweltfreundlicheres Papier haben. Der Autor argumentiert, dass das Modell Kingdons, das eher auf das formale politische System und die Rolle der Regierung fokussiert ist, um die Rolle zivilgesellschaftlicher Akteure ergänzt werden sollte. In Deutschland hat sich die Nachfrage nach chlorfreiem Papier durch den Druck von Umweltverbänden (Greenpeace) entwickelt. Dies hatte aufgrund der internationalen Ausrichtung der Papierindustrie große Auswirkungen, insbesondere unter dem Gesichtspunkt, dass sich solche Trends auch jenseits des Atlantiks ausbreiten könnten. Der Aufsatz macht die folgenden Motive der Akteure zur Teilnahme an der Umweltkooperation aus: (1) Der EDF hatte gute Erfahrungen mit dem vorangegangenen gemeinsamen Abfallreduzierungsprogramm mit McDonald's gemacht, (2) der EDF hatte ein Interesse, die Wirkungen von Papier auf die Umwelt zu reduzieren, (3) die Verwendung von Chlor war zu einem wichtigen öffentlichen Thema avanciert und (4) sichtbare Problemlösungen wie die Beendigung von Kahlschlägen oder die Reduzierung von Abfallströmen könnten zu einer Verbesserung des Images von EDF führen. Ein Risiko sah der EDF darin, dass der Verband aufgrund der Kooperation als Verbündeter der Papierindustrie gesehen werden könnte. Die fünf an der Umweltkooperation beteiligten Unternehmen wurden ausgewählt aufgrund ihrer Einkaufsmacht, der Führerschaft in den jeweiligen Branchen, ihren engen Beziehungen zu Konsumenten sowie ihrer Rolle als ökologischer Vorreiter und aufgrund vorangegangener Zusagen dieser Unternehmen. Der Aufsatz entwickelt die folgenden Hypothesen: (1) Die Bildung von Umweltkooperationen benötigt eine verstärkte Problemwahrnehmung, etwa durch wissenschaftliche Forschung oder öffentliches Interesse. (2) Umweltkooperationen erzielen Lösungen, die über die Wirkung erwartbarer regulativer Ansätze hinausgehen. (3) Die Bildung von Kooperationen entspricht dem Interesse von Unternehmen, grüne Ideen aufzunehmen. (4) Öffentliche Unterstützung ist notwendig, um konsumentenorientierte Unternehmen zu ermutigen, an solchen Kooperationen teilzunehmen. (5) Ein kooperativer Vorreiter ist ein Katalysator für die Bildung weiterer Kooperationen. Die Hypothesen werden vor dem Hintergrund weiterer Umweltkooperationen überprüft. Kurz beschrieben wird die vorangegangene Kooperation des EDF mit McDonald's (siehe [37]): Seit 1988 wurde McDonald's Ziel öffentlicher Kritik aufgrund der verursachten Abfallmengen (insbesondere Schaumverpackungen für Hamburger). Einige Städte verboten die Verwendung von Styropor für diesen Zweck. Die Öffentlichkeit reagierte mit Briefen an die Unternehmenszentrale und mit der Rücksendung gebrauchter Verpackungen. Im April 1990 wurde die Initiative McRecycle USA gestartet, mit dem Ziel, für \$100 Mio. jährlich recyceltes Material zu kaufen. Im August 1990 wurde ein Abkommen mit dem EDF zur Zusammenarbeit in der Abfallminimierung getroffen. Diese Zusammenarbeit mündete in einen Abfallreduktionsplan und der Umstellung auf Papier als Verpackungsmaterial.*

37. Lustig, Sandra/Brunner, Ursula 1996: Große US-amerikanische Umweltschutzorganisationen in den neunziger Jahren: Zur wachsenden Komplexität ihres Verhältnisses zur Wirtschaft. In: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, 9. Jg., H. 6, S. 494-506.

*Der Beitrag beschreibt die Zusammenarbeit amerikanischer Umweltschutzorganisationen mit Wirtschaftsunternehmen als "neue Aktionsform", die in den neunziger Jahren neben die traditionell konfrontativen Beziehungen tritt. Ohne nähere Ausführung wird auf die Tätigkeit von Vertretern der Wirtschaft als Vorstände von Umweltschutzorganisationen (Abschnitt 2.3. des Aufsatzes) sowie Spenden der Wirtschaft an die Umweltverbände National Audubon Society und World Wide Fund for Nature (Abschnitt 2.4.) verwiesen. Abschnitt 2.5. beschreibt knapp einzelne Kooperationsprojekte von Umweltorganisationen und Unternehmen:*

- *Die Kooperation von Environmental Defense Fund und McDonald's zur Abfallminderung), Verpackungsrecycling und die Substitution von Styroporverpackungen (siehe [36]).*
- *Die (anfangs noch konfrontative, dann zunehmend kooperative) Kampagne von Greenpeace USA, die den Kühlschrankhersteller Whirlpool zur Einführung eines FCKW-freien Kühlschranks auf dem amerikanischen Markt bewegen sollte (angelehnt an das erfolgreiche deutsche Greenfreeze Modell).*
- *Die Zusammenarbeit des National Resources Defense Council mit Energieversorgungsunternehmen und staatlichen Akteuren zur Durchführung eines Wettbewerbs für energiesparende, FCKW-freie Kühlschränke ("Golden-Carrot"-Wettbewerb).*
- *Die Initiierung eines langfristigen Policy-Dialogs zwischen dem Environmental Defense Fund und General Motors.*

*Abschließend werden in Abschnitt 3 einige Kriterien für Umweltorganisationen für die Bewertung von Kooperationen mit Unternehmen entwickelt. Kritisch angemerkt wird, dass kooperative Projekte zu einer Verstärkung der Spannungen innerhalb der Umweltbewegung führen könnten und eine langfristige Schwächung der Umweltverbände zur Folge haben könnte. Eine Umschichtung der Ressourcen von Umweltverbänden hin zu kooperativen Projekten könnte zu einer Schwächung der traditionellen Wirkungsweise von Umweltverbänden führen.*

38. Menon, Ajay/Menon, Anil 1997: *Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy*. In: *Journal of Marketing*, 61, S. 51-67.

*Marktbezogene, politische und soziale Kräfte motivieren Unternehmen und Umweltverbände zur Zusammenarbeit, um 'enviropreneurial'-Strategien zu entwickeln, die unternehmerisches Handeln und Innovationen zur Lösung von Umweltproblemen integrieren und Marketingbemühungen unterstützen. Enviropreneurialism wird definiert als eine Multiple-Stakeholder-Konzeptionalisierung von "grünem Marketing", das soziale, umweltbezogene und ökonomische Ziele verfolgt: "formulating and implementing of entrepreneurial and environmentally beneficial marketing activities with the goal of creating revenue by providing exchanges that satisfy a firm's economic and social performance objectives" (S. 54).*

39. Milne, George R./Iyer, Easwar S./Gooding-Williams, Sara 1996: *Environmental Organization Alliance Relationships Within and Across Nonprofit, Business, and Government Sectors*. In: *Journal of Public Policy and Marketing*, 15, S. 203-215.

*Die Autoren diskutieren 2 Studien, in denen die Unterschiede bei der Bildung von Allianzen, die von Umweltverbänden gebildet werden, analysiert werden. Dabei werden drei Typen von Koalitionen unterschieden: (1) mit Unternehmen, (2) mit staatlichen Stellen und (3) mit anderen Umweltverbänden. Es soll untersucht werden, ob sektorübergreifende Koalitionen signifikant von sektorinternen Koalitionen unterscheidbar sind. Die erste Studie basiert auf einer nationalen Umfrage, bei der 547 Umweltverbände angeschrieben wurden, von denen 195 Organisationen antworteten und von insgesamt 295 Allianzen berichteten. Mit dem Fragebogen sollte die relative Effektivität, Formalität, Einfluss und politische Position der befragten Umweltverbände gemessen werden und mit den drei verschiedenen Typen von Allianzen in Beziehung gesetzt werden. In der zweiten Studie wurden diese Beziehungen durch insgesamt 24 vertiefende Telefoninterviews weiter untersucht. Teil des Beitrages ist eine kurze Literatursicht zu Nonprofit Organisationen. Aus dieser Übersicht werden fünf Hypothesen zu den drei Typen von Allianzen abgeleitet, die mittels der empirischen Daten überprüft werden.*

40. Murphy, David F./Bendell, Jem 1997: *In the Company of Partners. Business, environmental groups and sustainable development post-Rio*. The Policy Press: Bristol.

*Das Vorwort von John Eklington argumentiert, dass sich die Zunahme und Ausweitung von Kooperationen auf Entwicklungen sowohl bei Unternehmen als auch bei Umweltorganisationen zurückführen lassen: Unternehmen wollen ihre Sponsorengelder besser ausnutzen. NGOs sind*



durch eine Professionalisierung der Aktivisten gekennzeichnet. So führte die zunehmende Zahl von Projekten und das Wachstum der Budgets von Umweltverbänden zu einer Rekrutierung professioneller Unternehmensmanager. In einer weiteren Phase (nach Sponsoring und Personalaustausch) kam es zu komplexeren Kooperationen. Im weiteren werden die Ergebnisse einer von Eklington im Jahr 1996 durchgeführten Umfrage unter NGOs zu diesen Kooperationen zusammengefasst. Die Einführung des Buches führt eine große Zahl von Kooperationen auf, die in westlichen Industrieländern seit 1992 entstanden sind. Diese Partnerschaften nehmen hinsichtlich ihrer Zahl und ihrer Ansprüche zu. Im Unterschied zu Sponsorprojekten, die seit Jahrzehnten existierten, geht es in den neuen Partnerschaften um strategische und operative politische Themen. Kapitel 1 fasst die Anforderungen nachhaltiger Entwicklung zusammen. Die Entstehungsgeschichte dieser Leitidee wird skizziert und die Rolle von NGOs in diesem Prozess dargestellt. Kapitel 2 untersucht die veränderten Einstellungen innerhalb von Umweltorganisationen. Dabei werden drei Wellen der Ökologiebewegung unterschieden: Naturschutzbewegung (seit 1900) ökologisches Denken (seit 1960) und Orientierung auf Problemlösungen (seit 1990). Insbesondere in der letzten Phase gewinnen Kooperationen mit Unternehmen an Bedeutung. Kapitel 3 beschreibt die Veränderungen in den Reaktionen von Unternehmen auf Umweltauforderungen in den letzten drei Jahrzehnten. Auch hier werden drei Phasen unterschieden: In den 70er Jahren stand die Vermeidung von Emissionen im Vordergrund; in den 80er Jahren dominierte Selbstregulierung die Agenda und in den 90er Jahren kam das Leitbild der Nachhaltigkeit auf die Tagesordnung. Kapitel 4 untersucht die Kooperation von Umweltorganisationen mit dem Holzhandel, insbesondere die Gründung einer FSC Gruppe im Jahr 1995 in Großbritannien. Das zugrunde liegende Problem und die Initiative werden detailliert nachgezeichnet und bewertet. Kapitel 5 beschreibt weitere Fälle weltweit. Darunter: die Dow Partnerschaft mit verschiedenen Umweltorganisationen in Europa, Unilevers Kooperation mit dem WWF im Rahmen des Marine Stewardship Council, und Loblaw's Kooperation mit Pollution Probe in Kanada. Kapitel 6 stellt die Kooperation von McDonald's und EDF in den USA in das Zentrum der Untersuchung. Die Geschichte der Kooperation, die auf heftige Protestaktionen zurückgeht, wird nachgezeichnet. Dem Unternehmen ist es durch die Kooperation nicht gelungen, Protestaktivitäten zu beenden. Kapitel 7 schließt das Buch mit verallgemeinernden Überlegungen zu den Wirkungen und Bedingungen von Umweltkooperationen ab. Der Anhang enthält eine praktische Anleitung (Checkliste) für die Entwicklung und Durchführung solcher Partnerschaften.

41. ohne Autor, 1993: Allianz der Vernunft. Ökologen und Unternehmer ziehen an einem Strang und fordern die ökologische Marktwirtschaft. In: Politische Ökologie, Jg. 11, H. 34, S. 6-7.

*Gemeinsam mit dem Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (BUND) präsentierte der Bundesverband Junger Unternehmer (BJU) ein Plädoyer für die ökosoziale Marktwirtschaft. Der Artikel enthält Auszüge des 8-seitigen Plädoyers, das über die Geschäftsstellen des BUND oder des BJU bezogen werden kann.*

42. Röscheisen, Helmut 1993: Verkehrsrat in der Sackgasse. Ein einmaliger Dialogversuch scheitert am Veto der Autoindustrie. In: Politische Ökologie, Jg. 11, H. 31, S. 80-82.

*Darstellung des gescheiterten Versuchs von Umweltverbänden und Gewerkschaften, zusammen mit der Automobilindustrie, anderen Unternehmen und wirtschaftlichen Verbänden eine Initiative ‚Verkehr, Gesellschaft und Umwelt e.V.‘ zu initiieren, bei der Verkehrsvermeidung und ökologische Aspekte im Vordergrund stehen sollten. Nach längeren Verhandlungen und konkreten Vorschlägen zu Satzung und Finanzierung wird der Dialog von einem nicht namentlich genannten Automobilkonzern beendet.*

43. Schneidewind, Uwe/Petersen, Holger 1998: Changing the Rules: Business-NGO Partnerships and Structuration Theory. In: Greener Management International. The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, No. 24, Winter 1998: Business-NGO Relations and Sustainable Development.

*Die Rolle von Kooperationen zwischen Unternehmen und Umweltverbänden zur Bildung politischer und sozialer Strukturen werden herausgearbeitet. Diese Formen des ‚Institutional Design‘ gewinnen im Rahmen einer reflexiven Modernisierung (in Anlehnung an Giddens theoretischen Rahmen) an Bedeutung. Anhand von drei Beispielen (Greenpeace/Foron, Vorschlag von BUND und Unternehmen zur Einführung einer Ökosteuer, Smart/Mobility-Kooperation) wird die Bedeutung dieses Konzepts herausgearbeitet.*

44. Sharma, Sanjay/Vredenburg, Harrie 1998: Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. In: Strategic Management Journal 19, S. 729-753.

*Untersuchung der Umweltstrategien kanadischer Öl- und Gasunternehmen, in deren Mittelpunkt die Wettbewerbsfähigkeit proaktiver Unternehmen steht. Dabei wurden die Unternehmen u.a. nach der Fähigkeit zum Stakeholderdialog gefragt. Firmen, die Erfahrungen mit Dialogen haben, genießen ein höheres Vertrauen von Umweltorganisationen. Weiterhin bauen solche Unternehmen ihre Lernkapazitäten und ihre Innovationskapazitäten aus. Dies hat positive Effekte auf die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.*

45. SRU (Rat von Sachverständigen für Umweltfragen) 1996: Umweltgutachten 1996. Zur Umsetzung einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung. Stuttgart: Metzler-Poeschel.

*Die Bedeutung der Umweltverbände für die Operationalisierung des Leitbildes einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung ist eines der Schwerpunktthemen des 1996er Umweltgutachtens des SRU (S. 220-250). Zunächst wird auf eine Veränderung der Rahmenbedingungen für Umweltverbände verwiesen. Insbesondere die verstärkte ökologische Sensibilisierung der Bevölkerung weicht Konfliktlinien zwischen Umweltverbänden und Staat und Wirtschaft auf. Vor diesem Hintergrund ändern sich auch die Funktionsanforderungen an die Umweltbewegung: vom Protest zum Lieferanten konkreter Lösungsvorschläge, "deren Umsetzung 'Konsens, Kooperation und Kompromiß' verlangt" (S. 230-231). Während das Verhältnis von Umweltverbänden zu Gewerkschaften generell als positiv eingeschätzt wird, besteht zu Wirtschaftsverbänden ein überwiegend konfliktgeladenes und konfrontatives Verhältnis (S. 237). Als Ausnahme wird die gemeinsame Erklärung von BUND und Chemieindustrie auf Bundesebene erwähnt, außerdem die Aktivitäten von B.A.U.M., Bund Junger Unternehmer und future. Kooperationen zwischen Unternehmen und Umweltverbänden bestehen vor allem auf der Ebene von Industriesponsoring, Stiftungen und der Vermarktungsförderung umweltfreundlicher Produkte (S. 237). Im Bereich der Landwirtschaft bestehen vor allem Kontakte mit kleineren Alternativbetrieben, Vermarktungsinitiativen und Erzeugergemeinschaften, während mit dem Deutschen Bauernverband kaum Dialoge zustande kommen (S. 238).*

46. Stafford, Edwin R./Hartmann, Cathy L. 1996: Green Alliances: Strategic Relations Between Businesses and Environmental Groups, in: Business Horizons 39, S. 50-59.

*In dem Beitrag werden zwei grüne Allianzen dargestellt und miteinander verglichen. Die Loblaw-Pollution-Probe-Allianz scheiterte mit erheblichen wirtschaftlichen Folgen für die beteiligten Organisationen. Der Umweltverband sollte ein grünes Produktlabel für eine Reihe unterschiedlicher Produkte zertifizieren; unter dem Eindruck öffentlicher Attacken u.a. von Greenpeace verlor die Koalition aber die Glaubwürdigkeit. Als Erfolgsfall wird die Kooperation von McDonald's mit EDF zur Reduktion von Abfallmengen dargestellt. Aus den beiden Fällen werden strategische Empfehlungen für Umweltverbände, Unternehmen und die Positionierung von Allianzen abgeleitet.*

47. Stafford, Edwin R./Hartmann, Cathy L. 1998: Toward an Understanding of the Antecedents of Environmentalist-Business Cooperative Relations. In: Ronald C. Goodstein and Scott B. MacKenzie (Hg.), American Marketing Association Summer Educators' Conference Proceedings. Chicago: American Marketing Association, S. 56-63.

*Eine online-Recherche für den Zeitraum 1990-1996 brachte 155 Fälle von Beziehungen/Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen (environmentalist-business relationships). Insbesondere mit den Umweltorganisationen Environmental Defense Council, Natural Resources Defense Council, Conservation International, American Oceans Campaign, Ducks Unlimited, Nature Conservancy, WWF, Izaak Walton League und Green Seal existierten Kooperationen. Auf dieser Basis entwickeln die Autoren eine Typologie von Kooperationen zwischen Unternehmen und Umweltverbänden. Verschiedene Formen der Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen entwickeln sich als ein Ergebnis von sozialen, marktbasieren und politischen Kräften, die in einen marktbasieren Umweltschutz eingebunden sind. Marktbasierter Umweltschutz sei ein in der Entwicklung befindliches Paradigma, das Umweltschutz von Unternehmen durch ökonomische Anreize und soziopolitische Reformen befürwortet. Eine Typologie von Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen wird auf der Grundlage der empirischen Beispiele entwickelt und in einem Framework aus enviropreneurship, Stakeholder-Allianzen und dem politisch-ökonomischen*

Rahmen analysiert. Sechs Typen der Kooperation werden hinsichtlich ihres Komplexitätsgrads (in einer Skala von "einfach" bis "komplex") unterschieden: (1) licensing, (2) corporate sponsorship, (3) product endorsements, (4) task forces, (5) green public policy alliances, (6) green systems alliances. Es wird argumentiert, dass eine Sequenz von politischen und ökonomischen Kräften komplexe Formen der Kooperation hervorbringt. Hypothesen über die Natur dieser Kräfte werden entwickelt und die Bedingungen, die zu spezifischen Formen der Kooperation entsprechend der Typologie führen, werden identifiziert. Die Implikationen für weitere Forschungen werden diskutiert.

48. Steger, Ulrich 1994: Unternehmen am Verhandlungstisch – Neue Strategien im Umweltschutz. In: oikos Umweltökonomische Studenteninitiative an der HSG (Hg.) 1994: Kooperationen für die Umwelt. Im Dialog zum Handeln. Zürich: Verlag Rüegger, S. 103-111.

*Kooperationen zwischen Umweltverbänden und Unternehmen bilden eher eine Ausnahme, da sie sich nur ausnahmsweise aus den Organisationsinteressen der beteiligten Akteure ableiten lassen. In einem zahlenmäßigen Vergleich zwischen Konflikten und Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen würden Konflikte vermutlich deutlich häufiger vorkommen und Kooperationen eine Ausnahme darstellen. Trotz einer (zumindest verbalen) Orientierung am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung auch bei Verursacherbranchen wird es kaum zu vermehrten Kooperationen kommen. Drei Gründe sprechen dagegen:*

- Unterschiedliche kulturelle Leitbilder von Umweltorganisationen und Unternehmen,
- Misstrauen aus den vergangenen 20 Jahren heftiger Auseinandersetzungen und
- die Notwendigkeit, Feindbilder aufrecht zu erhalten.

49. Walk, Heike/Brunnengräber, Achim 1996: „Ad-hoc-Allianzen“ – eine neue gesellschaftspolitische Perspektive? In Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Jg. 9, H. 2, S. 70-82.

*Berichterstattung vom Berliner Klimagipfel 1995. Konfrontative Politikstile verlieren an Bedeutung und seit Mitte der 90er Jahre treten themenorientierte Ad-hoc-Allianzen von staatlichen, nichtstaatlichen und marktwirtschaftlichen Akteuren auf den Plan. Gründe dafür sind drei Tendenzen: Schwächung der Interessengruppen und deren politischer Gestaltungsfähigkeit, Bereitschaft zur konsensualen Politik in Form von Runden Tischen und pragmatische Zielorientierung. Hinter den Kooperationen von Umweltbewegung und Unternehmen verbirgt sich u.a. die politisch ideologische Krise der Neuen Sozialen Bewegungen. Unter diesem Gesichtspunkt wird kritisch der Berliner Klimagipfel geschildert. Aus diesen Strategien ist letztlich eine Schwächung der NGOs zu erwarten, nur kosmetische Änderungen wären zu erreichen, hard facts (kapitalistische Produktions- und Konsumptionsweise) bleiben unangetastet.*

50. Walk, Heike 1997: "Ein bißchen bi schadet nie": Die Doppelstrategie von NGO-Netzwerken. In: Altvater, Elmar/Brunnengräber, Achim/Haake, Markus/Walk, Heike (Hg.) 1997: Vernetzt und verstrickt : Nicht-Regierungs-Organisationen als gesellschaftliche Produktivkraft. Münster: Westfälisches Dampfboot, S. 195-221.

*In jüngster Vergangenheit zeigte sich, dass die Vernetzung von NGOs oftmals einhergeht mit einer veränderten Haltung gegenüber staatlichen und marktorientierten Interessen und einer Veränderung der politischen Aktionsformen. Die Hoffnung auf steigende Partizipations- und Einflussmöglichkeiten lässt viele NGOs von der ursprünglichen Zielrichtung der politischen Arbeit, nämlich Protest und Mobilisierung von Gegenmacht, Abschied nehmen. Die Aktionsform der 90er Jahre heißt für viele NGOs statt dessen Lobbying. Welche Rückwirkungen und Folgen eine Verschiebung der Aktionsformen für die Handlungsmöglichkeiten von NGO-Netzwerken hat, steht im Zentrum des Beitrags. Auf der Grundlage erster Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der Vernetzung von NGOs zum Klimagipfel '95 werden die Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen der beteiligten Akteure einer Analyse unterzogen und Handlungsempfehlungen für NGO-Netzwerke entwickelt.*

### **Konkrete Kooperationen: Quellen**

51. BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland) 1997: Kriterien für eine optimierte, umweltverträgliche Tastatur. Bonn.

*24-seitiger, gemeinsam von BUND und Cherry erarbeiteter Kriterienkatalog für die Entwicklung einer ökologisch optimierten Computer-Tastatur. "Mit Hilfe des Kataloges wollen die Kooperations-*

partner ein Signal innerhalb der IT-Branche setzen und weitere Hersteller zur Übernahme der Kriterien motivieren (...). Der BUND hat sich zuerst die Tastatur als das Standardinstrument zur Eingabe von Informationen herausgegriffen, um einen Einstieg zur Ökologisierung der IT-Branche zu finden. Die Kriterien sind teilweise auch auf andere Geräte übertragbar". Weitere Kriterienkataloge für andere Geräte werden in Aussicht gestellt. Der Katalog ist unterteilt in die Abschnitte "Produkt", "Verwertung", "Verpackung" und "Normen".

52. BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland)/Cherry Mikroschalter GmbH 1998: BUND und Cherry entwickeln erste ökologisch optimierte Computer-Tastatur der Welt. Gemeinsame Pressemitteilung vom 29. Januar 1998. Auerbach: Cherry Mikroschalter GmbH.

*Pressemitteilung zur gemeinsamen Präsentation der Tastatur "Green Line" (PVC-frei, ohne gefährliche Flammschutzmittel, recyclinggerecht konstruiert).*

53. BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland) (in Zusammenarbeit mit Tupperware) ohne Jahr: Bitte ohne Drumherum. Ein BUNDratgeber für verpackungsarmen Einkauf.

*10-seitige Informationsbroschüre und Gewinnspiel zum verpackungsarmen Einkauf von Frischwaren, u.a. durch Verwendung von Mehrwegbehältern (Tupperware).*

54. BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland) ohne Jahr: Natürlich ein Genuß. Lebensmittel aus kontrolliert biologischer Landwirtschaft. Ein BUNDratgeber für KARSTADT- und HERTIE-Kunden.

*6-seitige Informationsbroschüre zum Kauf von Lebensmitteln aus kontrolliert biologischer Landwirtschaft bei Karstadt und Hertie.*

55. BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland) ohne Jahr: ohne Titel, ohne Ort.

*Von der BUND Arbeitsgruppe Kooperation (AG Koop) zusammengestellte strukturierte Dokumentation aller Unternehmenskooperationen: Hertie, DAK, Body Shop, Unternehmensinitiative für eine ökologische Steuerreform, Tupperware, Alpirsbacher Klosterbräu, GLS-Bank, Reformhäuser und Deutsche Bahn. Die Kapitel sind in der Regel in folgende Abschnitte unterteilt: 1) Was genau ist passiert, 2) Was wurde erreicht? (umweltpolitischer Nutzen, Medienresonanz), 3) Wie sehen es andere?, 4) Wo lagen die Risiken?, 5) Was sagen BUND-interne Stimmen? Ein zusammenfassendes Kapitel zeigt auf, wo Grenzen der Kooperation liegen und beschreibt BUND Kampagnen zur öffentlichen Kritik ökologischer Bremser (z. B. der seit 1992 verliehene Negativpreis "Giftgrünes Feigenblatt"). Abschließend werden nicht realisierte Unternehmenskooperationsprojekte (u.a. Allkauf, Commerzbank, Steigenberger, Steilmann, Bosch, Aral) aufgelistet.*

56. BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland), Presseerklärung vom 25.8.1998: Umwelt-Tandem von BUND und NABU startet in der Muenchener Hopffisterei/Weinzierl und Flasbarth auf umweltpolitischer Tour durch Deutschland.

*Die Zusammenarbeit zwischen der Münchener Hopffisterei und dem ökologischen Anbauverband Naturland wird als positives Beispiel für Kooperationen zur Förderung von Öko-Landbau dargestellt.*

57. BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland) 1999: Internetpräsentation der Aktion „Öko-Herbstfest“ die zusammen mit Hertie und Karstadt durchgeführt wurde: <http://www.bund.net/aktionen/herbstfest/index.htm>

*Darstellung der vom BUND gemeinsam mit Karstadt und Hertie im Herbst 1999 durchgeführten Aktion zur Förderung von Lebensmitteln aus dem ökologischen Landbau.*

58. BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland) o. J.: Kooperationspartner in der Wirtschaft. <http://www.bund.net/bawue/partner/partner.htm>

*Kurze Darstellung der Interessen des BUND an bisherigen Kooperationen und zukünftigen Partnerschaften.*

59. BUND/GLS Gemeinschaftsbank 1995: Prospekt über die Kooperation zur Auflage von Landwirtschaftsfonds. o.O.
- Die GLS Gemeinschaftsbank eG in Kooperation mit dem Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (BUND) unterstützen die Ausgabe von drei regionalen Landwirtschaftsfonds (Fonds Nord, Fonds Mitte und Fonds Süd). Insgesamt sollen 3,5 Millionen DM für die Finanzierung von 25 beispielhaften Projekten des ökologischen Landbaus (Demeter und Bioland Betriebe) bereitgestellt werden. Mit der Zeichnung von Fondsanteilen erwirbt jeder Zeichner ein Recht auf eine Ertragsbeteiligung, die in Form von Lebensmitteln aus ökologischem Anbau abgerufen werden kann. Die Ertragsbeteiligung besteht lebenslang. Die Zeichner erhalten einmal jährlich einen Ertragsschein, der bundesweit in über 100 Abholstellen, u.a. in Naturkostläden in deutschen Großstädten, eingelöst werden kann. Enthält auch Kontaktinformationen.*
60. Clausen, Jens/Arndt, Wulf-Holger 1998: Dialogue for a Sustainable Railway. Deutsche Bahn AG meets NGOs. Paper, presented on the 7th international conference of the Greening of the Industry Network, Rome – 15/18 November 1998.
- In dem Papier wird ein vom Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) organisierter Stakeholderdialog des Bahn-Umwelt-Zentrums mit mehreren Umwelt- und Verkehrsverbänden geschildert. Dieser Dialog wurde 1995 initiiert. In drei Workshops wurde eine Reihe von Umweltproblemen der Bahn erörtert. Verwiesen wird auch auf die Tradition von Kooperationen, z. B. mit dem WWF bei der Durchführung eines Vergleichs der Umweltbelastung verschiedener Verkehrsträger und mit dem BUND bei der Initiative ‚Mehrweg im Zug‘. Der Dialog wird als Chance für die Bahn gesehen, potentielle Kritik frühzeitig zu identifizieren.*
61. Deutscher Naturschutzring 1997: BUND/Cherry. In: Deutschland Rundbrief 3/97, S. 37.
- Kurzmitteilung zu der Kooperation von BUND und Cherry zur Entwicklung einer ökologisch optimierten Computertastatur. Angabe von Kontaktinformationen beim BUND und bei Cherry.*
62. Deutscher Naturschutzring 1998, EU-Rundschreiben Nr. 10+11, S. 32.
- Gütesiegel für Waldnutzung: Waldbesitzer, Gewerkschaften und Umweltverbände haben unter dem Dach des Forest Stewardship Council (FSC) Kriterien für eine umweltgerechte, sozial ausgewogene und wirtschaftliche Waldnutzung entwickelt. Das FSC-Gütesiegel ist derzeit das einzige von Greenpeace und anderen Umweltgruppen anerkannte freiwillige Label für Holz und Holzprodukte.*
63. Deutscher Naturschutzring/Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland/Naturschutzbund in Kooperation mit der Heinrich Böll Stiftung 1998: Öko-steuer? Für uns das Beste was unserem Arbeitsmarkt und der Umwelt passieren kann. Gemeinsame Erklärung von Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften und Wirtschaftsprofessoren.
- Gemeinsame Erklärung für eine ökologische Steuerreform von drei Umweltverbänden, mehr als 170 Unternehmen sowie Verbänden, Stiftungen, Gewerkschaften und Universitätsprofessoren.*
64. Dittmann, Detlef 1994: Kooperation BUND/Hertie. Ein Umweltverband und ein Handelsriese machen gemeinsam ökologische Produktpolitik. In: Hellenbrandt, Simone/Rubik, Frieder (Hg.): Produkt und Umwelt. Anforderungen, Instrumente und Ziele einer ökologischen Produktpolitik. Marburg: Metropolis, S. 211-219.
- Schilderung der BUND/Hertie Kooperation (siehe [81]) aus der Sicht des BUND.*
65. Endrukaitis, Edgar 1995: Die große Koalition ist da. In: Politische Ökologie 13. Jg., H. 42, S. 65.
- Vor der Bundestagswahl 1994 hatte der BUND eine Anzeigenkampagne zugunsten der Öko-Steuer zusammen mit 16 Unternehmen (AEG, Otto-Versand, u.a.) geschaltet. Dies sorgte für Irritationen bei den Unternehmensverbänden, weil eine einheitliche Position gefährdet wurde. Der Beitrag zeigt, dass die 'Verliererbranchen' die Diskussion dominierten. Für diese Branchen sollen ggf. zusammen mit den Gewerkschaften konkrete Branchenkonzepte für einen ökologisch verträglichen Strukturwandel entwickelt werden.*

66. Fußer, Andreas 1993: BUND und Hertie: Als grüner Lotse auf einem Containerschiff? Bericht einer (noch) ungewöhnlichen Zusammenarbeit. In: Werner Wild/Martin Held (Hg.), Umweltorientierte Unternehmenspolitik – Erfahrungen und Perspektiven. Tutzing Materialien Nr. 72, S. 58-62  
*Berichterstattung über die Kooperation mit Hertie aus der Sicht des BUND.*
67. Gerolsteiner Brunnen GmbH & Co. 1998: Blauer Planet. Preis für aktiven Wasserschutz. Die Preisträger 1998. Bonn: Gerolsteiner.  
*Gemeinsam vom Deutschen Naturschutzring (DNR) und Gerolsteiner erstmals 1998 durchgeführter Wettbewerb zum mit DM 30.000 dotierten Umweltpreis "Blauer Planet". Darstellung der Preisträger. 15-seitige Broschüre von Gerolsteiner und DNR.*
68. Greenpeace Deutschland (o.J.): Greenfreeze: Der FCKW-freie Kühlschrank. Dokument auf der Internet-Seite von Greenpeace – [http://www.greenpeace.de/GP\\_DOK\\_3P/HINTERGR/C08HI02.HTM](http://www.greenpeace.de/GP_DOK_3P/HINTERGR/C08HI02.HTM)  
*Ausführliche Chronologie der Kooperation von Greenpeace und der Firma DKK Scharfenstein bei der Entwicklung und Vermarktung eines FCKW-freien Kühlschranks in Deutschland und Fernost (1991-1994).*
69. Härlin, Benedikt: Die Greenfreeze Erfahrung. In: Hellenbrandt, Simone/Rubik, Frieder (Hg.) 1994: Produkt und Umwelt. Anforderungen, Instrumente und Ziele einer ökologischen Produktpolitik. Marburg: Metropolis.  
*Detaillierte Schilderung der Kooperation von Greenpeace mit DKK Scharfenstein.*
70. Krencker, Michael 1993: Erfahrungsbericht zur Zusammenarbeit eines Warenhauses mit einem Umweltverband. In: Werner Wild/Martin Held (Hg.), Umweltorientierte Unternehmenspolitik – Erfahrungen und Perspektiven. Tutzing Materialien Nr. 72, S. 53-57.  
*Die Erfahrungen aus der Kooperation mit dem BUND werden aus der Sicht von Hertie berichtet. Das Know-how von BUND habe vieles auf den Weg gebracht: Insgesamt sei es zu 3000 Aus- oder Neulistungen gekommen.*
71. NABU (Naturschutzbund Deutschland e.V.) 1996: Umweltsponsoring – NABU und Tengemann bauen Zusammenarbeit aus. Unterstützung für das Informationszentrum "Blumberger Mühle". Pressemitteilung Nr. 69/96 vom 16. Juni 1996. Krefeld: NABU.  
*Nachdem die Unternehmensgruppe Tengemann und der NABU bereits seit 1994 im Umweltbereich kooperiert hatten, besiegelten beide Seiten jetzt in einem Vertrag die Ausdehnung ihrer gemeinsamen Umweltaktivitäten auf weitere fünf Jahre. Tengemann unterstützt finanziell den Betrieb des Besucherinformationszentrums "Blumberger Mühle", das der NABU im Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin errichtet. Eine Bilanz der Zusammenarbeit aus der Sicht des NABU findet sich auch unter <http://www.nabu.de/nh/299/tengemann299.htm>.*
72. NABU (Naturschutzbund Deutschland e.V.) 1998: Abfall/Mehrwegverpackungen – Gemeinsam für den Mehrweg. Genossenschaft Deutscher Brunnen (GDB) und Naturschutzbund Deutschland (NABU) setzen ein Zeichen für Mehrweg. Pressemitteilung Nr. 36/98 vom 16. September 1998. Krefeld: NABU.  
*Die Genossenschaft Deutscher Brunnen (GDB) und der NABU verweisen auf die Umweltvorteile von Mehrwegverpackungen. Im Rahmen der Münchener Mehrwegwochen vom 20. April bis 2. Mai 1998 haben sie in unmittelbarer Nähe des Münchener Rathauses von Künstlern vier Kasten Häuser aus rund 1.600 Mineralwasserkästen errichten lassen.*
73. NABU (Naturschutzbund Deutschland e.V.) 1998: NABU und Tupperware: Naturschutz an der Ladentheke. Presseeinladung vom 25. August 1998. Krefeld: NABU.  
*Siehe [74].*

74. NABU (Naturschutzbund Deutschland e.V.) 1998: NABU und Tupperware: Naturschutz an der Ladentheke – Eine Milliarde Eierkartons im Jahr vermeidbar. Pressemitteilung Nr. 78/98 vom 1. September 1998. Krefeld: NABU.
- Zum umweltbewussten Einkaufen haben der Naturschutzbund NABU und das Unternehmen Tupperware Deutschland GmbH aufgerufen. Verbraucher, die regionale oder saisonale Produkte kaufen und in Mehrwegbehältern transportieren, könnten etwa ein Drittel des Verpackungsmülls im Haushalt einsparen. Am Beispiel von Eierverpackungen rechnen NABU und Tupperware vor: Die 30 Millionen Haushalte in Deutschland verbrauchen im Jahr fast 10 Milliarden Eier – in den üblichen Kartons abgepackt bedeutet das etwa eine Milliarde Eierkartons im Jahr. Dieser Müllberg ließe sich einsparen, wenn die Verbraucher lose Eier in mitgebrachten Mehrwegbehältern transportieren würden. NABU und Tupperware wollen bundesweit Einzelhändler auszeichnen, bei denen verpackungsarmes, naturschonendes Einkaufen möglich ist.*
75. NABU (Naturschutzbund Deutschland e.V.) 1998: Umwelt/Bahn – NABU würdigt Kooperation mit der Bahn AG an neuer ICE-Strecke Hannover-Berlin/Flasbarth: "Erfolgreicher Kompromiß für Naturschutz im Havelländischen Luch". Pressemitteilung Nr. 81/98 vom 15. September 1998. Krefeld: NABU.
- Um die Schädigung des Havelländischen Luchs, eines international bedeutsamen Feuchtgebiets, durch den Bau der ICE-Trasse möglichst gering zu halten, hatte sich der NABU Anfang 1995 mit der Deutschen Bahn AG vertraglich auf einen 19-Punkte-Katalog "ökologisch unverzichtbarer Nebenbedingungen" verständigt. Die Kosten für diese Maßnahmen beliefen sich auf rund 23 Mio. DM.*
76. ohne Autor 1992: Die Liaison Hertie-BUND, in: Ökologische Briefe (34), S. 17-18.
- Berichterstattung über die BUND-Hertie Kooperation. Dies sei die bisher umfassendste, aber auch umstrittenste Kooperation zwischen einem Umweltverband und einem Unternehmen. Die Kooperation begann mit einem einmaligen Gespräch über die Einführung von Baumwolltaschen als Alternative zu Plastiktüten und wuchs zu kontinuierlichen Beratungen mit Andreas Fußer, dem Abfallexperten des BUND, heran. Problematisch war für Hertie die Diskussion um den Verzicht auf Weichspüler; der BUND konnte aber nach einjähriger Diskussion erfolgreich überzeugen, diese auszulisten. Kritisiert wird allerdings, dass der BUND sein Know-how stärker kleineren Unternehmen, z. B. Öko-Läden, zur Verfügung stellen sollte. In Folge der Kooperation mit Hertie haben mehrere andere Unternehmen beim BUND um Unterstützung nachgefragt (darunter Schickedanz, Ratiopharm, Eurocard). Die meisten Anfragen wurden aber zurückgewiesen, weil sie die vom BUND aufgestellten Kriterien für Unternehmenskooperationen nicht erfüllen. Mit Nikon wird an einer Verpackung ohne Kunststoffe gearbeitet und mit der DAK läuft ein Projekt zu Umwelt und Gesundheit am Beispiel Ozon.*
77. PIUS – Partner im Umweltschutz (AEG Haushaltsgeräte, Loewe Opta, MCC, Siemens Nixdorf, Wilkhahn): PIUS c/o König Kommunikation, Volker Laengenfelder, Tel. 0911/350 56 15; Fax: 0911/350 56 48. Website: <http://www.nik-nbg.de/koenig.htm>.
- König Kommunikation ist die Zentrale der Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Lebensmittelhersteller (AÖL) und der Partner im Umweltschutz (PiUS). In den Agenturräumen ist ferner die Geschäftsstelle Nordbayern des B.A.U.M. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e.V.) untergebracht sowie die Vertretung des European Business Council.*
78. Sander, Reinhard 1992: Die neue Kooperation der Umweltverbände und Gewerkschaften. In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 5. Jg., H. 3, S. 18-23.
- Beschreibung umweltorientierter Kooperationen zwischen Gewerkschaften und Umweltorganisationen, darunter die gemeinsame Erklärung des Deutschen Naturschutzrings (DNR) und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) aus dem Jahr 1991, der Verkehrskongress von IG Metall und DNR sowie weitere umweltorientierte Aktivitäten von Einzelgewerkschaften.*
79. Stafford, Edwin R./Polonsky, Michael Jay/Hartman, Cathy L. 1998: Environmental-Business Collaboration and Strategic Bridging: An Analysis of the Greenpeace-Foron Alliance. Paper presented at the 7th international conference of the Greening of the Industry Network, Rome, 15-18 November 1998.
- Durch Kooperationen mit Umweltverbänden ('grüne Allianzen') können Unternehmen Umweltverantwortung und Marktziele integrieren. Grüne Allianzen begünstigen 'enviropreneurship', d.h. strategische Innovationen, die Umweltprobleme durch Effizienzsteigerung, neue Technologien*

strategische Innovationen, die Umweltprobleme durch Effizienzsteigerung, neue Technologien oder ‚grüne‘ Produkte lösen helfen. Neben der Möglichkeit für Umweltverbände, Unternehmen durch wissenschaftliche oder rechtliche Expertise zu helfen, kann auch das soziale Umfeld stabilisiert werden, indem sozialer Einfluss und Verbindungen zu anderen Stakeholdern in die Kooperation eingebracht werden. Diese Form der Zusammenarbeit wird von den Autoren als ‚strategic bridging‘ bezeichnet. Mittels dieser Kategorie wird die Kooperation von Greenpeace und Foron in den Jahren 1992 und 1993 analysiert.

80. Strubel, Volker 1997: Einsparpotential von 40 Prozent. Entwicklungsprojekt "Grüner Fernseher". In: Ökologisches Wirtschaften 1/1997, S. 27-29.

*Der Beitrag beschreibt das vom BMBF geförderte Verbundprojekt „Grüner Fernseher“, an dem neben dem Öko-Institut die TV-Hersteller Grundig, Loewe Opta, Philips, Nokia und Deutsche Thomson-Brand beteiligt sind. Darstellung der Ergebnisse der Vorphase und Ausblick auf den weiteren Projektverlauf.*

81. Will, Simone 1994: Hertie und BUND – eine Kooperation im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie. FFU-Report 94-6. Berlin: Forschungsstelle für Umweltpolitik.

*Die Kooperation zwischen dem Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) und dem Warenhauskonzern Hertie wird umfassend dargestellt. Im Rahmen der Zusammenarbeit fungierte der BUND als Ideenlieferant für umweltorientierte Aktivitäten bei Hertie. Die Autorin zeigt, dass zu Beginn der Kooperation der für Umweltschutz zuständige Arbeitskreis des Unternehmens wenig sachkundig war. Die fehlende Umweltkompetenz sollte durch den BUND in das Unternehmen getragen werden. 1991 wurde – unter dem Eindruck der gerade verabschiedeten Verpackungsverordnung – zunächst das Thema Verpackung als Schwerpunkt der Kooperation gewählt. Probleme traten in der Folgezeit u.a. im Rahmen einer Kampagne zur Ökologisierung von Schreibwaren auf. Nachdem die Lieferanten den Empfehlungen des BUND zunächst nicht folgten und Umsatzeinbußen drohten, kam es zu Konflikten innerhalb des Unternehmens und später auch zwischen Hertie und dem BUND. Weiterhin führte die Auslistung flüssiger Weichspüler zu einem beträchtlichen Umsatzverlust von etwa 500.000 DM. Zahlreiche Konsumenten empfanden die Auslistung darüber hinaus als Bevormundung. Innerhalb Herties traten weiterhin Konflikte über die anzulegenden Maßstäbe für die Auswahl umweltorientierter Produkte auf: Während sich die Einkaufsabteilung eher an Industriemaßstäben orientierte, sah sich die Marketingabteilung eher in einer Mittlerrolle zwischen dem Einkauf und dem BUND und orientierte sich somit stärker an den vom BUND aufgestellten Kriterien. Ein gemeinsamer Prospekt mit umweltfreundlichen Produkten wurde überstürzt produziert und enthielt z.T. problematische weil ‚überflüssige‘ Produkte. Innerhalb des BUND gab es scharfe Kritik an den beteiligten Mitarbeitern und in einer Fußnote des Prospektes wies der BUND darauf hin, dass keine Gewähr für die Umweltfreundlichkeit der Produkte gegeben werden könne. Darauf kam es zu Abmahnungen durch die Konkurrenz und Verbände, die forderten, Hertie möge unzutreffende Behauptungen wegen angeblicher Umweltfreundlichkeit unterlassen. Innerhalb des BUND verstärkte sich die Kontroverse über Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen. Seit einem Beschluss der Bundesdelegiertenkonferenz von 1992 (also nach Beginn der Kooperation mit Hertie) wurde das klassische Repertoire des BUND (Verbraucheraufklärung, Einflussnahme auf den Staat, Druck auf Unternehmen durch PR und Verbraucheraktionen) um die Möglichkeit der direkten Einflussnahme auf Unternehmen ergänzt. Damit wurde eine zweijährige hitzige Debatte vorerst beendet. Die Befürworter waren der Ansicht, dass es darum ginge, ökologische Potentiale und umweltorientierte Teile des Unternehmens zu stärken, damit konkrete Umsetzungserfolge erzielt werden. Die Gegner verfolgten eine undifferenzierte Konfrontation mit Unternehmen und kritisierten, dass Beraterhonorare zu einer finanziellen Abhängigkeit führen könnten. Schließlich sahen Kritiker in der Kooperation eine Gefährdung der Glaubwürdigkeit des Verbandes.*

82. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1997: Rendite für den Naturschutz. WWF und DWS legen Panda-Renditefonds auf. Pressemeldung vom 6.10.1997. Frankfurt am Main: WWF.

*Gemeinsam mit der Deutschen Gesellschaft für Wertpapiersparen mbH (DWS) bietet der WWF einen internationalen Renditefonds an. Die DWS leitet einen Teil des Ausgabeaufschlags an den WWF weiter.*



83. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1997: Führende Unternehmen wollen Produkte aus FSC-Holz anbieten. Durchbruch für umweltverträgliche Holzprodukte. Pressemeldung vom 13.11.1997. Frankfurt am Main: WWF

*Für eine Kurzdarstellung des Gütesiegels Forest Stewardship Council (FSC) siehe [118].*

84. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1997: "Ökomanager des Jahres" von WWF und 'Capital'. Dr. Claus Hipp und Alfred Ritter sind die Preisträger 1997. Sonderpreise an Dr. Franz Heinrich, Chef der Stadtwerke Saarbrücken, und den Solar-Architekten Rolf Disch. Pressemeldung vom 19.11.1997. Frankfurt am Main: WWF.

*WWF und die Zeitschrift 'Capital' kooperieren bei der jährlichen Verleihung des Umweltpreises 'Ökomanager des Jahres'. Geschildert wird die achte Verleihung des Preises im Jahr 1997.*

85. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1998: Jahresbericht 1997. Frankfurt am Main: WWF.

*Jahresbericht 1997 des WWF-Deutschland. Bereits im Vorwort des Präsidenten stehen der „gesellschafts- und wirtschaftspolitische Dialog“ und die „Kooperationen und Partnerschaften mit Regierungen, Verbänden und Unternehmen“ (Motto: „konstruktiv, dialogorientiert und ideologiefrei“) im Vordergrund. Mittelpunkt der Arbeit des WWF-Deutschland ist die im Herbst 1996 gestartete weltweite „Living Planet Campaign“ des WWF. Der Jahresbericht zeigt, dass inzwischen ein relevanter Teil der jährlichen Einnahmen aus Firmenspenden und Lizenzverträgen mit Unternehmen (12 Prozent) und von Stiftungen (3 Prozent) stammen (zum Vergleich: 69 Prozent kommen von Privatpersonen, 12 Prozent von der öffentlichen Hand). Als einzelne Kooperationen werden genannt:*

- *Die Verpflichtung der AEG Hausgeräte GmbH, im Rahmen der gemeinsam mit dem WWF gestarteten Initiative "Consens 25" bis zum Jahr 1999 den Energieverbrauch bei den fünf Spitzengeräten ihrer wichtigsten Produktgruppen um durchschnittlich 25% zu senken.*
- *Im Rahmen der internationalen WWF-Kampagne "Forests for Life" wurde im April 1997 in Deutschland mit der "Gruppe '98" ein Zusammenschluß führender Unternehmen und Verbände im holzverarbeitenden Bereich gegründet, die sich verpflichten, ausschließlich Holz und Holzprodukte mit dem Gütesiegel des "Forest Stewardship Council" zu handeln (siehe [118]). Weitere nationale Gruppen existierten in Österreich, Belgien, Großbritannien, den Niederlanden, Spanien, der Schweiz und den USA. Ende 1997 gehörten der deutschen Gruppe '98 zwei Verbände und 25 Unternehmen mit insgesamt 22 Mrd. DM Jahresumsatz an (u.a. Mohn-Druck, OBI, Götzen, HolzLand, maul-belser, Otto-Versand).*
- *Im Bereich des Meeres- und Küstenschutzes wurde im Mai 1997 in Wilhelmshaven mit finanzieller Unterstützung u.a. von IBM ein Wattenmeerhaus (Informations- und Bildungszentrum) eröffnet.*
- *Die Schaffung eines "Naturpark Uckermärkische Seen" im Land Brandenburg wird seit 1997 von der Michael Otto Stiftung für Umweltschutz mit 450.000 DM in drei Jahren unterstützt.*
- *Das Kooperationsprojekt "Zirkel 2005" führender deutscher Unternehmen mit dem WWF fördert die Einführung von Energiesparlampen an ausgewählten polnischen Schulen (1995-1997).*
- *Eine Zusammenarbeit mit der Lufthansa AG im Kranichschutz.*

*Unternehmen, die den WWF 1997 mit Spenden, Sachmitteln, Kooperationen oder Dienstleistungen von 10.000 DM und mehr unterstützt haben sind: Deutsche Lufthansa AG, KG Hamburg 1 Fernsehen, OgilvyOne worldwide, Pro Futura Vertrieb GmbH, Telex-Verlag Jaeger+Waldmann GmbH, Peter&Partner, AEG Hausgeräte GmbH, Arthur Andersen GmbH, Bau-Fritz GmbH&Co., Bausparkasse Schwäbisch Hall AG, Bitburger Brauerei Th. Simon GmbH, Citizen Watch Europe GmbH, Commerzbank AG, CR3-Kaffeeveredelung, Deutsche Bank AG, Dieckmann & Hansen GmbH, Die Sparkasse in Bremen, Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG, Dr. Joachim Schmidt GmbH & Co. Norddeutsche Mischwerke, Economie Gesellschaft für Marketing und Werbung mbH & Co. KG, Eddie Bauer GmbH & Co., Haase Energietechnik GmbH, Heraeus Holding GmbH, Hubertus Brockhaus Projektentwicklung, Ihr Platz GmbH + Co., Isaramperwerke AG, Licher Privatbrauerei Ihring-Melchior GmbH & Co. KG, maul + co. – Chr. Belser GmbH, Mondruck Graphische Betriebe GmbH, Muehlens GmbH & Co. KG, Novo Nordisk Pharma GmbH, Otto-Versand Hamburg, Securitas Bremer Allgemeine Vers. AG, Vision GmbH Integrierte Systemlösungen für Verlage, Werner Medizintechnik GmbH, Ytong Nordwest GmbH, Ytong West GmbH.*

86. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1998: "Grüner Strom" in Berlin: WWF und Bewag arbeiten zusammen. Pressemeldung vom 6.2.1998. Frankfurt am Main: WWF.  
*Der WWF analysiert und überwacht das Solarprogramm der Bewag (u.a. Solarstrombörse, Grüner Tarif). Die Kooperation ist bis Ende 2000 vereinbart.*
87. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1998: WWF: 10 Millionen Hektar Wald sind vor Raubbau geschützt! Unternehmen für das internationale Holz-Gütesiegel FSC. Pressemeldung vom 17.7.1998. Frankfurt am Main: WWF.  
*Der Gruppe '98 gehören 1998 insgesamt 33 Unternehmen und drei Verbände an (s.a. [118]).*
88. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1998: Eintracht Frankfurt und der WWF gemeinsam für den Wald! Fußballer unterstützen die WWF-Kampagne zur Rettung der Wälder. Pressemeldung vom 31.10.1998. Frankfurt am Main: WWF.  
*Unterstützung der WWF-Kampagne "Give Trees a Chance – Die Initiative für den Wald" beim Spiel am 31. Oktober 1998 gegen den FC Bayern München im Frankfurter Waldstadion. Eine "nichtalltägliche Kooperation zwischen Sport und Naturschutz".*
89. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1999: Größtes Versandhaus der Welt bietet erstmals Holzprodukte mit internationalem Wald-Ökosiegel "FSC" an. WWF: FSC Gartenmöbel im Otto-Katalog sind ein Meilenstein für die Erhaltung der Wälder. Pressemeldung vom 15.1.1999. Frankfurt am Main: WWF.  
*Für eine Kurzdarstellung des Gütesiegels Forest Stewardship Council (FSC) siehe [118].*
90. WWF (Umweltstiftung WWF-Deutschland) 1999: Erfreuliche Resonanz der Anleger: Mehr als 100.000 DM für das WWF-Projekt Dzanga-Sangha. Panda Renditefonds DWS: Guter Performance-Start. Pressemeldung vom 23.2.1999. Frankfurt am Main: WWF. (s.a. [http://www.oeko-invest.de/fonds/panda\\_renditefonds\\_dws.htm](http://www.oeko-invest.de/fonds/panda_renditefonds_dws.htm))
91. Zahrnt, Angelika 1999: BUND Antrittsrede von Zahrnt. Zahrnt: Konfrontativ und bereit zur Zusammenarbeit. [http://www.bund.net/aktuell/publikationen/bundsch99-1/thema\\_1/thema\\_1.htm](http://www.bund.net/aktuell/publikationen/bundsch99-1/thema_1/thema_1.htm)  
*Die Zusammenarbeit mit fortschrittlichen Unternehmen erhöhe die Durchsetzungsfähigkeit des BUND, so die neue Vorsitzende in ihrer programmatischen Antrittsrede. Insgesamt benötige der Verband eine flexible Strategie, die Kooperation und Konfrontation mit einschließt.*

### **Internationale Beispiele**

92. Alliance for Environmental Innovation 1999: Catalyzing Environmental Results. Lessons in Advocacy Organization-Business Partnerships. <http://www.mailbase.ac.uk/lists/business-ngo-relations/files/edf.pdf>  
*In dem Report werden die praktisch nutzbaren Erfahrungen aus dem gleichnamigen Projekt des Environmental Defense Fonds und der Pew Charitable Trust bei Kooperationen mit Unternehmen dargestellt. Das Projekt wird auch unter [157] dargestellt.*
93. Bendell, Jem 1998: Citizen Cane? Relations between Business and Civil Society. Paper presented at the ISTR 3<sup>rd</sup> International Conference: Geneva, July 8-11, 1998. <http://www.mailbase.ac.uk/lists/business-ngo-relations/files/citizenscane>  
*Beispiele für den Wandel der Beziehungen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen werden dargestellt (u.a. detaillierte Darstellung der WWF Forest Stewardship Council Initiative). Eine wachsende Zahl zivilgesellschaftlicher Organisationen nimmt marktorientierte Strategien auf, und Unternehmen reagieren zunehmend auf solche Initiativen. Diese Beziehungen werden als 'civil compliance' bezeichnet.*

94. Bendell, Jem (ed.) 2000: Terms for Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development. Sheffield, Greenleaf Publishing.
- Am Ende des zwanzigsten Jahrhunderts hat sich das Verhältnis von Umweltverbänden zu Unternehmen von einem streng antagonistischen zu einem eigentümlich kooperativen gewandelt. Die Situation wurde damit komplizierter. Dieser Wandel wurde durch eine Globalisierung von Handel und Kapital, einer sinkenden Bedeutung nationalstaatlicher Regulierungen und den Informations- und Kommunikationstechnologien verursacht. Für Unternehmen gibt es finanzielle Anreize, Partner unter NGOs zu finden. Das Buch vereint Beiträge von Forschern, Consultants, Campaignern und Managern. Initiativen von Greenpeace, Amnesty International und WWF sowie zahlreiche Beispiele kleinerer NGOs werden dargestellt. Es wird die These vertreten, dass zivilgesellschaftliche Akteure in Zukunft die Standards für Unternehmen setzen. Unternehmen, die sich dem entziehen wollen, riskieren in der Konfrontation mit diesen Akteuren Verluste von Geld und sozialem Kapital sowie zusätzliche Kosten.*
95. Bray, John 1998: Web Wars: NGOs, Companies and Governments in an Internet-Connected World. In: Greener Management International. The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, Issue 24, Winter 1998: Business-NGO Relations and Sustainable Development, S. 115-129.
- Die Strategien von NGOs bei der Nutzung des Internets werden herausgearbeitet. In zwei Fallstudien (Kampagne gegen das Multilateral Agreement on Investment (MAI) und die Menschenrechtskampagne zu Burma wird die Internetnutzung analysiert. Diese Möglichkeit der Informationsverbreitung verschiebt die Machtverhältnisse zugunsten von NGOs. Dies wiederum verändert die Beziehungen zu Unternehmen und zwischen Unternehmen und staatlichen Akteuren.*
96. Crane, Andrew 1998: Culture Clash and Mediation: Exploring the Cultural Dynamics of Business – NGO Collaboration. In: Greener Management International. The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, Issue 24, Winter 1998: Business-NGO Relations and Sustainable Development, S. 61-76.
- Aus der Sicht der Organisationskultur werden die Beziehungen zwischen Unternehmen und Umweltverbänden analysiert. Sowohl die Grenzen als auch die Möglichkeiten des Managements unterschiedlicher Kulturen werden aufgezeigt. Die Überlegungen basieren wesentlich auf einer Fallstudie der WWF 1995 Plus Group. Diese Initiative von 75 Unternehmen und dem WWF arbeitet zum Schutz von Wäldern. Die Ergebnisse betonen die Rolle eines ‚kulturellen Mediators‘. Mit diesem Begriff werden Akteure beschrieben, die das kulturelle Wissen zwischen den unterschiedlichen Organisationen übersetzen können.*
97. Eikeland, Per Ove 1993. US environmental NGOs in the greenhouse : towards changed strategies? EED working paper no.1993/5. Lysaker: The Fridtjof Nansen Institute.
- Das Papier untersucht, ob ein Strategiewechsel bei Umweltorganisationen als Antwort auf neue Umweltprobleme beobachtet werden kann. Der Autor identifiziert zwei Trends: Die wachsende Bereitschaft, mit ehemaligen Gegnern zu kooperieren und die zunehmende Akzeptanz marktbasierter Lösungen für Umweltprobleme. Aus historischer Perspektive wird ein Rahmen für die Analyse veränderter Strategien von NGOs entworfen.*
98. Fabig, Heike/Boele, Richard 1999: Changing Nature of NGO Activity in a Globalising World. Pushing Corporate Responsibility Agenda. In: IDS Bulletin, Vol 30, No. 3, S. 58-67.
- Die zunehmende Globalisierung sozialer und umweltbezogener Probleme führt zu drei Strategien von NGOs: Eine Zunahme der Vernetzung unter NGOs, die Entstehung neuer Organisationen, die zugleich globale soziale und ökologische Fragen behandeln, und eine wachsende Bedeutung der Beziehungen von NGOs zu Unternehmen. Die Strategien gegenüber Unternehmen können idealtypisch in konfrontative und einnehmende unterteilt werden. Beide Strategien können sich gegenseitig ergänzen. In einem Fallbeispiel wird die Menschenrechtskampagne von The Body Shop zusammen mit einer Ogoni Organisation aus Nigeria beschrieben. Abschließend werden kurze Empfehlungen für Unternehmen und NGOs formuliert.*
99. Fowler, Penny/Heap, Simon 1998: Learning from the Marine Stewardship Council: A Business-NGO Partnership for Sustainable Marine Fisheries. In: Greener

Management International. The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, Issue 24, Winter 1998: Business-NGO Relations and Sustainable Development, S. 77-90.

*Der Beitrag untersucht die Zusammenarbeit von WWF und Unilever. Die unterschiedlichen Perzeptionen der beteiligten Partner über die erfolgreiche Zusammenarbeit werden gegenübergestellt. Das Beispiel des Marine Stewardship Council zeigt, dass es leichter ist, Umweltziele in die Finanzlogik eines Unternehmens zu übersetzen, als soziale Zielsetzungen im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung.*

100. Goethel, G.F. 1998: Globale Verpflichtungen der Mineralölindustrie gegenüber der Umwelt – Erreichtes und Herausforderungen. In: Erdöl – Erdgas – Kohle, 114. Jg., H. 3, S. 153-154.

*Berichterstattung vom Welt-Erdöl-Kongress. Der Beitrag formuliert die These, dass ein kooperatives Vorgehen von Behörden, Industrie und Umweltverbänden in zahlreichen Fällen zu Umweltverbesserungen geführt hat. Konkrete Projekte werden nicht beschrieben.*

101. Gray, Barbara/Hay, Tina M. 1986: Political Limits to Interorganizational Consensus and Change. In: The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 22, No. 2, S. 95-112.

*Am Beispiel einer Fallstudie zum 'National Coal Policy Project' (NCPP) werden die folgenden Aspekte untersucht: die Bedeutung von Macht bei der Auswahl der Teilnehmer von Kooperationen, die Bedeutung von Macht bei der Entscheidung der Stakeholder, an einem Kooperationsprojekt teilzunehmen und die Macht der Teilnehmer zur Umsetzung von Empfehlungen aus dem NCPP. Die Autorinnen folgern aus ihrer Studie, dass der Erfolg von Kooperation von der wahrgenommenen Legitimität des Projekts und den Auswahlmechanismen für Teilnehmer abhängt sowie vom Einbezug aller relevanten Akteure. Die empirische Fallstudie des NCPP stellt einen Policy-Dialog zwischen Industrievertretern und Umweltschutzorganisationen zu Umweltaspekten der Nutzung von Kohle dar. In der Folge der Ölkrise von 1973 sollte diese Nutzung intensiviert werden, was auf scharfe Proteste von Umweltschützern stieß. Dabei kam es zu heftigen u.a. juristischen Auseinandersetzungen. Auf Initiative eines Dow-Managers und des ehemaligen Präsidenten des Sierra Clubs wurde ein erstes 'Test-Treffen' initiiert, um auszuloten, ob die Kontroversen auch bilateral verhandelbar sind. Die dort stattfindenden Diskussionen waren ermutigend genug, um den Dialog fortzusetzen, womit der Grundstein für das NCPP gelegt wurde. Einige Vertreter von Industrie wie auch von Umweltverbänden lehnten eine Beteiligung ab und zogen traditionelle Formen der Auseinandersetzung vor. Regierungsvertreter wurden nicht eingeladen. Der Dialog begann 1977 und war in 5 Arbeitsgruppen organisiert, die jeweils zur Hälfte mit Industrievertretern und Umweltschützern besetzt waren. Nach einem Jahr wurden 200 Empfehlungen veröffentlicht, von denen zwei in Gesetze umgesetzt, weitere von der Verwaltung aufgenommen wurden. Das NCPP war auch Vorbild für weitere Policy-Dialoge in den USA. Erkennbar war weiterhin eine Veränderung der gegenseitigen Wahrnehmung und Einschätzungen der Akteure. Der größte Teil der Empfehlungen wurde allerdings nicht umgesetzt. Die Defizite des Projekts werden anhand von drei Faktoren (Auswahl der Teilnehmer, Entscheidung über Teilnahme und Einbezug aller Schlüsselakteure) analysiert.*

102. Heap, Simon 1999: NGOs and the Private Sector: Potential for Partnerships?, INTRAC Occasional Papers Series no. 27A, Oxford, INTRAC.

*Veränderungen in der Umwelt von NGOs haben wichtige Bedeutung für deren Finanzierungsquellen, deren Beziehungen und Aktivitäten. Der private Sektor gewinnt als Ziel von NGO-Aktivitäten an Bedeutung. Diese neuartigen Beziehungen sind derzeit noch zu wenig untersucht. Im Rahmen von INTRAC sollen die Bedingungen, unter denen eine effektive Zusammenarbeit möglich ist, näher untersucht werden. Das Papier fasst die Ergebnisse der ersten Phase des Forschungsprojekts zusammen (siehe auch die Kurzbeschreibung des Projekts unter [154]).*

103. Heap, Simon/Jamanova, Gulmira/Osmorbetov, Edil/Salmorbekov, Syrgak/Shukurova, Dina/Terterov, Marat 2000: Emerging NGO-Business Relations in Central Asia, INTRAC Occasional Papers Series No. 33 Oxford, INTRAC

*In dem Papier werden die Veränderungen der Beziehungen von NGOs zu Unternehmen in Kasachstan, Kirgisien und Usbekistan untersucht. Länderspezifische Faktoren, die die Kooperationen beeinflussen, werden dargestellt und zukünftige Potenziale abgeschätzt. Für Kasachstan wird eine Fallstudie der Zusammenarbeit von Umweltorganisationen mit Ölfirmen geschildert, für Kirgisien*

wird eine Umfrage dargestellt, und für Usbekistan werden die Aktivitäten der Business Women's Association dargestellt. Das Papier entstand im Rahmen des Forschungsprojekts INTRAC (siehe Kurzbeschreibung unter 154]).

104. Hutchinson, Moira 2000: NGO Engagement with the Private Sector on a Global Agenda to End Poverty: A Review of the Issues. A Background Paper for The Learning Circle on NGO Engagement with the Private Sector. Canadian Council for International Cooperation Policy Team. [http://fly.web.net/ccic/devpol/LC7-NGO\\_Engage\\_Back.Pap.htm](http://fly.web.net/ccic/devpol/LC7-NGO_Engage_Back.Pap.htm).

*In dem Beitrag wird die Diskussion zu Kooperationen von kanadischen NGOs mit Unternehmen im Rahmen von entwicklungspolitischen Fragen zusammengefasst. Es werden einige Beispiele solcher Kooperationen genannt und ein ausführliches Literaturverzeichnis zusammengestellt.*

105. Kampen, Michaela van 1997: The Paper Chain and the Environment: Topics, Trends and Tasks. Research Report. MS, Dr. Reinier de Man, Environmental Policy Consult. <http://home.worldonline.nl/~rdeman/fpp.htm>.

*In dem Forschungsbericht werden die wichtigsten Themen nachhaltiger Forstwirtschaft diskutiert. Der erste Teil der Studie befasst sich mit der Zertifizierung der Waldwirtschaft und von Holzprodukten. Hier wird das Forest Stewardship Council als wichtigste Initiative identifiziert. Der zweite Teil hat vor allem die Umweltaspekte der Papier- und Zellstoffproduktion zum Gegenstand. Entsprechend früheren Arbeiten des Consulting-Büros de Man (u.a. für die Enquete-Kommission des Bundestages) soll die Produktkette und deren Regulation untersucht werden.*

106. Kennedy, Elizabeth T. et al. 1998: The New Gemeinschaft: Individual Initiative and Business-NGO-University Partnerships. In: Greener Management International. The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, Issue 24, Winter 1998: Business-NGO Relations and Sustainable Development, S. 33-47.

*In dem Beitrag wird ein Naturschutzprojekt in Panama und Costa Rica vorgestellt, in dem neben mehreren NGOs McDonald's und deren Lieferanten vertreten sind. Um einen Naturpark soll eine auch nach sozialen und ökonomischen Kriterien nachhaltige Entwicklung ermöglicht werden. Durch das Projekt sollen Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Organisationen initiiert werden. Die Bedeutung wechselseitigen Vertrauens und die Aufgabe individueller Akteure, dies Vertrauen zu schaffen, werden hervorgehoben. Es werden Empfehlungen für zukünftige Kooperationen erarbeitet.*

107. Lake, Rob 1999: Governing capitalism for international development: Can NGOs and financial institutions work together for the poor? <http://www.mail-base.ac.uk/lists/business-ngo-relations/files/finance.doc>

*In dem Papier werden Kooperationen zwischen NGOs und institutionellen Investoren im Hinblick auf ihre entwicklungspolitischen Potentiale untersucht. Im Mittelpunkt stehen die Möglichkeiten der Beeinflussung des Verhaltens individueller Firmen zugunsten südlicher Entwicklungsländer. Ethische Prinzipien bei der Anlagepolitik sollen durch die Anleger in Pensionsfonds (z. B. Kirchen) verbreitet werden. Gesetzliche Regelungen sollen die Verbreitung ethischer Anlagestrategien fördern. Beispiele aus Großbritannien werden angeführt.*

108. Long, Frederick J./Arnold, Matthew B. 1994: The Power of Environmental Partnerships. Orlando, Dryden Press.

*Das Buch versucht, empirische Beispiele dafür zu liefern, dass komplexe Probleme effektiv durch Kooperationen von Unternehmen, NGOs, Kommunen und Verwaltungen gelöst werden können. In 12 Fallstudien aus Nordamerika werden Kooperationsprozesse analysiert, und es wird eine Typologie zur Einordnung und Verbesserung solcher Kooperationen entwickelt. Das Buch versucht eine Hilfestellung bei der Organisation solcher Kooperationen zu sein. Von beiden Autoren gibt es auch eine Handbuchserie für Unternehmen, Verwaltungen und NGOs zur Durchführung solcher Kooperationen (siehe [109]).*

109. Long, Frederick/Molinaro, Lawrence/Robertshaw, Frank and Harvey, Michelle 1995: Environmental Partnerships: A Field Guide for Non-Profit Organizations and Community Interests, Management Institute for Environment and Business, Dryden Press, Orlando, Florida, 1995.

110. Mendez, Sixto/Parnell, Jennifer/Wasserstrom, Robert 1998: Seeking Common Ground: Petroleum and Indigenous People in Ecuador's Amazon. In: Environment, Vol 40, No. 5, S.12-41.

*Aushandlung eines Abkommens zwischen indigenen Bewohnern und Erdölförderungsunternehmen in Ecuador mit dem Ziel, die ökologischen und sozialen Folgen der Ölgewinnung zu minimieren. Beteiligt waren: Organization of Indigenous People of Pastaza (OPIP), Federation of Indigenous Organizations (FOIN) und weitere indigene Organisationen, die Ölunternehmen Arco, Agip und Petroecuador sowie das Ministry of Energy and Mine und die Entwicklungs-NGO Oxfam.*

111. Mulligan, Philip 1999: Greenwash or Blueprint? Rio Tinto in Madagascar. In: IDS Bulletin, Vol. 30, No. 3, S. 50-57.

*Mit dem wachsenden Einfluss von NGOs auf transnationale Unternehmen wächst das Bemühen dieser Unternehmen, sich sozial- und umweltverträglich zu präsentieren. Es wird eine Fallstudie für eine in Madagaskar geplante Mine dargestellt. Im Gegensatz zu früheren Strategien des Unternehmens Rio Tinto, die darauf abzielten, Umwelt- und Sozialstandards möglichst niedrig zu halten, bemühte sich das Unternehmen bei diesen Planungen freiwillig um hohe Standards. Zur Kompensation schädlicher Folgen der Mine werden Umweltprojekte gefördert. Wissenschaftler und Umweltorganisationen werden eingeladen, das Projekt zu begleiten. Der Autor erwartet, dass die Selbstregulation von transnationalen Unternehmen in Kooperation mit NGOs an Bedeutung gewinnen wird, und fragt nach der Legitimation solcher Verfahren.*

112. Murphy, David 1998: Business-NGO Relations in a Changing World. Paper presented at the UNCTAD summit, Nov, 9.-12.98, Lyon.

*Die Initiative einer Globalen Partnerschaft für Umwelt und Entwicklung verdeutlicht, dass NGOs zunehmend als wichtige Akteure erkannt werden. Das Papier enthält einen Überblick über die Entwicklung und Umsetzung von Multi-Stakeholder-Kooperationen mit Beispielen verschiedener Unternehmen-NGO-Kooperationen aus unterschiedlichen sektoralen und geografischen Kontexten. In der Vergangenheit habe Konflikt das Verhältnis zwischen Unternehmen und NGOs geprägt; seit den frühen 90er Jahren entwickelten sich aber auch Partnerschaften. Die meisten dieser Partnerschaften entwickelten sich auf der Nordhalbkugel, aber auch im Süden gewinnen solche Kooperationen an Bedeutung. In vielen Fällen hat der Protest von NGOs die Unternehmen an den Verhandlungstisch gezwungen, z. B. der Protest im Zusammenhang mit der geplanten Versenkung der Ölförderungsplattform Brent Spar. Der Protest zum Schutz der tropischen Regenwälder begann mit Aktionen gegen Händler in den industrialisierten Staaten. Daneben wurde auch eine Strategie des Dialogs verfolgt, was zur Etablierung des Forest Stewardship Council (FSC) führte. Der Erfolg des FSC wiederum hat die Entwicklung des Marine Stewardship Council (MSC) begünstigt, eine Initiative, die auch auf die Naturschutzaktivitäten von WWF und Unilever zurückging. Das MSC soll ökonomische Anreize für eine nachhaltige Fischerei schaffen. Beispiele aus dem Süden sind Initiativen des brasilianischen Umweltinstituts (OIA), das eine Zusammenarbeit mit lokalen Behörden, NGOs und verschiedenen Unternehmen für ein „Biomass Nutrient Recycling Project“ initiierte. Die Beispiele verdeutlichen eine Reihe von Trends: Die konkurrierenden Ziele von Unternehmen und NGOs sollen nicht aufgehoben, sondern pragmatisch bewältigt werden. Die Partner benötigen Kapazitäten und den Willen, die unterschiedlichen Ziele zu verhandeln. Asymmetrische Machtverteilungen können dadurch kompensiert werden, dass die Partner die jeweils andere Perspektive einnehmen. Machtressourcen sind einerseits ökonomischer, andererseits moralischer Art. Persönliche Beziehungen sind ein kritisches Element für das Gelingen von Kooperationen. In der Zukunft können noch weitreichendere Kooperationen möglich werden. Das Angebot von Monsanto, mit Greenpeace und Friends of the Earth einen Dialog über gentechnisch veränderte Organismen zu beginnen, deutet auf eine weitgehende Bereitschaft hin.*

113. Office of Consumer Affairs (Can) (Kernaghan Webb, Jean-Baptiste Renaud, Karen Ellis and Derek Ireland) 1996: Strategic Alliances for Consumer Groups. <http://strategis.ic.gc.ca/SSG/ca00384e.html>.

*In der Internet Publikation werden die Vor- und Nachteile strategischer Allianzen zwischen Verbraucherverbänden und Unternehmen diskutiert. Die Vorteile werden auch aus der Sicht staatlicher Akteure diskutiert. Diesen könnte idealerweise ein komplexer langwieriger Anhörungsprozess bei Entscheidungen erspart und eine ‚one-stop‘-Konsultation ermöglicht werden. Bei Genehmigungsverfahren könnte das Allgemeininteresse von neuen Technologien vorab geprüft werden. Die Bildung von Strategischen Allianzen könnte im Rahmen von Anhörungsverfahren unter-*

- stützt werden. Das Office of Consumer Affairs kann zum Ausgleich der geringeren infrastrukturellen Ressourcen von Verbraucherverbänden beitragen.
114. Plante, Christopher S./Bendell, Jem 1998: The Art of Collaboration: Lessons from Emerging Environmental Business-NGO Partnerships in Asia. In: Greener Management International. The Journal of Corporate Environmental Strategy and Practice, Issue 24, Winter 1998: Business-NGO Relations and Sustainable Development, S. 91-104.
- Die Beziehungen zwischen NGOs und Unternehmen in Asien werden dargestellt. Beispiele für Protest und Partnerschaft werden aufgeführt. In Einzelfällen können Vorteile kooperativer Zusammenarbeit aufgezeigt werden, insgesamt ist Kooperation jedoch untypisch für den asiatischen Raum. Einige Voraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit werden herausgearbeitet.*
115. Schatz, Amy 1996: Good Wood Winning with the Green Crowd, in: Wall Street Journal vom 17. Mai 1996, B12.
- Die Rainforest Alliance zertifiziert "gutes Holz" (good wood), das aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern stammt.*
116. Wadell, Steve 1999: The Evolving Strategic Benefits for Business in Collaboration with Nonprofits in Civil Society: A Strategic Resources, Capabilities and Competencies Perspective. <http://www.info.usaid.gov/pubs/isp/resource/evolve.html>.
- Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen Akteuren und Unternehmen werden häufiger, komplexer und produktiver. Unternehmen entwickeln solche Strategien allerdings in der Regel reaktiv und auf eng begrenzten Feldern. In dem Papier wird argumentiert, dass dies auf einer stereotypen Wahrnehmung der Partner und einem unterentwickelten Verständnis für die für beide Seiten vorhandenen Potentiale solcher Kooperationen basiert. Es wird ein Rahmen für Kooperationen entwickelt, der zur Lösung der dargestellten Probleme beitragen kann. Anhand von Beispielen wird dieser Rahmen diskutiert.*
117. Westley, Frances/Vredenburg, Harrie 1991: Strategic Bridging: The Collaboration Between Environmentalists and Business in the Marketing of Green Products. In: Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27, No. 1, S. 65-90.
- Die Autoren entwickeln eine Typologie von Kooperationen zwischen Organisationen. Unterscheidungsmerkmale sind die Art der Verhandlungen und die Motivationen und Zielsetzungen der beteiligten Akteure. Dabei werden 4 Typen vorgeschlagen: (1) Multiparty Roundtables, Projects, Task Forces; (2) Joint Ventures, Strategic Alliances; (3) Strategic Bridging; (4) Mediation. Die Autoren interessieren sich vorrangig für den dritten Typus des Strategic Bridging. Dabei übernehmen Brückenorganisationen die Verbindung zwischen den Kooperationspartnern (im Unterschied z. B. zu Joint Ventures, wo solche Organisationen durch die Kooperation entstehen). Im Unterschied zu Mediatoren verfolgen diese Brückenorganisationen eigene Interessen. Sie haben eine Doppelrolle, bei der sie sowohl Erfolge in Verhandlungen als auch gegenüber den eigenen Mitgliedern vorweisen müssen. Diese Doppelrolle schafft eine „Stresssituation“ für solche Organisationen. Anhand der Kooperation zwischen dem kanadischen Handelsunternehmen Loblaws und der Umweltorganisation Pollution Probe bei der Vermarktung einer umweltverträglichen Produktreihe (s.a. [40] und [46]) wird dieser Kooperationstyp empirisch analysiert. Dabei übernahm Pollution Probe die Rolle einer Brückenorganisation. Dies wurde von Greenpeace und dem kanadischen Verbraucherverband heftig kritisiert.*
118. Zöller, Katharina 1998: Nachhaltige Entwicklung durch Kooperationen: Das Beispiel Printmedien. Arbeitsbericht 103. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Der Beitrag beschreibt Kooperationen zur Förderung einer nachhaltigen Forstwirtschaft. Als bekannteste Initiative gilt der 1993 gegründete Forest Stewardship Council (FSC) mit etwa 130 Beteiligten (Waldbesitzer, Holzproduzenten und -händler, Umwelt- und sozial engagierte Gruppen). Ziel ist die Zertifizierung einer nachhaltigen Forstwirtschaft. Die lokale Anpassung der Zertifikate soll durch nationale Arbeitsgruppen geleistet werden. Die deutsche Arbeitsgruppe wurde am 1.10.1997 gegründet. Die Mitglieder sind in Anlage 2 genannt. Darunter befinden sich überwiegend Umweltverbände (BUND, NABU, WWF, Greenpeace etc.) und wenige wirtschaftliche Akteure. Die Ziele des FSC werden vom WWF unterstützt. In Deutschland hat der WWF Anfang 1997*

mit 10 Unternehmen die Gruppe '98 gegründet, die im November 1997 noch einmal um 15 Mitglieder erweitert wurde. Unter den Beteiligten sind Firmen wie Otto-Versand, Mohndruck maulbelscher u.a. Insgesamt repräsentieren die Mitglieder einen Umsatz von über 26 Mrd. DM. Vorbild ist die erfolgreich agierende britische Gruppe 95+, die bereits 10% des britischen Marktes repräsentiert (s.a. die Homepage des FSC: <http://www.fscoax.org/>).

## Öko-Sponsoring

119. Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL) 1995: Öko-sponsoring – Werbestrategie oder Selbstverpflichtung? Laufener Seminarbeiträge 1/95. Laufen: ANL.

*Der Band enthält eine Reihe einleitender und eher allgemeiner Beiträge zum Öko-Sponsoring (Schreiner und Wörnle; Thate, Halcour, "Berliner Erklärung zum Umweltsponsoring"). Darüber hinaus werden konkrete Aktivitäten einzelner Unternehmen beschrieben: IBM (Herz), Commerzbank (Prim), Allianz Stiftung (Spandau) und Otto-Versand (Arretz) bzw. mehrere Projekte in einem Beitrag knapp zusammengefaßt (Hutter). Drei Beiträge behandeln schließlich das Thema aus der Sicht von Umweltverbänden (Flasbarth, Raab, Ruf).*

120. Bruhn, Manfred 1990: Sozio- und Umweltsponsoring. Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben. München: Vahlen.

*Der Band versucht eine wissenschaftliche Einordnung des Sponsoring als Instrument der Unternehmenskommunikation. Bisher vorliegende empirische Arbeiten werden in die entwickelten Klassifikationen eingeordnet. Die Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in der Bevölkerung zu Bekanntheit und Akzeptanz sowie eine schriftliche Befragung unter einer Auswahl von 109 Unternehmen, die im Sponsoring tätig waren, werden in Kapitel 4 dargestellt. Im weiteren werden konzeptionelle Überlegungen dargestellt, die Kriterien für die strategische Unternehmensentscheidung zur Durchführung und Ausgestaltung von Sponsoringprojekten in Unternehmen aufzeigen. Auf instrumenteller Ebene wird ein idealtypischer Planungsprozess zur Durchführung von Projekten des Umweltsponsoring aufgezeigt. Im Kapitel 7 wird das Sponsoring aus der Sicht der Gesponsorten diskutiert und darauf verwiesen, dass neben den offensichtlichen Vorteilen auch Nachteile bestehen, was vielfach zu einer kontroversen Diskussion führt. Probleme könnten durch gezielte Planung gemindert werden (Festlegung von Sponsoringzielen, -strategien und -richtlinien; Entwicklung von Sponsoringpaketen usw.). Der Band schließt mit einer kurzen Abschätzung der Entwicklungstendenzen des Sozio- und Umweltsponsoring.*

121. Bruhn, Manfred/Dahlhoff, H. Dieter (Hg.) 1990: Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft. Neue Instrumente der Unternehmenskommunikation. Beiträge zum Sponsoring im sozialen und ökologischen Bereich. Schloß Reichartshausen und Bonn.

*Sammelband mit einigen konzeptionellen Aufsätzen und ausgewählten Fallstudien (Umweltverbände, Unternehmerverbände, Unternehmen): "Sponsoring im sozialen und ökologischen Bereich – Ziele, Einsatzbereiche, Konzeptionen, Ergebnisse" (Bruhn); "Zur Standortbestimmung des Sozio- und Umweltsponsoring – Zehn Thesen" (Dahlhoff); "Sozio- und Umweltsponsoring aus der Sicht des Beraters – Hilfestellungen für Unternehmen" (Mussler); "Sozio- und Umweltsponsoring aus der Sicht des Beraters – Hilfestellungen für nichtkommerzielle Organisationen" (Cremer); "Sponsoring aus der Sicht der nichtkommerziellen Organisationen (Knopf); "Sponsoringaktivitäten des World Wide Fund for Nature (WWF) – Formen, Konzepte, Erfahrungen" (Haag); "Sponsoringaktivitäten der Aktionsgemeinschaft Umwelt, Gesundheit, Ernährung e.V. (A.U.G.E.)" (Pick); "Sozio- und Umweltsponsoring bei IBM" (Zorn); "Das Sozial- und Umweltengagement der Matuschka Gruppe" (Händel);*

122. Bruhn, Manfred/Mehlinger, Rudolf 1994: Rechtliche Gestaltung des Sponsoring II. Spezieller Teil<sup>7</sup>. Sport-, Kultur-, Sozial-, Umwelt- und Programmsponsoring. C. H. Beck: München.

---

<sup>7</sup> Band I ist unter dem Titel *Rechtliche Gestaltung des Sponsoring. Vertragsrecht, Steuerrecht, Medienrecht, Wettbewerbsrecht Allgemeiner Teil* erschienen und behandelt keine Aspekte des Umweltsponsoring.



Ziel des Bandes ist es, Sponsoren und Gesponsorten sowie anderen Beteiligten Hilfestellungen bei der rechtlichen Gestaltung in den verschiedenen Einzelfeldern des Sponsoring zu geben. Der Bereich des Umweltsponsoring wird auf den Seiten 168-200 behandelt. Zunächst erfolgt eine Darstellung der Motive und Erscheinungsformen des Umweltsponsoring. Unterschieden wird nach Art der Förderleistung (z. B. Förderpreise, Stiftungen) oder der vereinbarten Gegenleistungen. Steuerrechtliche und wettbewerbsrechtliche Fragen werden diskutiert. Eine Reihe von Beispielen für Verträge und Vereinbarungen im Umweltsponsoring bilden den Abschluss des Kapitels.

123. Demmer, Christine 1989: Der grüne Schein. In: Manager Magazin 6/1989, S. 172-179.

*Die Reportage skizziert knapp eine Reihe von Sponsoringprojekten (überwiegend Naturschutzprojekte).*

124. Deutscher Naturschutzring e.V. (DNR) o.J.: Diskussionspapier zum Öko-Sponsoring. Bonn: DNR.

*Positionspapier des DNR zum Öko-Sponsoring.*

125. Flasbarth, Jochen 1994: Ziele und Probleme des Umweltsponsoring aus der Sicht von Umweltverbänden. NNA-Berichte 4/94. Schneverdingen: Norddeutsche Naturschutzakademie, S. 51-54.

*Der Beitrag formuliert Kriterien für Umweltsponsoring aus der Sicht des Naturschutzbundes (NABU). U.a. scheiden Unternehmen mit stark umweltschädigendem Verhalten als Sponsoren aus.*

126. Halcour, Florian, 1992: Marketing mit ökologisch orientierten Zielsetzungen für die Erhaltung von Ökosystemen durch Umweltsponsoring. Studien zur Wirtschafts- und Organisationslehre der Landespflege. Freising.

*Der Beitrag definiert Umweltsponsoring als Verbesserung der Aufgabenerfüllung im ökologischen Bereich durch die Bereitstellung von Geld- und Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen an nicht kommerzielle Organisationen, mit der Konsequenz, dieses Engagement für Werbezwecke nutzen zu dürfen. Umweltsponsoring wird als Teil eines ökologisch orientierten Marketings von Unternehmen gesehen. Im Gegensatz zu Zuwendungen durch Mäzene oder andere Formen von Spenden ist Umweltsponsoring mit einer Gegenleistung verbunden. In Kapitel 3.6 werden Vor- und Nachteile des Umweltsponsoring aus der Sicht der Sponsoren auf der Grundlage einer Literaturstudie diskutiert. Häufig genannte Vorteile sind: Teilhabe des Sponsors am positiven Image der Umweltschutz-Organisation, Dokumentation der Verantwortung des Unternehmens im ökologischen Bereich, Motivation von Mitarbeitern, Verbesserung der Absatzzahlen und Entwicklung eines Frühwarnsystems durch engen Kontakt zu Umweltschutzorganisationen. Nachteile sind: ein hohes Misstrauenspotential, mögliche Zielkonflikte und Einbußen der Glaubwürdigkeit, wenn andere belastende Produkte im Sortiment des Sponsors bleiben, die Möglichkeit einer Einflussnahme des Sponsors bei Entscheidungen der Umweltschutzorganisation, der mögliche Eindruck eines Ablasshandels, weil Geld für Umweltschutzprojekte ausgegeben wird, statt eigene Verbesserungen voranzutreiben, und die Unmöglichkeit der Erfolgsmessung. Die meisten Umweltschutzorganisationen seien schließlich nicht in der Lage, geeignete Sponsorships anzubieten und für deren Durchführung zu garantieren. In Kapitel 4.4 werden Vor- und Nachteile von Umweltsponsoring aus der Perspektive der Umweltschutz-Organisationen diskutiert. Vorteile seien die Erschließung neuer Finanzquellen, besonders wenn staatliche Finanzierung eine private Co-Finanzierung fordert. Weiterhin könnte der Sponsor positiv beeinflusst werden. Nachteile aus Sicht der Umweltverbände sind der mögliche Verlust der eigenen Glaubwürdigkeit und die potentielle Abhängigkeit vom Sponsor. Kapitel 5 enthält empirische Untersuchungen zum Umweltsponsoring. In einem ersten Schritt wurden 40 überregional tätige Organisationen und Stiftungen des Naturschutzes und Landschaftspflege schriftlich zu Art und Ausmaß des Sponsoring befragt. Der Rücklauf betrug 85 Prozent (19 Umweltschutzorganisationen und 15 Stiftungen). Von den 19 Umweltschutzorganisationen werden in fünf Fällen häufig, in sechs Fällen selten und in drei Fällen eventuell in der Zukunft Projekte durch Umweltsponsoring finanziert. Vier Organisationen lehnen Sponsoring ab, bei fünf Organisationen gibt es konkrete Richtlinien für Sponsoring. Unter den 15 Stiftungen realisiert v.a. der WWF Projekte mithilfe von Umweltsponsoring. Unternehmen werden dabei aktiv angesprochen und auf Möglichkeiten hingewiesen. In Kapitel 5.2. und 5.3 wird eine Umfrage unter Unternehmen zur Beschreibung bisheriger Umweltsponsoringaktivitäten und deren Ursachen und Motive (Einstellungen in Unternehmen, Cha-*

- rakterisierung der Unternehmen etc.) behandelt. Befragt wurden Unternehmen, die entweder bisher als Umweltsponsoren bekannt waren oder durch ökologisch orientierte Werbung aufgefallen waren. In Kapitel 5.4 werden Hypothesen zu begünstigenden und hemmenden Faktoren eines Sponsorships von Unternehmen formuliert und anhand des Datenmaterials statistisch auf Signifikanz überprüft. In Kapitel 6 werden schließlich die gewonnenen theoretischen und empirischen Erkenntnisse in Empfehlungen für Umweltschutzorganisationen übertragen. Dafür wird ein idealtypischer Ablauf von Umweltsponsorships vorgestellt und abschließend ein Rahmen für ein geeignetes ökologisches Bewertungsverfahren von Umweltsponsorships vorgeschlagen.
127. Halcour, Florian 1993: Umweltsponsoring – Empfehlungen an Umweltschutzorganisationen. In: Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, Jg. 6, H. 1, S. 89-96.
- Durch empirische Erhebungen an der TU München-Weihenstephan wurden neue Erkenntnisse zum "Umweltsponsoring" gewonnen. Welche spezifischen Anforderungen stellen die Sponsoren an geförderte Projekte im Umweltschutz? Was sind die Ursachen, die zu einem Engagement im Umweltsponsoring führen? Umweltsponsoring stellt als Bestandteil ökologisch orientierter Marketingstrategien ein innovatives Instrument zur Finanzierung landespflegerischer Maßnahmen dar. Ziel der Studie war es, Erkenntnisse zum Umweltsponsoring zu gewinnen, die eine Verbesserung der Abstimmung von Unternehmenspolitik und Umweltschutz leisten könnten. Als besondere Chance gilt die Möglichkeit, mit den Umweltverbänden in einen Dialog zu treten und als Konsequenz das gegenseitige Verständnis zu verbessern. Das jährliche Volumen für Umweltsponsoring wird auf 50-100 Mio. DM geschätzt. Der Beitrag ist eine Zusammenfassung der Dissertation des Autors [126].*
128. Haßler, Robert 1993: Umweltschutz als Werbegag? Umweltsponsoring im Kreuzfeuer der Kritik, in: Politische Ökologie, Jg. 11, H. 31, S. 93-96.
- Der Beitrag enthält allgemeine Überlegungen zum Umweltsponsoring, eine knappe systematische Darstellung verschiedener Formen des Sponsoring und skizziert einzelne Projekte: IBM stellt für einen Zeitraum von zwei bis vier Jahren Mitarbeiter für verschiedene Öko-Projekte frei; die Commerzbank finanziert studentische "Praktika für die Umwelt" in deutschen Nationalparks; der World Wide Fund for Nature (WWF) vergibt über das Tochterunternehmen "Panda Fördergesellschaft" Lizenzen und Logo (Panda Emblem) an fördernde Unternehmen; Kooperationen des Bundes für Umwelt- und Naturschutz Deutschland (BUND) mit der DAK, dem Body Shop und dem Warenhaus Hertie, die vom BUND als "aktive Mitwirkung bei der ökologischen Umgestaltung der Wirtschaft durch die Vertreter der Umwelt" verstanden werden.*
129. Hopfenbeck, Waldemar 1991: Umweltorientiertes Management und Marketing. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 2., durchgesehene Auflage. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Das Buch enthält neun Seiten zum Thema Öko-Sponsoring und nennt eine Reihe von Beispielen, die allerdings nicht oder nur sehr knapp beschrieben werden (S. 360-368).*
130. Geißler, Gerald 1992: Ein ungleiches Paar. Schering sponsert World Watch Magazin. In: Politische Ökologie, 10. Jg., H., S. 28, 63.
- Kritische Darstellung der Finanzierung der deutschen Ausgabe des im Öko-Test Verlag erscheinenden World Watch Magazins durch den Pharmakonzern Schering. Schering sagte zu, die ersten 6 Ausgaben der Zeitschrift mit je 20.000 DM zu finanzieren.*
131. Grüßer, Birgit 1992: Image durch erfolgreiches Ökosponsoring mit 50 Fallbeispielen. Landsberg/Lech: Verlag Moderne industrie.
- Kapitel 3 des Bandes ("Marketinginstrument Ökosponsoring") enthält eine allgemeine Darstellung des Instruments Öko-Sponsoring. Anhand von Daten z. B. zum Anteil des Öko-Sponsoring an den gesamten Sponsoringaufwendungen in der BRD oder zu den Gesamtaufwendungen für Öko-Sponsoring in Deutschland (Stand Ende der 80er Jahre) wird dies illustriert. Darauf folgt eine Systematisierung von Öko-Sponsoring-Aktivitäten hinsichtlich Umweltbezug, Produktbezug, regionalem Bezug und Bezug zu Namen oder Logo des Unternehmens. Unterschieden werden der Erwerb von Lizenzrechten für die Verwendung von Verbandssignets, die Ausschreibung von Wettbewerben, die Förderung von Umweltschutzverbänden, selbstinitiierte Umweltschutzprojekte/Umweltstiftungen, die Unterstützung von Umweltforschungsprojekten und die Zusammenarbeit mit den Medien. Kapitel 4 enthält 31 Fallbeispiele von Wirtschaftsunternehmen, deren Umwelten-*

gagement, einschließlich Öko-Sponsoring-Aktivitäten, jeweils knapp beschrieben wird. Die Unternehmen sind: Deutsche Spar, Hertie, Otto-Versand, Tengermann, Silence-Hotels, Ramada, Allianz-Stiftung, Alpirsbacher Klosterbräu, Holsten Brauerei, Stuttgarter Hofbräu, Privatbrauerei Wicküler, Ikea, Philipp Morris, Schweisfurth-Stiftung, AOK, Commerzbank, Daimler-Benz, Deutsche Bank, Ford, IBM, Olympus, Bull, Deutsche Lufthansa, Beeck, Digital Equipment, Landesbausparkasse Württemberg, Lever, Mohndruck, Nikon, Opel, Procter & Gamble. Kapitel 5 enthält Kurzporträts von 15 Umweltschutz- und ökologischen Unternehmensverbänden und stellt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – deren von Unternehmen gesponsorte Aktivitäten dar. Die Verbände sind: Föderation der Natur- und Nationalparke Europas (FöNAD), Oro Verde, Stiftung Europäisches Naturerbe, World Wide Fund for Nature (WWF), Bundesverband Bürgerinitiativen Umweltschutz e.V. (BBU), Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland e.V. (BUND), Deutsche Umwelthilfe e.V. (DUH), Deutscher Naturschutzring e.V. (DNR), Naturschutzbund Deutschland e.V., Stiftung Wald in Not, Stiftung Umwelt- und Naturschutz e.V. (SUN), Unabhängiges Institut für Umweltfragen (UfU), Aktionsgemeinschaft Umwelt, Gesundheit und Ernährung e.V. (AUGE), Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e.V. (BAUM), Förderkreis Umwelt future e.V. Kapitel 7 enthält eine knappe Adressenliste von Umweltverbänden.

132. Niermann, Inga 1996: Öko- und Sozialsponsoring. Neue Chancen für gemeinnützige Organisationen? In *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 9. Jg., H. 4, S. 84-89.

*Trotz der relativen Neuartigkeit des Öko-Sponsoring, haben sich bereits zahlreiche Organisationen gebildet, die sich die Förderung derartiger Projekte zum Ziel gesetzt haben. Diese Organisationen werden kurz dargestellt. Daneben wird ein kurzer Überblick über die einschlägige Literatur gegeben und auf der Basis von Interviews mit Vertretern von Umweltverbänden über Erfahrungen mit bisherigen Projekten berichtet.*

133. o.A. 1993: Öko-Sponsoring: Unkenntnis über Firmen-Innenleben. In: *Ökologische Briefe* (38), S. 12-14.

*Der Beitrag argumentiert, dass die Kenntnis der Umweltverbände über Unternehmen noch sehr gering sei. Mit mehr Informationen über einzelne Unternehmen könnten Akquisitionen für Sponsorprojekte erfolgreicher verlaufen.*

134. o.A. Sponsoring. Wie Du mir, so ich Dir. In: *Politische Ökologie Special Dezember 1994: Fundraising für die Umwelt. Finanzierungsmöglichkeiten von Umweltinitiativen*, S. 17- 24.

*Der Beitrag enthält Beispiele für Umweltsponsoring aus der Sicht der Umweltverbände. Knapp beschrieben werden die Kooperationen von WWF mit Otto-Versand, der Naturschutzakademie Sunder (NABU) mit IBM, das Bodensee-Projekt der Deutschen Umwelthilfe mit Lever und die Entwicklung eines Clean-Tech-Fahrrads von Greenpeace mit Veloring. Die Umweltschutzorganisation Robin Wood lehnt hingegen trotz verschiedener Angebote jede Zusammenarbeit mit Unternehmen ab. Anschließend werden die Berliner Erklärung zum Umweltsponsoring und die Voraussetzungen des Bunds für Umwelt und Naturschutz Deutschland für eine Kooperation mit Unternehmen wiedergegeben. Umweltsponsoring soll als Ausgangspunkt einer Ökologisierung von Unternehmen verstanden werden. Der Anhang enthält Literaturhinweise und benennt eine Reihe von Sponsoringagenturen.*

135. Oberholz, Andreas 1994: Kein leichtes Geschäft. Das Ökosponsoring fristet im Vergleich zur Sport- und Kulturförderung noch immer ein Schattendasein. In: *Umweltmagazin*, 23. Jg., H.4, S. 40- 42.

*Der Beitrag argumentiert, dass das Umweltsponsoring im Vergleich zur Sport- und Kulturförderung von nachgeordneter Bedeutung sei. Ursache sei die vergleichsweise komplizierte Situation. Unternehmen müssten die geweckten Erwartungen tatsächlich erfüllen können; die Gesponsorten gingen das Risiko ein, mit den Umweltsünden des Sponsors identifiziert zu werden. Folgende Beispiele werden genannt:*

- Commerzbank, IBM und Otto-Versand, die im Jahr 1993 die Umweltverbände WWF und NABU mit insgesamt mehr als 1 Mio. DM gefördert haben, verfügen über eine langjährige Förderpraxis.
- Daimler Benz begann 1991 mit Umwelt-PR. Sponsoring gilt als darin als ein Baustein.

- Umweltverbänden fehlt bisher ausreichende Information über das Innenleben von Unternehmen (Hierarchien, Regeln, Gepflogenheiten). Mit mehr Wissen darüber könne auch mehr Geld eingeworben werden.
  - B.A.U.M. organisierte anlässlich der Utech 1994 den ersten Öko-Sponsoring-Kongress, auf dem neun Firmen (u.a. AEG, Commerzbank, IBM, Gruner+Jahr) ihre Aktivitäten präsentierten.
  - Die Chemieindustrie ist eher zurückhaltend, weil sie befürchtet, dass Umweltsponsoring als Alibiaktivität interpretiert werden könne.
136. Schreiber, R./Seidel, W. 1989: Mehr als ökologisches Feigenblatt. Natur-Sponsoring – nicht Imagepflege, sondern Umkehr zu einem neuen Denken. In: Horizont Nr. 34 vom 25. August 1989.
- Journalistische Reportage zu verschiedenen Sponsoringprojekten in der Brauereiwirtschaft. Sponsoring trage dazu bei, dass in den Unternehmen tatsächlich umgedacht und z. B. auf Einweg-Dosen verzichtet werde.*
137. Volk, Renate 1994: Beim Umwelt-Sponsoring muß das Engagement des Unternehmens glaubwürdig sein.
- Berichterstattung von der Utech 1994 in Berlin. Der Beitrag argumentiert, dass Unternehmen wie Umweltverbände noch Schwierigkeiten hätten, Sponsoring-Projekte zu verwirklichen, die den Ansprüchen beider Seiten gerecht werden. Umwelt-Sponsoring habe einen Anteil von 5% an den 1,5 Mrd. DM, die im Jahr 1993 von Unternehmen für Sponsoring ausgegeben wurden. Ein weiteres Wachstum wird vermutet. Umweltverbände seien auf ihre Glaubwürdigkeit und ihr Image bedacht, so NABU-Chef Flasbarth auf der Veranstaltung, daher müssen tatsächliche Maßnahmen in den kooperierenden Unternehmen zur Verbesserung der Umweltperformance ergriffen werden, statt nur das Image von Unternehmen zu verbessern. Weiter wird von einem Mitarbeiteraustausch der IBM Stuttgart mit gemeinnützigen Organisationen berichtet. Beschäftigte sollen damit einbezogen werden und Umweltschutzorganisationen zu gleichberechtigten Partnern statt bloßen Geldempfängern werden. Im Anhang wird eine Erklärung abgedruckt, in der Umweltverbände ihre Vorstellungen von Umweltsponsoring niederlegen. Umweltsponsoring wird darin als partnerschaftliche Kooperation zu beiderseitigem Nutzen definiert. Ziele des Umweltsponsoring sind der Schutz der Umwelt in Projekten, die von den Verbänden auf andere Weise nicht finanziert werden können, und die Optimierung der Unternehmenskommunikation, wodurch eine Imageverbesserung und erhöhte Akzeptanz für Produkte erreicht werden soll. Schließlich argumentiert der Beitrag, dass eine Versachlichung der noch stark emotionalen Debatte zum Sponsoring notwendig sei. Die Glaubwürdigkeit solcher Aktivitäten müsse erhalten bleiben, was auch eine Publikation der Kooperation erforderlich mache. Darüber hinaus müsse die Freiheit des Mitteleinsatzes für Verbände gegeben sein, klare vertragliche Regelung getroffen und eine Gefährdung der organisatorischen und inhaltlichen Unabhängigkeit der Verbände vermieden werden.*
138. Zillissen, Renate/Rahmel, Dieter (Hg.) 1991: Umweltsponsoring. Erfahrungsberichte von Unternehmen und Verbänden. Frankfurt am Main: FAZ; Wiesbaden: Gabler.
- Praxisorientierter Band zum Thema Umweltsponsoring. Die Einführung gibt eine Bestandsaufnahme des Umweltsponsoring, die zum einen eine Zusammenfassung der bisherigen Entwicklung "von der Konfrontation zwischen Wirtschaft und Umweltschützern bis zur Kooperation im Rahmen von Sponsorships" (S. 19), zum anderen "die Chancen und Risiken des Umweltsponsoring in Form von Standpunkten und Perspektiven beider Kooperationspartner" (S. 19-20) enthält. Teil 1 des Buches enthält Berichte aus der Sicht der Umweltverbände Oro Verde – Stiftung zur Rettung der Tropenwälder, WWF, NABU, Deutsche Umwelthilfe, BUND, Greenpeace, Robin Wood – die als einziger deutscher Umweltverband Ökosponsoring ablehnen – und der grünen Unternehmensverbände B.A.U.M und A.U.G.E. Teil 2 enthält Berichte von Unternehmen (Commerzbank, Deutsche Lufthansa, Hertie, Opel, AEG Hausgeräte, Privatbrauerei Diebels, Licher Privatbrauerei, Alpirsbacher Klosterbräu, Otto-Versand und Lotus Development). Teil 3 enthält Aufsätze zu den Themen "Umweltorientierte Unternehmensführung (Horst) und "Kriterien einer Umweltethik" (Strunz).*
139. Rolke, L./Rosema, B./Avenarius, H. (Hg.) 1994: Unternehmen in der ökologischen Diskussion auf dem Prüfstand. Wiesbaden u.a.: Westdeutscher Verlag.
- Der Band handelt im wesentlichen von Problemen der umweltbezogenen Unternehmenskommunikation (z. B. PR) aus der Sicht von Medien, Umweltverbänden und Unternehmen. Teilweise*

werden Beispiele für Kooperationen genannt, bei denen Sponsoring Ausgangspunkt dafür ist (z. B. in der Einleitung von Rolke). In einem Beitrag einer Greenpeace-Vertreterin (Claudia Sieg, *Naturschutz als Medienspektakel*) bietet diese Gespräche mit bereitwilligen Unternehmen an. Allerdings müssten solche Gespräche und Kooperationen Ergebnisse zeitigen, sonst würde wieder auf alte Protestformen zurückgegriffen. Weitere Beiträge zu Umweltsponsoring in dem Band: Bruhn, Manfred: *Umweltsponsoring. Ein neuer Weg zur langfristigen Imagebildung* (142-171 – Überblicksartikel über Sponsoring). Kleinschumacher, Axel: *Kranichschutz unter den Fittichen der Lufthansa. Ein Beispiel für Ökosponsoring* (S. 172-179 – Darstellung des Projektes aus der Sicht der Lufthansa). Rohe, Bernhard, F.: *Europas Jugend forscht für die Umwelt. Ein Beispiel für Wissenschaftssponsoring* (S. 180-186 – Sponsoringprojekt der Deutschen Bank aus der Sicht des Unternehmens). Im Beitrag von Ludwig Schonfeld (*Krisenkommunikation in der Bewährung*) wird die Störfallserie von Hoechst aus der Sicht des Unternehmens dargestellt und auf der letzten Seite auf die Gründung des Gesprächskreises Hoechster Nachbarn verwiesen.

### Chemiepolitische Dialoge

140. Anonym 1996f: Pestizid-Monolog mit der Chemieindustrie abgebrochen. In: ICU 5+6 1996 S. 13/14.

*Gespräche zwischen BUND/PAN (Pestizid Aktions-Netzwerk, Hamburg) sowie VCI/IVA (Industrieverband Agrar) zur Pestizid Problematik wurden 1996 von den Umweltverbänden ergebnislos abgebrochen. Die Industrieverbände hätten für die Beantwortung eines vorgelegten Fragenkataloges 1 1/2 Jahre benötigt, ein Vorschlag für eine bilaterale Vereinbarung zur Regulierung des internationalen Handels mit Pestiziden blieb über denselben Zeitraum unkommentiert.*

141. Brühl, Wolfgang/Ebinger, Frank/Ewen, Christoph 1997: Hoechst nachhaltig. Kooperation zwischen der Hoechst AG und dem Freiburger Öko-Institut. In: *Ökologisches Wirtschaften* 2/1997 S. 17-19.

*Zusammenarbeit von Hoechst und Öko-Institut. Ökologische und soziale Kriterien des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung sollen in das strategische Management des Konzerns eingebaut werden. In einer ersten Konzeptstudie 1995/96 ging das Öko-Institut der Frage nach, was Nachhaltigkeit für das Unternehmen bedeuten kann und wie das Konzept in das strategische Management von Hoechst verankert werden kann.*

142. Claus, Frank 1992: Fallstudie: Neue Wege zur Austragung von Umweltkonflikten im Bereich der Chemiepolitik. In: Ueberhorst, Reinhard/de Man, Reinier 1992: *Zweite Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständigungsprozesse. Teil II: Ausarbeitungen des gewerkschaftlichen, des industriellen und des ökologischen Partners im Rahmen der kooperativen Arbeiten.* Frankfurt/Elmshorn, Stadt Frankfurt a.M., Umweltdezernat.

*Siehe [143].*

143. Claus, Frank 1993: Dornenreicher Weg zum Dialog. Neue Wege zur Austragung von Umweltkonflikten im Bereich der Chemieindustrie, in: *Politische Ökologie* 31, 74-80.

*Darstellung des Dialogs zu chemiepolitischen Fragen zwischen BUND und Verband der Chemischen Industrie (VCI) seit 1987. Die Ziele und Beweggründe der Dialogpartner werden dargestellt. Der Verlauf des Dialogs, der über die Versendung von Fragebögen und eine Gesprächsrunde nicht hinausging, wird beschrieben. Obwohl der Dialog versandet ist, wird er zumindest in Teillaspekten positiv bewertet. Claus weist auf die Risiken chemiepolitischer Kooperationen hin: Fundamentalistische Positionen innerhalb der Umweltbewegung müssten aufgegeben werden, und es bestünde die Gefahr des Verlustes von Mitgliederloyalität.*

144. Dreyer, Marion/Kesselring, Sven 1996: Institutionelle Innovationen in unsicheren Zeiten. Der Gesprächskreis Hoechster Nachbarn als neue Form der Standortkommunikation. In: *Wechselwirkung* Bd. 18 (82) S. 46-53.

*Der Aufsatz stellt Gründung, Organisation und Entwicklung des Gesprächskreises Hoechster Nachbarn (GHN) dar und diskutiert diese vor dem Hintergrund der 'Risikogesellschaft'. Die Gründung des GHN sei Ausdruck einer 'Legitimationskrise', verursacht durch massive Kritik im Kontext*

der Störfälle und andererseits die Fortentwicklung eines verständigungsorientierten Dialogs des Unternehmens gegenüber dem kritischen Umfeld als neue Verhaltensstrategie. Der GHN wurde im Juni 1993 gegründet. Wichtigster Kritiker des Unternehmens (watchdog) seit über 15 Jahren sind die 'Höchster Schnüffler un' Maatgucker'. Seit Mitte der 80er Jahre weicht die Ausgrenzung der BI durch Hoechst einer partiellen Einbindung in anlagenbezogene Umweltplanungen. Die Kompromissfähigkeit der BI und des Unternehmens wurde in Verhandlungen ausgelotet. 1986 kam es zu einem Kompromiss zu einer Neuanlage für Pestizide. 1991 gab es Gespräche für eine Vorabklärung unterschiedlicher Positionen zum Standort einer R 134a Anlage. Seit 1990 ist eine Dialogstrategie Teil des VCI Programms (Chemie im Dialog). Bisherige Themen des Gesprächskreises waren Pflanzenschutzmittelanlage, Rückstandsverbrennungsanlage, Reduktion von Emissionen, Gentechnik, Verkehrsbelastung durch Hoechst. Interviews mit den Teilnehmern zeigen, dass die Zusammenarbeit durchweg positiv beurteilt wird.

145. Führ, Martin 1993: Umweltschutzvereinbarungen in der Chemie-Industrie. In: Zilleßen, Horst/Dienel, Peter C./Strubelt, Wendlin (Hg.) 1993: Die Modernisierung der Demokratie. Internationale Ansätze, S. 247ff. Opladen: Westdeutscher Verlag.

*In der Fallstudie wird die Auseinandersetzung zwischen Hoechst und einer lokalen Bürgerinitiative um den Bau einer neuen Pestizidanlage im Rahmen eines Genehmigungsverfahrens geschildert, bei dem es zu einer formellen Vereinbarung gekommen ist, die weitreichende Informationsmöglichkeiten für die BI vorsieht.*

146. Heine, Hartwig/Mautz, Rüdiger 1997: Aus der Sicht von Führungskräften der Großchemie: Felder und Spielräume ökologischen Berufshandelns, in: Birke, Martin/Burschel, Carlo/Schwarz, Michael (Hg.), Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung - Organisationswandel – Mikropolitik. München, Wien: R. Oldenbourg Verlag, S. 360-389.

*Auf der Basis von 80 Interviews mit Vertretern des mittleren und unteren Managements von zwei Unternehmen der deutschen Großchemie unterscheiden die Autoren vier Phasen der Beziehung von Chemieunternehmen zu gesellschaftlichen Chemiekritikern (insbesondere Umweltverbände): 1) eine Öffentlichkeitsarbeit, die sich nicht gezielt um öffentliche Akzeptanz bemüht; 2) zurückhaltende, öffentlicher Kritik reaktiv begegnende Öffentlichkeitsarbeit; 3) offensivere Öffentlichkeitsarbeit, die erzielte Erfolge im Umweltschutz breit darstellt und das Bild eines "grünen" Unternehmens zeichnet; 4) die freiwillige Offenlegung "kritischer" Informationen, das Eingeständnis eigener Versäumnisse und Fehler sowie noch nicht gelöster Umweltschutzprobleme und die Einbeziehung von Umweltschützern in die Problemlösung.*

147. Held, Martin (Hg.) 1988: Chemiepolitik: Gespräch über eine neue Kontroverse. Beiträge und Ergebnisse einer Tagung der Evangelischen Akademie Tutzing. Weinheim, VCH-Verlagsgesellschaft.

*Siehe [148].*

148. Held, Martin (Hg.) 1991: Leitbilder der Chemiepolitik. Stoffökologische Perspektiven der Industriegesellschaft. Frankfurt a.M./New York, Campus Verlag.

*In diesem und einem früheren Band [147] wird von zwei Tagungen der evangelischen Akademie Tutzing berichtet. Dort haben sich unter dem Eindruck von heftigen, öffentlich geführten Auseinandersetzungen über die Umweltbelastungen durch die Chemieindustrie Vertreter von Umweltverbänden, Industrie und Politik zu einer Debatte über eine Neuorientierung der Chemiepolitik getroffen. Obwohl die formelle Beteiligung für einen ‚Tripartism‘ unter Beteiligung staatlicher Akteure steht, gingen doch wesentliche Impulse für eine veränderte Chemiepolitik von den sich wandelnden Beziehungen zwischen Unternehmen und Umweltverbänden aus. In der Folge der ersten Tagung (1988) kam es auch zu einem Spitzentreffen zwischen VCI und BUND. Claus (s.a. [142]) gibt an, dass es seitens des VCI seit 1990 kein Interesse mehr an einem solchen Dialog gegeben hätte.*

149. Longolius, Stefan 1993: Eine Branche lernt Umweltschutz. Motive und Verhaltensmuster der deutschen chemischen Industrie. Berlin: Edition Sigma.

*In dem Band wird theoretisch und empirisch am Beispiel der chemischen Industrie die Notwendigkeit für Unternehmen gezeigt, sich mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen auseinander zu setzen. Am Beispiel chemiepolitischer Dialoge (Tutzingener Gespräche, direkte Kontakte BUND/VCI, Frankfurter Gespräche) wird gezeigt, dass es nach der Sandozkatastrophe zu einer verstärkten*

*Kooperationsbereitschaft kam. Damit sollte eine Selbstregulation der Branche gesichert werden. Diese Veränderung in der Strategie der Branche wird als Lernprozess operationalisiert. In insgesamt 231 Interviews mit Industrievertretern und zwei Interviews mit Umweltverbänden wurde versucht »Lernen« in der chemischen Industrie zu erfassen. Gefragt wurde u.a. nach der Rolle des Staates, der Rolle der Öffentlichkeit, das Selbstbild der Befragten. Daraus wurde eine Typologie der Branchenvertreter je nach Ausmaß der Lernfähigkeit entwickelt.*

150. Öko-Institut 1997: Hoechst Nachhaltig. Sustainable Development: Vom Leitbild zum Werkzeug. Öko-Institut VERLAG, Freiburg.

*Das Öko-Institut entwickelte in Zusammenarbeit mit Hoechst ein Werkzeug, mit dem Nachhaltigkeit ganz praktisch in die Geschäftstätigkeiten einfließen kann. Die Zusammenarbeit des Unternehmens mit dem chemiekritischen Forschungsinstitut begann nach der Störfallserie 1993 und war in der Öffentlichkeit viel beachtet.*

151. Ueberhorst, Reinhard/de Man, Reinier 1992: Zweite Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständigungsprozesse. Teil I: Zur Initiierung und Fortsetzung erster kooperativer Arbeiten mit gewerkschaftlichen, industriellen und ökologischen Partnern. Frankfurt/Elmshorn, Stadt Frankfurt a.M., Umweltdezernat.

*Siehe [153].*

152. Ueberhorst, Reinhard/de Man, Reinier 1992b: Zweite Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständigungsprozesse. Teil II: Ausarbeitungen des gewerkschaftlichen, des industriellen und des ökologischen Partners im Rahmen der kooperativen Arbeiten. Frankfurt/Elmshorn, Stadt Frankfurt a.M., Umweltdezernat.

*Siehe [153].*

153. Ueberhorst, Reinhard/Man, Reinier de u.a. 1990: Erste Frankfurter Studie zur Förderung chemiepolitischer Verständigungsprozesse: Planungsstudie und diskursanalytische Vorstudien. Herausgegeben von: Stadt Frankfurt a.M., Umweltdezernat. Frankfurt a.M.

*In den Bänden von Ueberhorst/de Man (siehe auch [151] und [152]) wird der vom Umweltdezernat der Stadt Frankfurt initiierte chemiepolitische Diskurs zwischen Unternehmen, dem VCI und Umweltverbänden geschildert.*

## Weitere Ressourcen: Forschungsprojekte und Websites

154. INTRAC

*INTRAC (International NGO Training and Research Centre) ist ein Institut, das anstrebt, die organisatorischen Fähigkeiten von NGOs zu stärken, globale Entwicklungslinien zu analysieren und die institutionelle Entwicklung des Sektors zu unterstützen. Gegenwärtig wird ein Forschungsvorhaben durchgeführt, in dessen Rahmen eine Mailingliste zu Umweltkooperationen entstanden ist:*

Mailing-Liste business-NGO relations: [business-ngo-relations@mailbase.ac.uk](mailto:business-ngo-relations@mailbase.ac.uk), Archiv der Mailing-Liste: <http://www.mailbase.ac.uk/lists/business-ngo-relations/>; Workshop report: <http://www.intrac.org/r-pris-w.htm>

*Das von der Ford-Stiftung unterstützte Forschungsprojekt untersucht die veränderte Natur der Beziehungen von NGOs zu Unternehmen. Bestehende Kooperationen werden empirisch untersucht. In einer ersten Phase sollen aufgrund von vorhandenem Material die Beziehungen zwischen NGOs und privatem Sektor beschrieben werden. In einer 2. Phase werden daraus aufgeworfene Fragen in einer Reihe von Fallstudien untersucht. Fragestellungen sind u.a.:*

- *Wie kann der relative Erfolg der Zusammenarbeit gemessen werden?*
- *Welche Faktoren beeinflussen die Intensität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NGOs?*
- *Welche internen organisatorischen und psychologischen Veränderungen sind notwendig für Kooperationen und welche Veränderungen resultieren aus der Zusammenarbeit?*
- *Ist Transparenz und Verlässlichkeit beider Partner eine unverzichtbare Voraussetzung für den Erfolg der Zusammenarbeit?*

- Die Mailing-Liste diskutiert die sich verändernden Beziehungen zwischen NGOs und Unternehmen. NGOs würden zunehmend marktorientierte Strategien entwickeln, um ihre Ziele durchzusetzen. Einige Strategien, wie der Brent-Spar-Konflikt kombinieren Konfrontation und Kooperation. Die Beziehungen entwickeln sich über Sponsorverhältnisse hinaus und werden zunehmend komplexer.*
155. Bendell, Jem 1999: INTRAC Workshop Report: NGOs and the Private Sector. Meeting in The Hague, NL, 30.11.-1.12.98. <http://www.mailbase.ac.uk/lists/business-ngo-relations/1999-01/0000.html>
- Teilnehmer des Workshops im Rahmen des von INTRAC (s.a.[154]) durchgeführten Forschungsprojekts waren Vertreter von 16 europäischen NGOs und Forschungsinstituten.*
156. Forschungsprojekt: Die Transformation von Umweltbewegungen – Eine vergleichende Studie zu Umweltbewegungen in acht EU-Ländern
- In dem Projekt "Transformation of Environmental Activism" wird die Entwicklung der Umweltbewegungen in sieben Ländern der Europäischen Union in vergleichender Perspektive untersucht (Großbritannien, Frankreich, Italien, Spanien, Griechenland, Schweden und Deutschland). Unter den vier vorgesehenen Teilstudien könnten für eine Analyse von Kooperationsbeziehungen die folgenden interessant sein:*
- 1. Struktur und Netzwerke von Umweltverbänden und -organisationen*
  - 2. Mit den Organisationen und Verbänden der Umweltbewegung werden die Akteure untersucht, die der Umweltbewegung über die vielen Jahre ihres Bestehens eine gewisse Stabilität verliehen haben. Organisationen, die bundesweit vertreten sind, werden schriftlich befragt. Dabei geht es um Mitgliederzahlen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen wie Geld, Büroräume etc., thematische Ausrichtungen, Strategien und Kooperationen mit anderen Gruppen.*
  - 3. Interaktion der Akteure in konkreten Umweltkonflikten: In diesem Untersuchungsteil sollen zwei konkrete Umweltkonflikte untersucht werden. Analysiert werden unter anderem die verschiedenen Strategien und Aktionsformen der beteiligten Akteure sowie ihr Verhältnis zueinander, aber auch ihre Beziehungen zur Politik, zu den Medien und zu anderen relevanten Akteuren (z. B. Wirtschaft und Interessenverbände).*
- Der deutsche Teil ist am Wissenschaftszentrum für Sozialforschung in Berlin angesiedelt. Das Projekt begann am 1. März 1998 und wird voraussichtlich im Frühjahr 2001 abgeschlossen.*
157. Alliance for Environmental Innovation. Ein Projekt von EDF und The Pew Charitable Trusts: <http://www.edfpewalliance.org/>
- Auf der Website werden mehrere Kooperationsprojekte des EDF dargestellt, darunter mit SC Johnson (Hersteller von Reinigungsmitteln) zur Verbesserung der Produktentwicklung; mit der Kaffee-firma Starbucks zur Verbesserung des Kaffeeverkaufs und UPS zur Verbesserung der Umweltverträglichkeit von Kurierdiensten. Weiterhin ist ein Modellvertrag für Kooperationen abgelegt.*
158. Business Partners for Development (BPD). <http://www.bpdweb.org/>
- Business Partners for Development (BPD) ist eine Initiative der Weltbank, die in Einzelprojekten die Kooperation von Unternehmen, zivilgesellschaftlichen und staatlichen Akteuren fördern möchte. Die Initiative arbeitet seit Mitte 1998. Entwicklungspolitische Vorhaben stehen dabei im Vordergrund. Auf der Website sind eine Anzahl von Einzelprojekten beschrieben, sowie eine Liste der Teilnehmer. Dabei überwiegen offenbar Teilnehmer aus dem Bereich von Unternehmen.*
159. Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) <http://www.ceres.org/>
- CERES ist eine Plattform für den Dialog von NGOs und anderen Non-profit-Organisationen mit Unternehmen zu Umweltthemen.*
160. Environmental Millennium Initiative: <http://www.environmental-mi.com/>
- Die Initiative ist ein Verbund von ca. 30 Unternehmen und Umweltschutzorganisationen, die am 30.3.2000 gegründet wurde. Der Zusammenschluss soll den Austausch zwischen Unternehmen und Umweltschutzorganisationen verstärken und dadurch die Bedingungen für Kooperationen verbessern.*
161. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions <http://www.eurofond.ie/>



Die Stiftung wurde 1975 durch den Ministerrat eingesetzt und hat sich eine Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen zum Ziel gesetzt. In der Stiftung sind neben der Kommission die Sozialpartner und nationale Regierungen vertreten. Es werden Forschungsprojekte, Netzwerke und Publikationen initiiert und angeboten, darunter auch zum Thema Nachhaltige Entwicklung (<http://www.eurofound.ie/themes/sustainability/index.html>). Auf den Veranstaltungen wird ein Dialog zwischen den Akteuren unter Einschluss von Umweltorganisationen gesucht.

162. European Partners for the Environment: <http://www.epe.be/>

EPE ist eine Initiative, in der NGOs und Unternehmen Veröffentlichungen zur Nachhaltigen Entwicklung in folgenden Problembereichen publiziert haben: Water; agri-food; from EMAS to SMAS; building quality; transport, communication and urban issues, employment, tourism, trade shared responsibility and green purchasing. Das Ziel der Initiative ist es, zu den jeweiligen Problembereichen Partner aus Verwaltungen, NGOs, Wissenschaft, Gewerkschaften und Unternehmen zusammenzubringen. Für den Zeitraum 1998-2002 laufen Initiativen zur Gründung einer European Eco-efficiency Initiative in Zusammenarbeit mit dem World Business Council for Sustainable Development. Weiterhin wird ein European Green Purchasing Network in Zusammenarbeit mit dem International Council for Local Environmental Initiatives initiiert.

163. Global 200 – Initiative des WWF, unterstützt u.a. von der Lufthansa: [http://www.global200.de/presse\\_2000\\_02\\_14.html](http://www.global200.de/presse_2000_02_14.html)

Die Naturschutzinitiative des WWF wird von Unternehmen gefördert. So erklärte die Lufthansa im Februar 2000, dass Mitarbeiterspenden in Höhe von 200,- DM vom Unternehmen jeweils verdoppelt werden. Dazu wurde im Mitarbeitermagazin aufgerufen.

164. International Institute for Sustainable Development (Kanada): Website zu Business and Sustainable Development. <http://iisd1.iisd.ca/business/naturalorg.htm>

Auf der Seite zu TNS (The Natural Step) wird das Konzept (Leitlinien für eine nachhaltige Entwicklung) dargestellt und Verweise zu dem Ansatz abgelegt (s.a. [165]).

165. The Natural Step (TNS) <http://www.naturalstep.org/> (US Website)

The Natural Step ist eine in Schweden gegründete Organisation, die zwischenzeitlich auch in UK, USA, Australien, Südafrika, Neuseeland und Japan tätig ist. Die hauptsächliche Aktivität besteht in der Durchführung von Seminaren, in denen Leitlinien für eine nachhaltige Entwicklung vermittelt werden. TNS wurde 1989 gegründet und entwickelte Umweltmanagementstrategien. Ca. 70 Kommunen und 60 Unternehmen, darunter IKEA, Electrolux, McDonald's, Scandic Hotels and OK Petroleum bekennen sich zu diesen Managementregeln. TNS versucht weiterhin ein Forum für Unternehmen, Wissenschaft, NGOs und staatliche Akteure zu bieten.

166. US-Agency for International Development. Website mit Links zu 'Intersectoral Partnerships' zu entwicklungspolitischen Projekten. <http://www.info.us-aid.gov/pubs/isp/links.htm>.

Auf dieser Website wird eine Reihe von Links zu sektorübergreifenden Kooperationen zusammengestellt und jeweils kurz kommentiert.

167. World Business Council for Sustainable Development zu Corporate Social Responsibility <http://www.wbcscd.ch/corp1.htm> und die Seite mit Links (<http://www.wbcscd.ch/link.htm>)

Der WBCSD versucht den Dialog zwischen Unternehmen, Regierungen und NGOs zu fördern. Im Schwerpunktbereich zu Corporate Social Responsibility finden sich Handreichungen zur Notwendigkeit und zur Initiierung von Dialogen. Weitere Ressourcen können ausgehend von der Seite mit Links zu weiteren Organisationen erschlossen werden.

168. World Resource Institute/Management Institute for Environment and Business <http://www.wri.org/meb/index.html>

Auf den Seiten des MEB sind diverse Materialien zur Förderung von grünen Unternehmenspraktiken abgelegt. Beispiele für umweltorientierte Kooperationen sind die Green Polymers Buyers Group (<http://www.wri.org/meb/sei/buyersgroup.html>) und SPLASH (Strategic Partnerships Learning About Sustainability Horizons). <http://www.wri.org/meb/sei/splash.html>.