

# Kooperationen von Unternehmen und Umweltorganisationen erfolgreich gestalten

Für Mensch & Umwelt



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz,  
Bau und Reaktorsicherheit

**Umwelt**   
**Bundesamt**

# Impressum

**Herausgeber:**

Umweltbundesamt  
Postfach 14 06  
06813 Dessau-Roßlau  
Tel: +49 340-2103-0  
info@umweltbundesamt.de  
Internet: www.umweltbundesamt.de

 /umweltbundesamt.de  
 /umweltbundesamt

**Autorin:**

Franziska Sperfeld, Unabhängiges Institut für  
Umweltfragen e. V.

**Redaktion:**

Uwe Volkgenannt

**Satz und Layout:**

Atelier Hauer + Dörfler GmbH, Berlin

**Publikationen als pdf:**

[www.umweltbundesamt.de/publikationen](http://www.umweltbundesamt.de/publikationen)

**Bildquellen:**

shutterstock

Stand: Januar 2018

ISSN 2363-832X

Diese Publikation wurde im Rahmen des Ressortforschungsplans des Bundesumweltministeriums im Vorhaben „Veränderung der Arbeit der Umweltverbände – Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“ Forschungskennzahl 3716 16 701 0 finanziert und durch das Umweltbundesamt betreut.

# Inhalt

<b>Zu dieser Handreichung</b> .....	<b>2</b>
<b>Kooperationen von Umweltorganisationen und Unternehmen</b> .....	<b>3</b>
Definition .....	3
<b>Potentiale von Kooperationen</b> .....	<b>4</b>
Ressourcen .....	4
Kompetenzen .....	4
Legitimität .....	4
Umweltnutzen .....	5
Bewertung des Umweltnutzens .....	5
<b>Kooperationstypen</b> .....	<b>6</b>
Spenden .....	6
Sponsoring / Cause Related Marketing .....	7
Corporate Volunteering .....	8
Stakeholder-Dialog .....	8
Social Lobbying .....	9
Kooperation mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen .....	9
<b>Kooperationen erfolgreich gestalten</b> .....	<b>10</b>
Allgemeine Erfolgsfaktoren .....	10
Erfolgsfaktoren für Unternehmen .....	10
Erfolgsfaktoren für NRO .....	10
Kooperationsphasen .....	11
Anbahnung .....	11
Vereinbarung .....	11
Durchführung .....	12
Evaluation .....	12
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>13</b>
<b>Weiterführende Informationen</b> .....	<b>14</b>



## Zu dieser Handreichung

In der vorliegenden Handreichung werden die Ergebnisse des Forschungsvorhabens „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“ vorgestellt. Sie soll Umweltorganisationen und Unternehmen, die an einer Kooperation mit dem Ziel Nachhaltigkeit interessiert sind, Orientierung bieten.\*

Ziel des Forschungsvorhabens war es, Theorie und Praxis von Kooperationen im Umweltbereich zu untersuchen, um zu einem besseren Verständnis sowohl der positiven wie der negativen Effekte solcher Kooperationen zu gelangen. Eine wichtige Forschungsfrage war die nach dem konkreten Nutzen von NRO-Unternehmens-Kooperationen für die Umwelt. Kriterien für eine Bewertung dieses Nutzens werden im Folgenden dargestellt. Zusammen mit den im Vorhaben herausgearbeiteten gängigen Kooperationsstypen und Erfolgsfaktoren bilden sie die Grundlage für die Handreichung zu erfolgreichen Kooperationen zwischen NRO und Unternehmen.

Die Untersuchung beschränkte sich auf die Analyse von Kooperationen von zivilgesellschaftlichen Akteuren und Unternehmen und klammert andere Kooperationen – etwa zwischen staatlichen Institutionen und Unternehmen – bewusst aus.

Der Abschlussbericht mit den detaillierten Ergebnissen des Forschungsvorhabens sowie Beispielen von NRO-Unternehmens-Kooperationen aus der Praxis sind unter

[www.uba.de/publikationen/kooperationen-von-unternehmen-umweltorganisationen](http://www.uba.de/publikationen/kooperationen-von-unternehmen-umweltorganisationen)

und

[www.ufu.de/projekt/kooperationen](http://www.ufu.de/projekt/kooperationen)

abzurufen.

\* Im gesamten Text als Nicht-Regierungs-Organisationen (NRO) bezeichnet

## Kooperationen von Umweltorganisationen und Unternehmen

Gesellschaftlich übergreifende Ziele wie die Transformation der globalen Wirtschaft in eine Kreislaufwirtschaft auf der Basis von erneuerbaren Energien sind ohne ein Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Akteure schwer umsetzbar. In Kooperationen können die Partner ihre jeweiligen Stärken einbringen. Zugleich sind beide Partner gezwungen, sich in die Rolle des jeweilig anderen hineinzusetzen. Dieser Perspektivwechsel kann dazu beitragen, neue Denkansätze sowie ökologische und soziale Innovationen zu fördern. Im besten Fall entstehen so Synergieeffekte, die nicht nur den jeweiligen Partnern einer Kooperation zugutekommen, sondern zugleich einen effektiven Umweltnutzen schaffen.

Die Zahl der Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen ist den vergangenen Jahrzehnten deutlich gestiegen. Lange Zeit war das Verhältnis zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen vor allem konfrontativ. Viele NRO im Umweltbereich sahen eine ihrer Hauptaufgaben darin, Unternehmen im Hinblick auf ökologische Standards zu überwachen und gegebenenfalls öffentlich zu kritisieren. Die Idee, gemeinsam an der Lösung von Umweltproblemen zu arbeiten, scheint mit dieser Kontrollfunktion der NRO zunächst im Widerspruch zu stehen. Allerdings haben insbesondere größere NRO im Umweltbereich die Erfahrung gemacht, dass sich bestimmte Wirkungen besser mit Hilfe von Kooperationen als ausschließlich mit konfrontativen Strategien erzielen lassen. Deshalb haben viele NRO ihr Repertoire an Kooperationsformen erweitert. Zugleich hat sich zwischen verschiedenen Umweltorganisationen eine Art Arbeitsteilung durch-

gesetzt. Während einzelne NRO in großem Umfang auf Kooperationen setzen, schließen andere Organisationen Kooperationen mit Unternehmen kategorisch aus. Andere Organisationen wiederum wenden das Instrument der Kooperation sehr zurückhaltend an und achten auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen kooperativen und konfrontativen Strategien.

### Definition

Eine NRO-Unternehmens-Kooperation wird im vorliegenden Zusammenhang wie folgt definiert: Sie beschreibt eine bewusst aufgenommene Zusammenarbeit von Umweltorganisationen und Unternehmen mit dem Ziel, einen Nutzen für die Umwelt zu erzielen. Eine Kooperation im hier verstandenen Sinne liegt nur dann vor, wenn beide Partner die Verantwortung für die Zusammenarbeit tragen und von den positiven Effekten der Kooperation profitieren.

Daraus ergeben sich folgende Merkmale einer solchen Kooperation:

- ▶ Bewusst aufgenommene und zielgerichtete Zusammenarbeit
- ▶ Nutzen für die Umwelt als Ziel
- ▶ Individueller Nutzen
- ▶ Synergien
- ▶ Raum für Innovation
- ▶ Verantwortung beider Partner
- ▶ Kommunikation

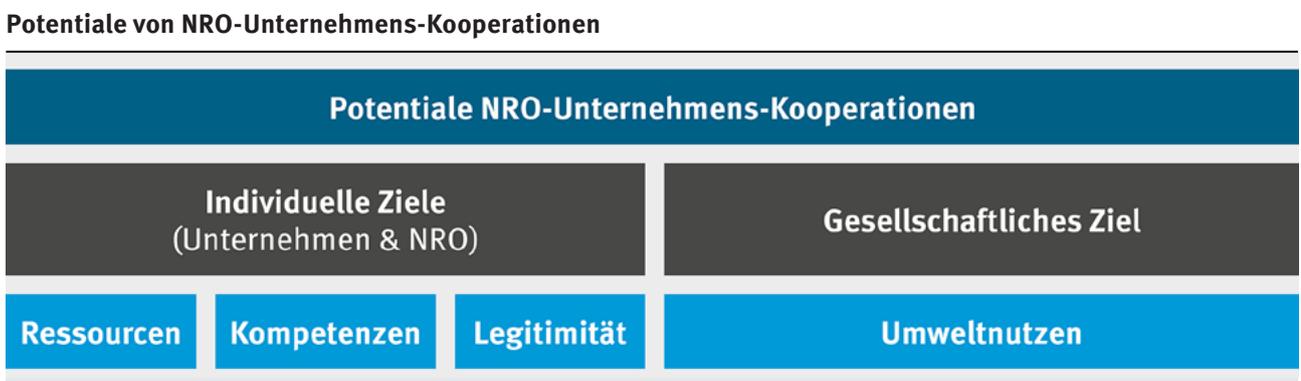
## Potentiale von Kooperationen

Institutionen, die eine Kooperation eingehen, verfolgen in der Regel zwei Ziele. Zum einen wollen sie gemeinsam ein gesellschaftliches bzw. ökologisches Ziel erreichen, d. h. einen nachweislichen Umweltnutzen erzielen, zum anderen ihre eigene Position stärken. Beide Partner erhoffen sich auch individuelle positive Effekte von einer Kooperation, z.B. einen Zuwachs an Ressourcen und Kompetenzen oder ein höhere gesellschaftliche Akzeptanz.

Nicht immer treten diese Wirkungen aber ohne weiteres ein, sei es, weil die Zusammenarbeit nicht wie erwartet funktioniert oder die Ziele nicht klar definiert waren. Kooperationen müssen also nicht per se für alle Beteiligten positiv sein, sie können sich auch als wirkungslos erweisen oder sich sogar negativ auswirken – Kooperationen bergen Chancen und Risiken.

Im Folgenden sollen zunächst die Potentiale von Kooperationen in den Fokus gerückt werden.

Abbildung 1



Quelle: eigene Darstellung

Kooperationen verfolgen individuelle und gesellschaftliche Ziele. Während bei den gesellschaftlichen Zielen im Rahmen des Forschungsprojekts auf den konkreten Nutzen für die Umwelt fokussiert wurde, lassen sich für die individuellen Ziele von NRO-Unternehmens-Kooperationen schematisch drei Ebenen unterscheiden.

### Ressourcen

Mit Hilfe von Kooperationen können sowohl Umweltorganisationen als auch Unternehmen neue Ressourcen erschließen. So können NRO beispielsweise durch Kooperationen mehr Geld einnehmen und Unternehmen durch den bewussteren Einsatz von Energie oder Rohstoffen Geld sparen. Neben Geldmitteln oder Fachwissen umfassen Ressourcen auch Kontakte und Vernetzung.

### Kompetenzen

Unternehmen und Umweltorganisationen können durch Kooperationen bestehende Kompetenzen erweitern und neue Kompetenzen erwerben. So

erhalten Unternehmen im Austausch mit Umweltorganisationen möglicherweise wichtige Informationen darüber, welche Themen zukünftig gesellschaftlich relevant sein könnten, was ihnen frühzeitig ermöglicht, auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Umweltorganisationen profitieren möglicherweise von der Kompetenz der Partner zum effizienten Einsatz von Finanzmitteln oder deren Kenntnissen über Produktionsabläufe und Stoff- oder Produktverhalten.

### Legitimität

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

die Umwelt durch die Kooperationen, können sie sich schnell den Vorwurf des „Greenwashing“ einhandeln. NRO können durch Kooperationen somit auch Legitimität verlieren. Auch auf die Unternehmen kann sich der Vorwurf des „Greenwashings“ negativ auswirken.

## Umweltnutzen

Die individuellen Vorteile sagen jedoch noch nichts über den konkreten Umweltnutzen von Unternehmenskooperationen aus. Zwar ist davon auszugehen, dass Kooperationen bei Unternehmen die Sensibilität für Umweltfragen erhöhen und bei Umweltorganisationen zu einer durch wie immer gearteten Steigerung ihres Engagements führen, dies geht jedoch nicht automatisch mit einem erhöhten Umweltnutzen einher.

## Bewertung des Umweltnutzens

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

Bei der Bewertung des Umweltnutzens ist außerdem zu beachten, dass es neben beabsichtigten auch unbeabsichtigte Umwelteffekte geben kann.

Pflanzen z. B. im Rahmen einer Kooperation Freiwillige aus Unternehmen unter Anleitung von Umweltorganisationen Bäume in einem Schutzgebiet, ist die Zahl der gepflanzten Bäume zuerst einmal das

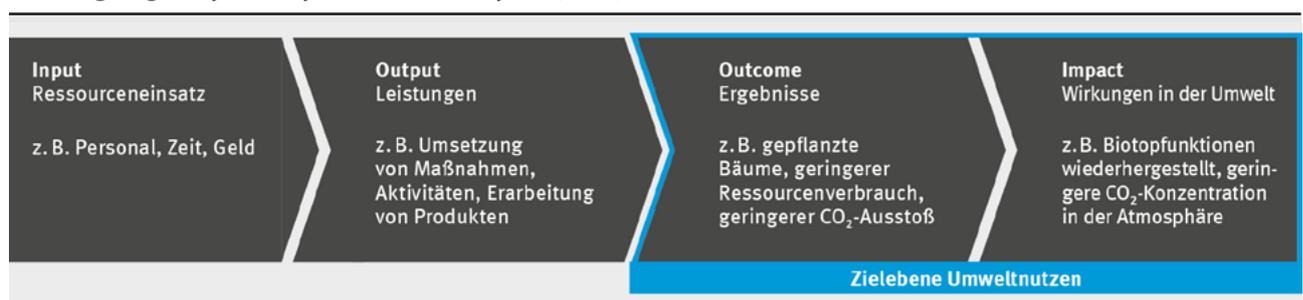
Ergebnis dieser Maßnahme. Die Zahl der gepflanzten Bäume sagt aber noch nichts über die tatsächliche Umweltwirkung aus. Ob die Maßnahme tatsächlich zu einem messbaren Nutzen für die Umwelt führt, lässt sich erst nach einigen Jahren feststellen. Im besten Fall sind die Bäume gut gewachsen und haben über die Jahre eine bestimmte Menge an CO<sub>2</sub> gebunden. In diesem Fall liegt ein konkreter Umweltnutzen vor. Es ist jedoch auch denkbar, dass die Bäume bereits nach kurzer Zeit eingehen. In diesem Fall haben die Maßnahmen keinen positiven Effekt auf die Umwelt. Unter Umständen haben die angepflanzten Bäume andere (heimische Arten) verdrängt – dann haben die Maßnahmen sogar einen negativen Effekt auf die Umwelt. Dieses einfache Beispiel soll illustrieren, dass für eine Bewertung alle möglichen Effekte einbezogen werden müssen, sowohl intendierte wie nichtintendierte.

Während sich der Umweltnutzen in einigen Fällen nach Ablauf einer bestimmten Zeit relativ gut messen, bzw. objektiv abschätzen lässt, ist dies bei anderen Kooperationen wesentlich komplizierter. Maßnahmen im Bereich der Umweltbildung beispielsweise lassen sich in ihren konkreten Effekten nur schwer erfassen und messen.

Kooperationen im Umweltbereich orientieren sich bisher zumeist an den konkret umgesetzten Maßnahmen, d. h. an der Zahl der gepflanzten Bäume, der Anzahl der errichteten Sonnenkollektoren oder der Anzahl der Personen, die an einer Bildungsmaßnahme teilgenommen hat. Wie oben gezeigt, lassen sich diese Resultate jedoch nicht automatisch mit einem Umweltnutzen gleichsetzen. Entscheidend für die Messung des Umweltnutzens ist die Frage, welche Umwelteffekte sich langfristig aus den durchgeführten Maßnahmen ergeben:

Abbildung 2

## Wirkungslogik Input-Output-Outcome-Impact (IOOI)



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Phineo 2015: Kursbuch Wirkung und Reade (2008:6) nach Caspari und Barbu (2008) (modifiziert)

Im Rahmen des Forschungsvorhabens wurde auch untersucht, welche Kooperationen das Potential haben, zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise beizutragen. Dies scheint insbesondere dann der Fall, wenn die Kooperation bei der Vermeidung von Umweltschäden (z. B. durch ressourcenschonendes Wirtschaften im Unternehmen) und nicht bei der Behebung von schon eingetretenen Umweltschäden ansetzt. Eine Kooperation kann also dann transformatives Potential entwickeln, wenn sie Auswirkungen auf die Unternehmensführung haben.

Die positiven Effekte einer Kooperation beschränken sich jedoch nicht auf die messbaren Umweltwirkungen sondern umfassen zugleich eine ganze Reihe von indirekten und oft schwer messbaren Effekten im Sinne einer allgemeinen Steigerung des Umweltbewusstseins und einer Zunahme der Kooperationsbereitschaft der beteiligten Partner. Die Partner entwickeln durch die Kooperation neue Kompetenzen, sie erschließen sich neue Ressourcen. Dies ermöglicht es ihnen, in Umweltkonflikten bessere Lösungsvorschläge zu erarbeiten.

## Kooperationstypen

Grundsätzlich gibt es verschiedene Wege Kooperationen zu gestalten. Den Kooperationspartnern stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung, um die gemeinsam vereinbarten Ziele zu erreichen, von einfachen Geldspenden bis zu Kooperationen mit Einfluss auf die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens. Die einzelnen Kooperationstypen wirken sich dabei unterschiedlich stark auf die beteiligten Partner aus. Während sich eine Spendenvereinbarung relativ einfach organisieren und umsetzen lässt, erfordern Kooperationen, die Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen ausüben, einen deutlich höheren Organisationsaufwand. Je komplexer die Kooperation, desto intensiver ist die Interaktion zwischen den Partnern, desto wichtiger wird das gegenseitige Vertrauen als Grundlage einer erfolgreichen Kooperation. Im Folgenden werden die verschiedenen Kooperationstypen und der jeweilige Umweltnutzen kurz vorgestellt.

### Spenden

Spenden sind eine weit verbreitete Form unternehmerischen Engagements. In den meisten Fällen unterstützen Unternehmen Organisationen mit finanziellen Mitteln, seltener mit Sachleistungen. Die Spende definiert sich darüber, dass sie selbstlos ist und keine Gegenleistung erbracht wird. Spenden können an einen bestimmten Zweck gebunden sein oder ohne Angaben einer Verwendung an eine Organisation gespendet werden. Entsprechend der oben eingeführten Definition einer Kooperation müssen sich die beteiligten Partner mindestens auf ein gemeinsames Spendenziel einigen und es muss einen Austausch

über die Erreichung dieses Ziels geben. Dies setzt jedoch klare Absprachen und Regeln voraus, damit die Unabhängigkeit der empfangenden Organisation durch eine Spende nicht in Frage gestellt wird.

---

Welchen Umweltnutzen eine Spende entfaltet, hängt davon ab, welche Aktivitäten die Organisation mit den Mitteln umsetzt. Werden konkrete Biotopflegearbeiten umgesetzt, z. B. Pflanzungen vorgenommen, ist möglicherweise von einem direkten Umweltnutzen auszugehen (sofern die Pflanzen anwachsen und gedeihen, s.o.). Setzt die Organisation die Mittel etwa für die Deckung ihrer Verwaltungsausgaben ein, ist diese Wirkung mittelbar, weil dadurch die Kapazitäten der Organisation gestärkt werden und sie sich wirkungsvoller für den Umweltschutz einsetzen kann.

Spenden haben kein oder nur ein geringes Transformationspotential, da die damit durchgeführten Maßnahmen für gewöhnlich keinen Einfluss auf das unternehmerische Handeln haben.

---

#### Weiterführende Informationen

Zur Wirkungstransparenz der großen Spendenorganisationen: <http://www.phineo.org/themen/spendenorganisationen-im-test>

Praxisbeispiel: Informationen zu Unternehmensspenden des Naturschutzbund Deutschland (NABU) <https://www.nabu.de/spenden-und-mitmachen/fuer-unternehmen/11845.html>

## Sponsoring / Cause Related Marketing

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

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

---

Der Umweltnutzen einer Sponsoringaktion hängt eng damit zusammen, welche Aktivität durch die unterstützte Organisation umgesetzt wird und ob dadurch ein unmittelbarer oder ein mittelbarer Effekt zu erwarten ist. Im Sonderfall Cause Related Marketing hängt die Umweltwirkung auch von den Wirkungen ab, die durch den gesteigerten Absatz des Produkts entstehen. Im schlechtesten Fall kann es dazu kommen, dass durch höheren Absatz des Produktes mehr Umweltschäden entstehen, als positiver Umweltnutzen durch die finanzierten Aktivitäten der NRO geschaffen wird.

---

### Weiterführende Informationen

Finanzierungshandbuch für Naturschutzmaßnahmen vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit und dem Bundesamt für Naturschutz: Kapitel über Sponsoring (ab S. 76): [https://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/foerderung/broschuere\\_finanzierungshdb-oV.pdf](https://www.bfn.de/fileadmin/MDB/documents/foerderung/broschuere_finanzierungshdb-oV.pdf)

Praxisbeispiel: Kooperation von Krombacher und NABU, WWF und DUH: <https://www.krombacher.de/artenschutz/>



## Corporate Volunteering

Wenn Unternehmen Zeit, Know-how oder Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb der Arbeitszeit für Organisationen bereitstellen und ehrenamtliches Engagement der Mitarbeitenden außerhalb der Arbeitszeit unterstützen, wird dies als Corporate Volunteering (CV) bezeichnet. Es ist in drei Ausprägungen bekannt:

**„Hands on“:** Arbeitseinsatz von Mitarbeitenden für eher handwerkliche Tätigkeiten. Ökologisch motiviertes Volunteering umfasst z. B. Grünpflege-, Pflanz-, Ernte- oder Tierschutzaktivitäten.

**„Skills based“:** Mitarbeitende setzen ihre fachlichen Kompetenzen und Berufserfahrung direkt in oder mit der Organisation ein, z. B. durch Beratung, Mentoring und Praktika oder andere kostenlose oder vergünstigte Dienstleistungen.

**„Begegnung“:** Hier werden Aktivitäten durchgeführt, bei denen das Kennenlernen und Austauschen sowie gemeinsame Aktivitäten mit den Mitgliedern und Ehrenamtlichen der Umweltorganisation im Vordergrund stehen.

---

Der Umweltnutzen hängt stark mit der Form des CV zusammen und welche Aktivitäten die Mitarbeitenden in oder mit den Organisationen umsetzen. Im Fall von Arbeitseinsätzen ist oft ein unmittelbarer Umweltnutzen darstellbar, beim Einsatz der Mitarbeitenden in der Organisation selbst eher ein mittelbarer, etwa durch Organisationsentwicklung.

---

### Weiterführende Informationen:

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

Praxisbeispiel: Europarc Deutschland und ING DiBa unter  
[www.ufu.de/projekt/kooperationen](http://www.ufu.de/projekt/kooperationen)

## Stakeholder-Dialog

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

---

Der Umweltnutzen eines Stakeholder-Dialoges hängt davon ab, welche Maßnahmen Unternehmen oder Branchen in der Folge ergreifen, um das gemeinsam definierte Problem zu beheben. Je konkreter und umsetzungsorientierter die Ergebnisse des Dialogs, desto eher können anschließende Veränderungen der Wirtschaftsweise o.ä. auch dem Dialog zugerechnet werden. Der Dialog kann eine Auswirkung auf die gesamte Branche (Ausstrahleffekt) haben und hat deshalb transformatives Potential.

---

### Weitere Informationen

Fallbeispiele, Toolbox und Hintergrundinformationen:  
[www.stakeholderdialogues.net/](http://www.stakeholderdialogues.net/)

Handbuch Stakeholder-Dialog von Heike Leitschuh-Fecht  
[http://www.heike-leitschuh.de/downloads/txt\\_stakeholder-dialog.pdf](http://www.heike-leitschuh.de/downloads/txt_stakeholder-dialog.pdf)

Praxisbeispiel: Kooperation mit Schwerpunkt auf Stakeholder-Dialog: *Die Renewable Grid Initiative* <http://renewables-grid.eu/>

Fallstudie zum Download unter:  
[www.ufu.de/projekt/kooperationen](http://www.ufu.de/projekt/kooperationen)

## Social Lobbying

Als Social Lobbying werden der gemeinsame Einsatz von Kontakten und Einfluss für die Ziele gemeinnütziger Organisationen bezeichnet. Organisationen arbeiten hier oft mit Vorreitern für nachhaltiges Wirtschaften zusammen. Ein Beispiel wären gemeinsame Lobby-Aktivitäten für oder gegen eine Gesetzesinitiative. Die strategische Allianz zwischen NRO und Unternehmen bietet sich dort an, wo sich unternehmerische und sozial-ökologische Interessen in Bezug auf ein konkretes Thema überlappen. Werden die Kompetenzen, Kontakte und Praktiken beider Partner gekoppelt, entstehen Synergien und eine deutlich größere Öffentlichkeit.

Der Umweltnutzen von Social Lobbying ist immer indirekter Natur. Er steht zudem in starker Abhängigkeit von Inhalt und Erfolg der Kampagne. Da Social Lobbying auf die Veränderung der Wirtschaftsweise ganzer Branchen ausgerichtet ist, könnte es Transformationen zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise unterstützen.

### Weiterführende Informationen

Buchtipps: „Lobbying for Good: How Business advocacy can accelerate the delivery of a sustainable Economy“ Paul Monaghan and Philip Monaghan (2014): DoSustainability, London

Praxisbeispiel: Stiftung 2°, B.A.U.M. e. V. und Germanwatch: 41 Unternehmen und Branchenverbände drängen auf ehrgeizigen Klimaschutzplan: <https://www.stiftung-2grad.de/41-unternehmen-und-branchenverbaende-draengen-auf-ehrgeizigen-und-konkreten-klimaschutzplan-1739>

## Kooperation mit Einfluss auf Geschäftstätigkeit von Unternehmen

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

Sofern die Kooperation an der Beseitigung der Ursachen von Umweltschäden und nicht an der Behebung von Umweltschäden ansetzt, besteht ein hohes Potential für einen Umweltnutzen. Wenn eine Kooperation etwa dazu führt, dass Umweltstandards bei Zulieferern eingeführt, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen angeboten, schädliche Substanzen vermieden oder der Energieverbrauch bei der Nutzung eines Produkts reduziert wird, kann dies neben der direkten Wirkung auch einen Nachahmungseffekt haben. Die erfolgreiche Etablierung nachhaltiger Geschäftsmodelle kann unternehmerische Mitbewerber oder Unternehmen entlang der Lieferkette dazu animieren, gleichzuziehen. Deshalb ist bei diesem Kooperationstyp ein hohes transformatives Potential zu erwarten.

### Weitere Informationen

Siehe ausführlich im Forschungsbericht über Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen unter [www.ufu.de/projekt/kooperationen](http://www.ufu.de/projekt/kooperationen) (Kapitel 5.1.7)

Praxisbeispiel: Partnerschaft für Nachhaltigkeit: WWF und EDEKA: [www.wwf.de/edeka](http://www.wwf.de/edeka)

Fallstudie zum Download auf [www.ufu.de/projekt/kooperationen](http://www.ufu.de/projekt/kooperationen)

## Kooperationen erfolgreich gestalten

### Allgemeine Erfolgsfaktoren

Der Erfolg einer Kooperation hängt maßgeblich von der Bereitschaft der Beteiligten ab, sich auf die „Eigenarten“ des jeweiligen Kooperationspartners einzulassen sowie der Fähigkeit, gemeinsam eine Kooperationsstrategie zu erarbeiten. Entscheidend ist hierbei nicht, dass Unternehmen und NRO die gleiche „Größe“ haben, d. h. über die gleichen Ressourcen verfügen, sondern dass sich die Partner auf Augenhöhe begegnen und sich in ihren Kompetenzen und Ressourcen im Idealfall ergänzen. So können NRO von Unternehmen lernen, umgekehrt aber auch Unternehmen von der spezifischen Kompetenz der NRO profitieren. **Ohne ein grundlegendes Vertrauensverhältnis und ohne einen respektvollen Umgang miteinander lässt sich eine Kooperation kaum erfolgreich umsetzen.**

Es bietet sich an, zunächst mit kleineren, überschaubaren Kooperationsprojekten zu beginnen und sich mit wachsendem Vertrauen an anspruchsvollere Projekte zu wagen. **Grundsätzlich sollten die Partner genügend Zeit einplanen – egal ob es um kurzfristige Projekte geht oder eine langfristige Kooperation angestrebt wird.** Es braucht in jedem Fall Zeit, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Hinzu kommt, dass insbesondere innerhalb großer Unternehmen und Organisationen Entscheidungen zumeist mehrere Instanzen durchlaufen müssen, entsprechende Vereinbarungen also Zeit brauchen.

Jedoch hängt der Erfolg einer Kooperation nicht nur von der Bereitschaft ab, sich mit den Erwartungen des jeweiligen Kooperationspartners auseinanderzusetzen, sondern zugleich auch von der Fähigkeit, die eigenen Mitglieder bzw. Unternehmenseigner oder Aktionäre von der Kooperation zu überzeugen. Grundsätzlich ist zu berücksichtigen, dass die Kooperationspartner oft ihrerseits in komplexe Netzwerke von Anspruchsgruppen (Stakeholdern) wie z.B. Anteilseigner bei Unternehmen bzw. Unterstützern/Mitgliedern bei Organisationen eingebunden sind. **Deshalb sollten sich beide an der Kooperation Beteiligte möglichst frühzeitig mit ihren jeweiligen Interessensgruppen verständigen, um so mögliche Interessenskonflikte von vornherein auszuschließen.**

Kooperationen sind eine besondere Form von Projekten, auf die sich Instrumente und Prozesse des Projektmanagements übertragen lassen. **Jede Kooperation sollte gründlich geplant, systematisch überprüft und abschließend umfassend evaluiert werden.** Auf diese Weise lassen sich nicht nur Konflikte vermeiden, sondern zugleich zukünftige Kooperationen effektiver gestalten.

Neben den allgemeinen Erfolgsfaktoren lassen sich einige spezifische Erfolgsfaktoren für Unternehmen und NRO benennen.

### Erfolgsfaktoren für Unternehmen

Unternehmen erhoffen sich von ihrem Engagement im Umweltbereich häufig einen Zuwachs an Legitimität und eine Verbesserung des eigenen Images, welches sich im Idealfall auch positiv auf die eigene Geschäftstätigkeit auswirkt. Hierfür muss jedoch unbedingt der Eindruck eines Greenwashings vermieden werden.

**Die Unternehmen müssen in ihrem Engagement authentisch sein, d. h. sie sollten sich in ihrer Unternehmenspolitik deutlich zu Umweltthemen positionieren, indem sie beispielsweise Themen wie Nachhaltigkeit zu Unternehmensgrundsätzen erheben.**

Je höher der Stellenwert der Kooperation innerhalb des Unternehmens ist, je mehr die Kooperation das Kerngeschäft des Unternehmens betrifft, desto mehr können Kooperation einen Beitrag zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise leisten.

### Erfolgsfaktoren für NRO

Kaum ein Aspekt ist für NRO so bedeutend wie die Wahrung der eigenen Unabhängigkeit. Gerade im Umweltbereich beruht das gesellschaftliche Ansehen, die Reputation der NRO maßgeblich auf ihrer Unabhängigkeit von wirtschaftlichen Interessen. Aus diesem Grund stellt jede Kooperation für NRO im Umweltbereich ein Risiko dar und sie müssen sich strategisch zur Zusammenarbeit mit Unternehmen positionieren. Hier gilt: **Transparenz schafft Vertrauen.** So können Leitlinien zur Zusammenarbeit mit Unternehmen erarbeitet und veröffentlicht werden oder die Kooperationsstrategie gemeinsam mit den Mitgliedern und Unterstützern diskutiert werden. Mit Hilfe einer internen Befragung zum Thema Unter-

nehmenskooperation lässt sich ein „Stimmungsbild“ erzeugen. Auf diese Weise können bestehende Vorbehalte gezielt aufgegriffen und strittige Fragen diskutiert werden.

NRO müssen bei der Auswahl eines möglichen Kooperationspartners immer darauf achten, ob das jeweilige Unternehmen zur eigenen Mission und Philosophie passt. **Die frühzeitige Vereinbarung von Kooperationszielen verhindert, dass es im Laufe einer Kooperation zu schwerwiegenden Interessenkonflikten zwischen NRO und Unternehmen kommt.**

### Kooperationsphasen

Betrachtet man eine Kooperation von der Entstehung bis hin zur abschließenden Evaluation, so lässt sich jede Kooperation schematisch in verschiedene Phasen einteilen. Für jede Phase lassen sich spezifische Aufgaben und Anforderungen benennen. Damit hilft das Modell dabei, die Kooperation frühzeitig zu strukturieren und mit dem jeweiligen Partner Strategien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu entwickeln.

Im Folgenden finden sie einen kurzen Überblick über die einzelnen Phasen einer Kooperation:

#### Anbahnung

Bevor die Kooperation vertraglich festgelegt wird, sollte man sich über Kooperationsziele und Erwartungen verständigen. In diesem Stadium geht es vor allem darum, frühzeitig mögliche Missverständnisse auszuräumen und die „Karten auf den Tisch zu legen“. Die jeweiligen Interessen sollten möglichst offen besprochen und Erwartungen klar formuliert werden. Auf diese Weise lässt sich klären, ob der jeweilige Partner tatsächlich ein geeigneter Kooperationspartner ist. Passen Unternehmenskultur und Leitbild der NRO zusammen? Lassen sich negative Rückwirkungen auf das eigene Image ausschließen? Auf der Grundlage dieser ersten Eruierung sollte es möglich sein, eine fundierte Abschätzung der Risiken und Chancen der geplanten Kooperation vorzunehmen. Wenn die positiven Potentiale überwiegen und sich mögliche Risiken eingrenzen lassen, können in einem nächsten Schritt Vor- und Nachteile der verschiedenen Kooperationsformen diskutiert werden. Welche der oben vorgestellten Kooperationsformen verspricht für beide Partner den größten Mehrwert? Mit welchen Kooperationsformen lässt sich der Umweltnutzen am effektivsten erhöhen?



#### Vereinbarung

Ist die Kooperation beschlossen, müssen die konkreten Maßnahmen und die Modi der Zusammenarbeit diskutiert und vertraglich fixiert werden. Alle Vereinbarungen sollten schriftlich protokolliert werden. Zugleich sollten Zuständigkeiten klar geregelt sein. Wie bereits oben angeführt, empfiehlt es sich, gemeinsam Zielvereinbarungen für eine erfolgreiche Kooperation festzulegen. Welche Ziele wollen die Kooperationspartner innerhalb eines festgelegten Zeitraumes erreichen und mit welchen Mitteln sollen diese Ziele erreicht werden? Das sind die Kernfragen jeder Kooperation.

An den Ergebnissen einer Kooperation bemisst sich ihr Erfolg. Dieser Erfolg ist zentral für die Legitimierung der Kooperation nach außen wie nach innen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, möglichst frühzeitig Erfolgsindikatoren zu benennen und gemeinsam Evaluationsmaßnahmen zu beschließen. Wie oben ausgeführt, bemisst sich der Erfolg einer Kooperation jedoch nicht nur an den tatsächlich umgesetzten Maßnahmen, sondern darüber hinaus an den langfristig positiven Umwelteffekten. Auch diese sollten im Rahmen einer Evaluation berücksichtigt werden. Die Verständigung über eine mögliche Evaluation der Ergebnisse zwingt die Kooperationspartner, sich bereits frühzeitig systematisch mit den eigenen Zielen und Erwartungen auseinanderzusetzen.

Ebenso wichtig ist es, sich mit dem jeweiligen Kooperationspartner darüber zu verständigen, was in einem möglichen Konfliktfall geschehen soll. Hier können frühzeitig Verfahrensregeln und Sanktionen beschlossen oder Exitstrategien festgelegt werden.



### Durchführung

Ein gutes Kooperationsmanagement und ein regelmäßiger Austausch sind die Grundvoraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung einer Kooperation. Ein gemeinsam beschlossener Zeitplan und die Vereinbarung von Teilzielen (Meilensteinen) kann dabei helfen, die Zusammenarbeit effizienter und kooperativer zu gestalten. Konflikte lassen sich so frühzeitig erkennen und lösen, sowie Fehlentwicklungen rechtzeitig unterbinden.

Neben der Kommunikation mit dem jeweiligen Kooperationspartner darf die interne Kommunikation gegenüber den Mitgliedern der Organisation bzw. den Stakeholdern des Unternehmens nicht vernachlässigt werden. Eine offene Kommunikationspolitik kann dabei helfen, Missverständnisse und Fehlwahrnehmungen rechtzeitig auszuräumen. Dies gilt auch für die Öffentlichkeit. Gerade im Umweltbereich sind Kooperationen oft dem Verdacht ausgesetzt, dass Unternehmen NRO für ihre Zwecke instrumentalisieren (sog. Greenwashing) und NRO ihre Unabhängigkeit und Unparteilichkeit aufgeben. Aus diesem Grund sollten grundlegende Entscheidungen und Vereinbarungen zwischen Unternehmen und NRO transparent gemacht werden. Dies schafft Vertrauen. Eine gemeinsame Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kann ebenfalls dazu beitragen, Irritationen und Missverständnisse wirkungsvoll zu adressieren.

### Evaluation

Die Evaluation der beschlossenen Maßnahmen dient zum einen der internen Rechenschaft, zum anderen schafft sie Transparenz nach außen und erhöht damit die Legitimität der Kooperation. Nicht zuletzt dient die Evaluation als Korrektiv. Mit Hilfe der erhobenen Daten können sowohl NRO als auch Unternehmen über eine Fortführung, Veränderung oder Beendigung einer Kooperation entscheiden. Wie bereits betont, ist es wichtig, sich möglichst früh, d. h. in der Phase der Anbahnung, über konkrete Evaluationsmaßnahmen und -mittel zu verständigen.

Auch wenn die Bewertung und Darstellung des Umweltnutzens schwierig ist, ist sie für Organisationen und Unternehmen zentral. Denn der Nachweis von Wirkung ist das beste Aushängeschild für die Kooperation.

Deshalb sollte man sich im Rahmen einer Kooperation möglichst frühzeitig über Möglichkeiten einer Messung des Umweltnutzens verständigen. Konkret bedeutet dies, gemeinsam festzulegen, welche Daten sich wie erheben lassen, welche Schlussfolgerungen sich aus den Messungen ziehen lassen und in welchen Abständen die Messungen vorgenommen werden sollen, um zu verlässlichen und aussagekräftigen Ergebnissen zu kommen.

## Zusammenfassung

Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen haben in den letzten Jahrzehnten deutlich zugenommen. Mit einigem Recht lässt sich hier von einer Trendwende sprechen. Kooperative Strategien erfuhren gegenüber rein konfrontativen Strategien eine Aufwertung. Doch gegenüber einem konfrontativen Vorgehen stellen Kooperationen die beteiligten Partner, und hierbei insbesondere die NRO, vor neue Herausforderungen. Grundsätzlich sollten die Erfolge von Kooperationen im Umweltbereich nicht darüber hinwegtäuschen, dass es nach wie vor ein großes Verbesserungspotential gibt. Wie gezeigt werden konnte, lässt sich von den durchgeführten Maßnahmen nicht automatisch auf einen effektiven Umweltnutzen schließen.

Jede Umweltorganisation, die mit dem Gedanken spielt, eine Kooperation einzugehen, sollte sich zunächst fragen, ob eine Kooperation mit den eigenen Grundsätzen vereinbar ist und der jeweilige Unternehmenspartner zum eigenen Profil passt. Je offener und detaillierter während der Anbahnung

Erwartungen und Ziele von beiden Seiten formuliert werden, desto größer ist die Chance, dass die Kooperation für beide Partner zu einem Erfolg wird. Sind die grundlegenden Fragen geklärt und herrscht Einigkeit über die gemeinsamen Ziele und Erwartungen, sollten sich beide Partner auf einen gemeinsamen Lernprozess einlassen um gemeinsam nach Lösungen für mögliche Konflikte zu suchen und Erfahrungen zu sammeln. Gerade weil häufig nicht auf bewährte Muster oder Abläufe zurückgegriffen werden kann, ist es sinnvoll, die Kooperation immer auch als Lernprozess zu begreifen, in dem beide Partner Erfahrungen sammeln und gemeinsam neue Modelle der Zusammenarbeit ausprobieren können. Dies setzt auf beiden Seiten die Bereitschaft voraus, Vorurteile zu reflektieren, sich der eigenen Paradigma bewusst zu werden und diese ggf. auch in Frage zu stellen.

Erfahrungen, die im Rahmen einer Kooperation gesammelt werden, können wiederum dabei helfen, zukünftige Kooperationen effektiver zu gestalten.

## Weiterführende Informationen

### Leitfäden/ Handreichungen

Bendell, Jem (2010): *Evolving Partnerships. A Guide to Working with Business for Greater Social Change*, Greenleaf Publishing

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) *Gemeinsam Wirken. Systematische Lösungen für komplexe Probleme: (Übersetzung einer Arbeit von Kania & Kramer zu „Collective Impact“*. Abzurufen unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Gemeinsam\\_wirken.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Gemeinsam_wirken.pdf)

Global Environmental Management Initiative and Environmental Defense Fund (2008): *Guide to Successful Corporate-NGO Partnerships*. Abzurufen unter: <http://gemi.org/resources/GEMI-EDF%20Guide.pdf>

Lang, Reinhard; Sturm, Ellen (2015): *Neue Verbindungen schaffen: Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen*. zu beziehen über <http://www.upj.de>

Phineo (2015): *Kursbuch Wirkung. Ein Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen*. <https://www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung>

### Wissenschaftliche Schriften

Austin, James E.; Seitanidi, Maria M. (2014): *Creating Value in Nonprofit-Business Collaborations. New Thinking and Practice*. Jossey Bass, San Francisco

Klein, Simone; Siegmund, Karin (2010): *Partnerschaften von NGOs und Unternehmen – Chancen und Herausforderungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Network Business Sustainability (2013): *Sustainability through Partnerships. Capitalizing on Collaboration, Systematic Review*. Download: <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Partnerships.pdf>

Rieth, Lothar; Göbel, Thorsten (2005): *Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen*. In *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWU)*, 6(2), 2005, S. 244-261

Zentes, Joachim; Kolb, Stefan; Fechter, Michael (2012): *Zwischen Konfrontation und Kooperation: Eine empirische Analyse der Rolle der NGOs aus Unternehmensperspektive*: Download: [http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Professoren/fr13\\_ProfZentes/sonstiges/Studie\\_NGO.pdf](http://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfZentes/sonstiges/Studie_NGO.pdf)









► **Diese Broschüre als Download**  
[bit.ly/2dowYYI](https://bit.ly/2dowYYI)

 [www.facebook.com/umweltbundesamt.de](https://www.facebook.com/umweltbundesamt.de)  
 [www.twitter.com/umweltbundesamt](https://www.twitter.com/umweltbundesamt)