otto group

KOOPERIEREN FÜR DIE NACHHALTIGKEIT

Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren
am Beispiel der Textilindustrie

Herausgegeben von der Otto Group
In Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Herausgeber .....Otto Group
Verantwortlich .....Dr. Johannes Merck
Autoren .....Prof. Dr. Christiana Weber, Golo Rövekamp, Marit Grewe-Salfeld, Deniz Philipp Kruse
Gestaltung .....Design Manufaktur im Auftrag von Naymspace

Über die Autoren

Prof. Dr. Christiana Weber ist Direktorin des Instituts für Unternehmensführung und Organisation an der Leibniz Universität Hannover. Promoviert in Soziologie am Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) und habilitiert in Betriebswirtschaftslehre, lehrt Christiana Weber heute Unternehmensführung, Organisation sowie Innovations- und Nachhaltigkeitsmanagement an nationalen und internationalen Universitäten. Sie forscht in enger Kooperation mit Praxispartnern an Themen zu interorganisationalen Beziehungen, wie bspw. strategischen Allianzen, Cross-Sector-Partnerships oder Corporate-Venture-Capital. Des Weiteren gilt ihr Interesse der Genese und Messung von Social Value/Social Impact – insbesondere in Ländern des globalen Südens. Sie ist Jurymitglied des Next Economy Award des Deutschen Nachhaltigkeitspreises und berät Jungunternehmen in ihrer Rolle als Gründungsbeauftragte an der LUH. Christiana Weber ist Autorin von über 40 Beiträgen in renommierten nationalen wie internationalen Fachzeitschriften.

Golo Rövekamp, Diplom-Wirtschaftschemiker, arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Leibniz Universität Hannover. Er promoviert und forscht im Bereich interorganisationaler Beziehungen, insbesondere mit Fokus auf neuartigen Kollaborationsformen und Nachhaltigkeitskooperationen.

Marit Grewe-Salfeld, M. Sc. in Wirtschaftswissenschaft, ist wissenschaftliche Projektmitarbeiterin und Lehrbeauftragte am Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Leibniz Universität Hannover. Sie promoviert und forscht im Bereich nachhaltigkeitsgetriebener intersektoraler Partnerschaften sowie Organisations- und Managementtheorie.

Deniz Philipp Kruse, M. Sc., ist Doktorand und externer Lehrbeauftragter am Institut für Unternehmensführung und Organisation an der Leibniz Universität Hannover. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen in den Bereichen Strategie und Innovation, neue und traditionelle Formen interorganisationaler Beziehungen sowie Organisations- und Managementtheorie.

Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis 3
II. Abkürzungsverzeichnis 4
III. Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Textboxen 5

1 Einleitung 9
2 Methode 12
3 Kooperation – ja oder nein? 17
3.1 Relevante Typen von Kooperationen 18
3.2 Entscheidungsrelevante Dimensionen 19
3.2.1 Komplexität der Initiative 19
3.2.2 Potenzieller Joint Value versus steigende Kosten 19
3.2.3 Ausmaß der Kontroll-/Steuerungsmöglichkeit 24
3.2.4 Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeiten 25
3.2.5 Zusammenfassung 26
3.2.6 Entscheidung 27
4 Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeitskooperationen 29
4.1 Momentum 29
4.2 Kompatibilität der Partnerorganisationen – Ziele, Strukturen, Prozesse 29
4.3 Governance-Strukturen 30
4.4 Governance-Prozesse 31
4.5 Zentrale Akteure 31
4.6 Kommunikation und Transparenz 31
4.7 Kooperationskompetenz 32
4.8 Internationalisierung 33
5 Die vier Kooperationstypen und die Ausprägung der Erfolgsfaktoren 34
5.1 Typ 1: Entscheiderbündnis 35
5.2.1 Was macht ein Entscheiderbündnis aus? 35
5.1.2 Ausprägung der Erfolgsfaktoren 36
5.2 Typ 2: Strategische Nachhaltigkeitsallianz 38
5.2.1 Was macht eine strategische Nachhaltigkeitsallianz aus? 38
5.2.2 Ausprägung der Erfolgsfaktoren 39
5.2.3 Ausprägung der entscheidungsrelevanten Dimensionen 49
5.3 Typ 3: Sektorübergreifende Partnerschaft 52

5.3.1 Was macht eine sektorübergreifende Partnerschaft aus? 52
5.3.2 Ausprägung der Erfolgsfaktoren 54
5.3.3 Ausprägung der entscheidungsrelevanten Dimensionen 63
5.4 Typ 4: Multi-Stakeholder-Initiative 68
5.4.1 Was macht eine Multi-Stakeholder-Initiative aus? 68
5.4.2 Ausprägung der Erfolgsfaktoren 70
5.4.3 Ausprägung der entscheidungsrelevanten Dimensionen 87
6 Fazit 92
Literaturverzeichnis 99

II. Abkürzungsverzeichnis

AbTF	Aid by Trade Foundation
AVE	Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels
BCI	Better Cotton Initiative
BnT	Bündnis für nachhaltige Textilien
BSCI	Business Social Compliance Initiative
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CmiA	Cotton made in Africa
DEG	Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft
et al.	et alii
evtl.	eventuell
FTA	Foreign Trade Association
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ggf.	gegebenenfalls
NGO	Nichtregierungsorganisation
S.	Seite
sog.	sogenannt
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
z. B.	zum Beispiel

III. Verzeichnis der Abbildungen, Tabellen und Textboxen

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

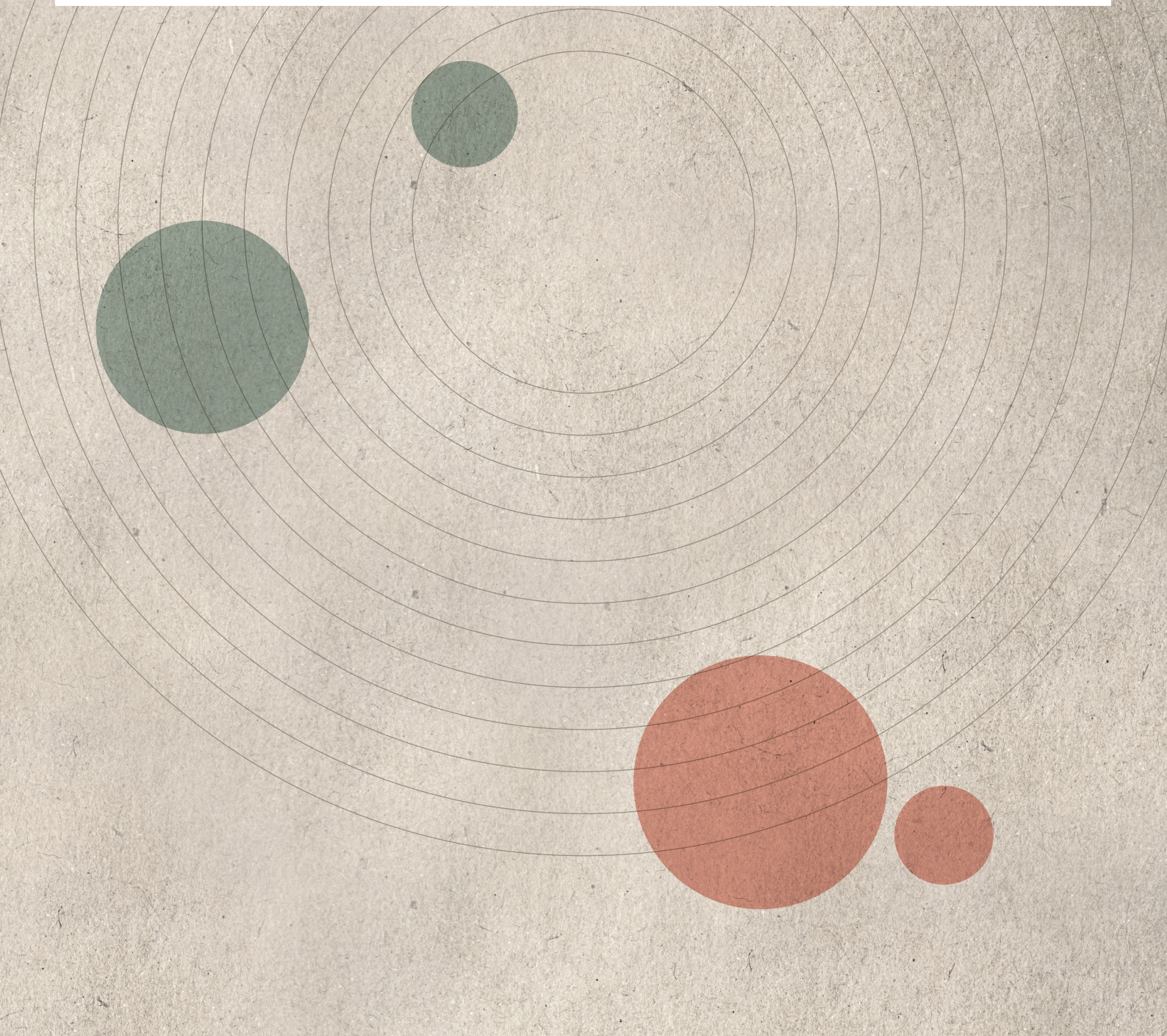
Abbildung 1: Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeitskooperationen 8
Abbildung 2: Vergleich der Kooperationstypen 9
Abbildung 3: Struktur und Aufbau des Handbuchs 11
Abbildung 4: Globalisierte Lieferkette in der Textil- und Modeindustrie 12
Abbildung 5: Standorte der befragten Akteure 15
Abbildung 6: Anteile der geführten Gespräche je Sektor 16
Abbildung 7: Die drei Erfolgsebenen des Joint Value einer Kooperation 21
Abbildung 8: Anfallende Transaktionskosten im Verlauf einer Kooperation 23
Abbildung 9: Komplexität, Kosten und Nutzen in Abhängigkeit von Diversität und Anzahl der Partnerorganisationen 24
Abbildung 10: Wechselspiel der Entscheidungsdimensionen 26
Abbildung 11: Mögliche Joint-Value-Entwicklungen im Zeitablauf 27
Abbildung 12: Einordnung der Kooperationstypen unter Berücksichtigung ihrer Komplexität 34
Abbildung 13: Netzdiagramm der entscheidungsrelevanten Dimensionen für strategische Nachhaltigkeitsallianzen 51
Abbildung 14: Entwicklung von Joint Value und Transaktionskosten über die Partnerschaftsphasen (strategische Nachhaltigkeitsallianz) 51
Abbildung 15: Schematische CmiA-Darstellung (Quelle: www.cottonmadeinafrica.org) 53
Abbildung 16: Beispielhafte Initiierung von sektorübergreifenden Partnerschaften 54
Abbildung 17: Beispielhafte Struktur einer sektorübergreifenden Partnerschaft 58
Abbildung 18: Netzdiagramm der entscheidungsrelevanten Dimensionen für sektorübergreifende Partnerschaften 67
Abbildung 19: Entwicklung von Joint Value und Transaktionskosten über die Partnerschaftsphasen (sektorübergreifende Partnerschaft) 67
Abbildung 20: Struktur des Bündnisses für nachhaltige Textilien 75
Abbildung 21: Konfliktlinien im Bündnis für nachhaltige Textilien 81
Abbildung 22: Netzdiagramm der entscheidungsrelevanten Dimensionen für Multi-Stakeholder-Initiativen .. 90
Abbildung 23: Entwicklung von Joint Value und Transaktionskosten über die Partnerschaftsphasen (Multi-Stakeholder-Initiative) 91
Abbildung 24: Netzdiagramm der entscheidungsrelevanten Dimensionen im Vergleich der Partnerschaftstypen 92
Abbildung 25: Schematischer kollektiver Lernprozess über den Partnerschaftsverlauf 93
Abbildung 26: Vergleich der Kooperationstypen im Zeitverlauf 98

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Anzahl der Gespräche je Sektor in den jeweiligen Kooperationsformen 14

VERZEICHNIS DER TEXTBOXEN

Textbox 1 Begriffsklärung – Joint Value (Weber et al., 2017) 20
Textbox 2 Fallbeispiel – Stiftung 2° 35
Textbox 3 Fallbeispiel – Business Social Compliance Initiative (BSCI) 39
Textbox 4 Fallbeispiel – Cotton made in Africa (CmiA) 53
Textbox 5 Fallbeispiel – Bündnis für nachhaltige Textilien (BnT) 68



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Kooperation und Partnerschaft sind für mich Schlüsselbegriffe in einer Wirtschaftsordnung, in der das Streben nach Gewinn nicht auf Kosten von Mensch und Natur gehen darf; es sind zumal Schlüsselbegriffe dort, wo das globale Zusammenwachsen unserer Gesellschaften uns immer verletzlicher macht. Das hat uns die Covid-19-Krise eindrücklich vor Augen geführt.

Zunächst einmal muss natürlich jeder Einzelne seinen Beitrag dafür leisten, dass unsere natürlichen Lebensgrundlagen erhalten bleiben. Die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte lehren uns jedoch, dass aus dem individuellen Verhalten der Menschen allein der notwendige Wandel hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise nicht erfolgen wird und auch nicht gestaltet werden kann. Eine solch komplexe Aufgabe ruft zusätzliche Spieler auf den Plan.

Zum einen fordert sie die Politik heraus, durch eine entsprechende Rahmensetzung das Marktgeschehen mitzugestalten. In einer globalisierten Welt stößt die Politik hier jedoch an enge Grenzen. Daher sind zum anderen auch die weiteren gesellschaftlichen Kräfte gefragt. Es liegt also in der Verantwortung aller beteiligten Gruppen, sich so zu organisieren, dass es unter ihnen zu einem guten Ausgleich kommt und Wege beschritten werden können, in denen auch widerstreitende Positionen zusammenfinden. Es gilt, Konflikte zwischen Wirtschafts-, Umwelt- oder Sozialinteressen zu identifizieren, durch gemeinsame Regeln und kooperatives Handeln zu entschärfen und in konstruktives Handeln zu wenden, sodass eine für alle Beteiligten zustimmungsfähige Lösung entsteht.

Hierfür bedarf es einer partnerschaftlich gestalteten, gruppenübergreifenden und strategisch ausgerichteten Zusammenarbeit. Denn ich bin überzeugt von der Veränderung durch die Kraft der vielen. Aus dieser Überzeugung heraus haben wir seit dem Beginn der 90er Jahre zahlreiche Allianzen angestoßen und im Dialog mit immer mehr Stakeholdern aus Zivilgesellschaft, Politik und Wirtschaft deren Interessen gebündelt. Manche unserer Allianzen waren sehr erfolgreich, andere haben weniger zustande gebracht. Aber immer war es ein spannendes Ringen zivilgesellschaftlicher Akteure um Kooperation und Partnerschaft.

Nach 25 Jahren praktischer Mitarbeit in verschiedenen Allianzen, der Beobachtung der Erfahrungen anderer mit diesem Instrument sowie im Zuge zunehmender Bedeutung von Allianzen im öffentlichen Diskurs um tragfähige Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung war es uns ein Anliegen zu erfahren, welche Erfolgsprinzipien solchen Allianzen zugrunde liegen, was sie stark macht oder was sie schwächt und womöglich scheitern lässt.

Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, haben wir Frau Prof. Dr. Christiana Weber, Direktorin des Instituts für Unternehmensführung und Organisation von der Leibniz Universität Hannover, gebeten, eine Auswahl unserer großen Palette an Allianzen eingehend zu untersuchen und die Erkenntnisse in einem Handbuch zusammenzutragen. Im Zuge dieser Untersuchung sollte insbesondere geklärt werden, welche Strukturen, Prozesse und Mechanismen in den unterschiedlichen Typen von Allianzen förderlich bzw. hinderlich sind, um die divergierenden Interessen der Akteure sowie den oft zu beobachtenden Opportunismus einzelner Partner im Interesse des gemeinsamen großen Ganzen zu überwinden.

Ich freue mich, dass wir Prof. Dr. Christiana Weber für dieses Handbuch gewinnen konnten. Sie ist eine der führenden Wissenschaftlerinnen auf dem Gebiet interorganisationaler Zusammenarbeit, insbesondere der Zusammenarbeit über gesellschaftliche Sektoren hinweg. Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre und viel Erfolg dabei, gemeinsam mit Partnern mehr nachhaltige Wirkung zu erzielen.

VORWORT VON PROF. DR. MICHAEL OTTO

otto group

EXECUTIVE SUMMARY

Das vorliegende Buch hat zum Ziel, motivierte und weitsichtige Unternehmen sowie ihre verantwortlichen Entscheider in ihrem Bemühen um die Wahl der richtigen Nachhaltigkeits- bzw. Kooperationsstrategie mit Hilfe wissenschaftlich fundierter Kenntnisse zu unterstützen. Auf Basis existierender theoretischer Vorkenntnisse sowie aktueller Analyseergebnisse stellen wir vier typische Kooperationsformen im Nachhaltigkeitsbereich vor: (1) Entscheiderbündnisse, (2) strategische Nachhaltigkeitsallianzen, (3) sektorübergreifende Partnerschaften und (4) Multi-Stakeholder-Initiativen (MSI). Diese vier Typen unterscheiden sich hinsichtlich fünf zentraler Entscheidungsparameter: ihrer Komplexität, des potenziell zu erreichenden Joint Value, der im Rahmen der Partnerschaft entstehenden Kosten, der zur Verfügung stehenden Kontrollmöglichkeiten sowie der Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit innerhalb der Partnerschaft. Mit steigender Anzahl und der Diversität an beteiligten Partnern steigt die Komplexität jeder Kooperation. Das hat Vor- und Nachteile. Je mehr unterschiedliche Partner, desto mehr unterschiedliche Ressourcen und Ideen. Das ist vorteilhaft, denn der gemeinsame „Kuchen", also der Joint Value Created, kann ggf. sehr groß werden. Nachteilig ist, dass die Abstimmungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse mit zunehmender Komplexität komplizierter und langwieriger werden. Dies verursacht Kosten. Hinzu kommen die mit steigender Komplexität abnehmenden Kontroll- und Einflussmöglichkeiten einzelner Unternehmen sowie die abnehmende Entscheidungsgeschwindigkeit innerhalb der Kooperation.

In diesem Handbuch sprechen wir Handlungsempfehlungen für diese vier sehr unterschiedlichen Kooperationstypen im Nachhaltigkeitsbereich aus und werfen kritische Fragen für alle interessierten Leser auf. Gleichzeitig zeigen wir mögliche Grenzen und Stolpersteine der verschiedenen Kooperationstypen auf und skizzieren ausgewählte Ansätze für ihre Lösung. Entlang theoretisch fundierter und empirisch generierter Erfolgsfaktoren (siehe Abbildung 1) soll diese Publikation als Reflexionshilfe in Form eines Leitfadens dienen, mit dessen Hilfe wichtige Fragen zu möglichen Kooperationstypen Schritt für Schritt beantwortet werden, sodass nach Abschluss der Lektüre hoffentlich der geeignete Kooperationstyp für das eigene Unternehmen erkennbar wird.

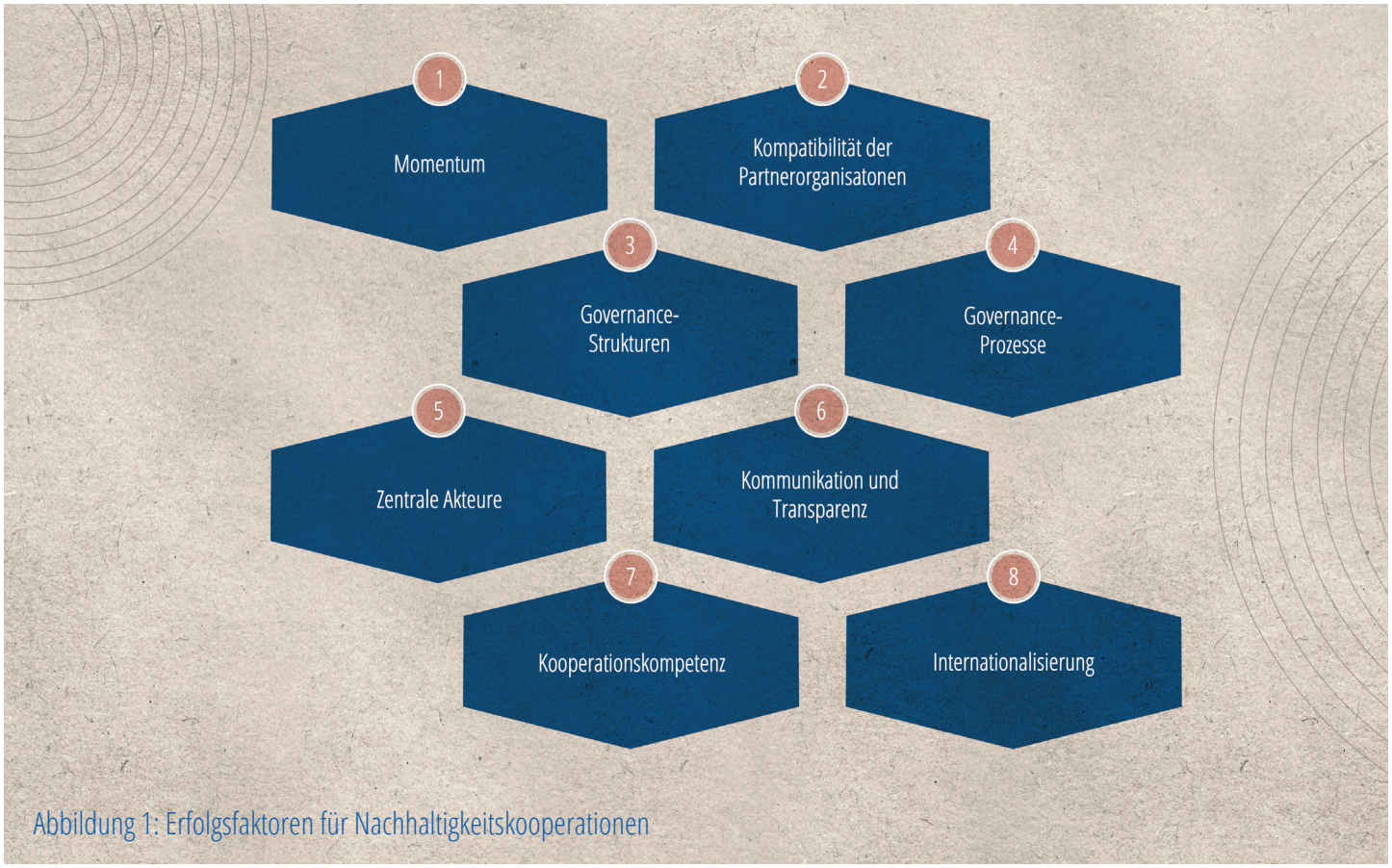


Abbildung 1: Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeitskooperationen

1 Einleitung

Nachhaltige unternehmerische Verantwortung gewinnt sowohl in Presse und Öffentlichkeit als auch in Politik und Wissenschaft in den letzten Jahren spürbar an Bedeutung. Unternehmen fühlen sich gegenüber ihren Stakeholdern zunehmend nicht nur dem ökonomischen Erfolg, sondern auch in sozialen und ökologischen Belangen verpflichtet. Im Zuge der Globalisierung, einer enger zusammenrückenden Wirtschaftswelt und global vernetzter Wertschöpfungsketten sehen sich Unternehmen mit wachsenden Anforderungen wie Transparenz in der Lieferkette konfrontiert. Die meisten Unternehmen aus den unterschiedlichsten Industrien haben den Wunsch bzw. verspüren den Druck durch Kunden oder die Öffentlichkeit, ihre Wertschöpfungskette nachhaltiger zu gestalten. Gleichzeitig sind sie jedoch von der Sorge getrieben, dass derartige Nachhaltigkeitsbemühungen am Markt nicht belohnt werden, sondern vielmehr dadurch ihre Wettbewerbsposition geschwächt werden könnte.

Seit Beginn des Jahrtausends hat sich eine Vielzahl an Unternehmen trotz oder gerade wegen der berechtigten Sorgen um die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf den Weg gemacht, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Viele dieser Unternehmen verfolgen ihre Nachhaltigkeitsbemühungen im Rahmen interorganisationaler Kooperationen. Diese Kooperationen werden v. a. für Unternehmen relevant, die entweder über eine weit verzweigte und damit komplexe und schwierig zu überblickende Wertschöpfungskette verfügen, oder für besonders kleine Unternehmen, die allein nicht genügend Impact erzeugen. So lautet einer der 2018 im Rahmen des CSR-Preises der Bundesregierung identifizierten Trends „Partnerschaften suchen und nutzen“. Die Partner in diesen Kooperationen entstammen teilweise ausschließlich dem Privatsektor, oft aber auch unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren. Die jeweiligen Partner verfolgen daher nicht selten unterschiedliche Ziele und sind entsprechend durch unterschiedliche Motive getrieben. Aus der Forschung wissen wir bspw., dass die Mehrheit der Unternehmen im Rahmen von Nachhaltigkeitskooperationen primär nach Legitimation oder einer respektablen Reputation in der Gesellschaft streben. Regierungsorganisationen hingegen beabsichtigen zumeist, ihre Effizienz zu steigern oder politisch Einfluss zu nehmen. Not-for-Profit-Organisationen wie Sozialunternehmen, Stiftungen und NGOs sind mehrheitlich darum bemüht, ihr wertvolles, oft sehr spezialisiertes Wissen und Sozialkapital im Tausch gegen finanzielle Unterstützung oder eine verbesserte Machtposition anzubieten (Weber et al., 2017).

Zusammenfassend haben Kooperationen also zum Ziel, die komplementären Ressourcen und Fähigkeiten der jeweils beteiligten Organisationen zu bündeln, um gemeinsam umfassende Ziele zu erreichen. Bei diesem Bemühen entstehen unterschiedliche Typen und Konstellationen von Partnerschaften. Ziel dieses Handbuchs ist es, diese Vielfalt an Partnerschaftstypen (angefangen bei Bündnissen zwischen einzelnen Unternehmenslenkern bis hin zu Multi-Stakeholder-Initiativen) abzubilden. Eine erste Übersicht über die vier dominanten, von uns untersuchten Typen findet sich in **Abbildung 2**.

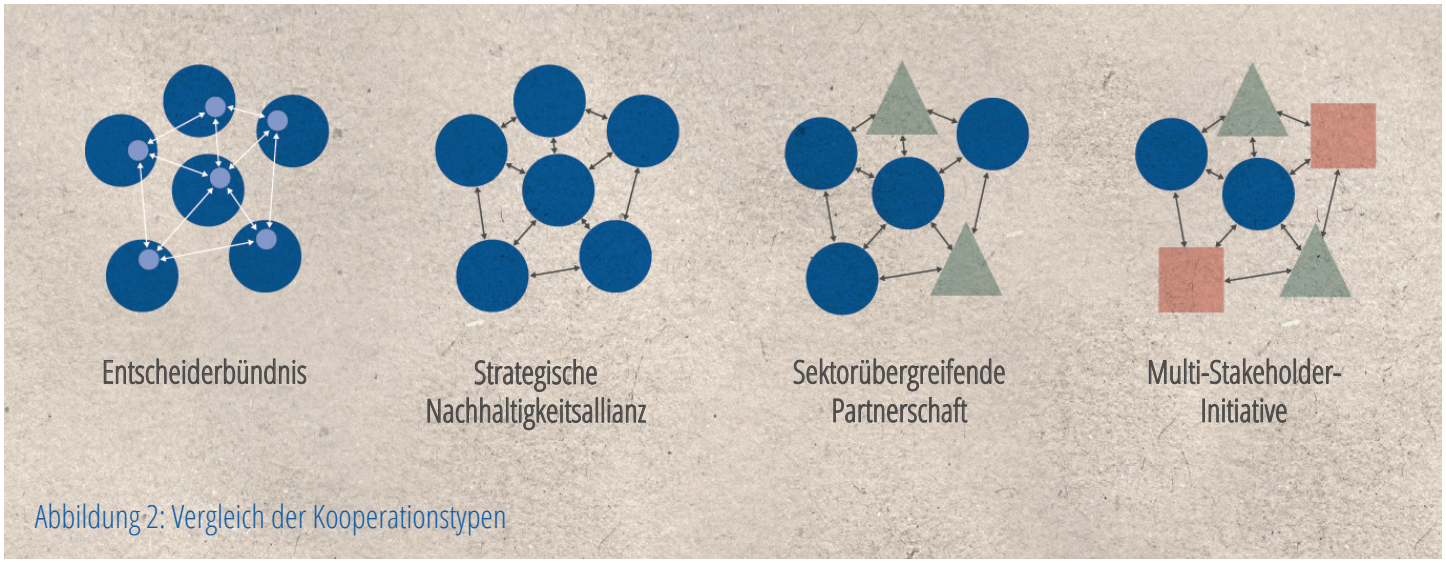


Abbildung 2: Vergleich der Kooperationstypen

Die Idee dieses Buches entstand aus der Beobachtung, dass bei weitem nicht alle gemeinsam initiierten Kooperationsmodelle und Lösungsansätze erfolgreich verlaufen oder verlaufen sind. Derartige Misserfolge und Rückschläge schwächen und demotivieren nicht nur die handelnden und in der Sache oft überzeugten Akteure bzw. Organisationen, sondern sie stehen auch der eigentlichen Zielerreichung, nämlich der Lösung drängender globaler sozialer und ökologischer Probleme in unserer Gesellschaft, im Weg.
Das vorliegende Buch entspringt somit dem Wunsch, motivierte und weitsichtige Unternehmen sowie ihre verantwortlichen Entscheider in ihrem Bemühen um die Wahl der richtigen Nachhaltigkeits- bzw. Kooperationsstrategie mit Hilfe wissenschaftlich fundierter Kenntnisse zu unterstützen. Entlang empirisch generierter Erfolgsfaktoren soll diese Publikation als Reflexionshilfe in Form eines Leitfadens dienen, mit dessen Hilfe kritische Fragen zu möglichen Kooperationstypen aufgeworfen und Schritt für Schritt beantwortet werden, sodass der geeignete Kooperationstyp für das eigene Unternehmen erkennbar wird.

Ziel ist es also,

- dass dieses Buch jedes interessierte Unternehmen und jede zuständige Führungskraft[1] mit den entscheidenden Themen konfrontiert, die es bei der Wahl der richtigen Kooperationsform zu bedenken gilt, und

- dass es zugleich erste Lösungsvorschläge für die erfolgreiche Überwindung von möglichen Widerständen und Schwierigkeiten bereitstellt.

Es geht somit darum, Organisationen und einzelnen Entscheidern neben den zahlreichen Möglichkeiten auch die möglichen Grenzen oder Stolpersteine unterschiedlicher Typen von Kooperationen im Kontext einer Nachhaltigkeitsstrategie aufzuzeigen und Ansätze für ihre Lösung zu skizzieren. Diese Lösung kann – nach entsprechender Prüfung individueller und organisationaler Charakteristika – unter Umständen auch in der Erkenntnis bestehen, dass spezifische Typen von Kooperationen nicht für alle Arten von Unternehmen in gleichem Maße geeignet sind. In diesen Fällen können evtl. andere als die von uns untersuchten und vorgestellten Kooperationstypen hilfreiche Instrumente für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie darstellen. Darüber hinaus möchten wir betonen, dass Unternehmen selbstverständlich auch außerhalb von Kooperationen eigenständig agieren können, um die Ziele ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu erreichen.
Das Handbuch ist folgendermaßen aufgebaut: Nach der Einleitung machen wir Sie in Kapitel 2 „Methode“ zunächst in gebotener Kürze mit dem methodischen Vorgehen unserer auf 43 Gesprächen mit relevanten Akteuren basierenden wissenschaftlichen Studie[2] vertraut. Kapitel 3 widmet sich der zentralen Frage: „Kooperation – ja oder nein?“, also der Frage nach dem „Ob überhaupt“ von Kooperationsstrategien. Unter welchen Voraussetzungen machen Kooperationen für ein Unternehmen Sinn? Im Anschluss stellen wir Ihnen die vier Typen von Kooperationen vor, die wir, abgeleitet aus der Literatur, exemplarisch als Grundlage unserer empirischen Analyse ausgewählt haben. In Kapitel 4 erörtern wir dann die Erfolgsfaktoren, die sich im Rahmen unserer empirischen Untersuchung als zentral für den Aufbau und den Erhalt der jeweiligen Kooperationstypen herausgestellt haben. Kapitel 5 schließlich behandelt das konkrete „Wie“ der Kooperation, diskutiert also alle vier Typen von Kooperationen im Detail. In den Unterkapiteln 5.1, 5.2, 5.3 und 5.4 erörtern und illustrieren wir ausführlich, welche Rolle die vorgestellten Erfolgsfaktoren in ihrer spezifischen Ausprägung innerhalb der vier untersuchten Typen von Kooperationen jeweils spielen und wie diese zum Gelingen oder auch Scheitern der Ko-

[1] Diese Publikation verwendet vorwiegend die männliche Sprachform. Dies impliziert keine Benachteiligung der anderen Geschlechtsformen, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral verstanden werden.

[2] Auf Wunsch der Gesprächspartner und wie in der Wissenschaft üblich, wurden die Ergebnisse unserer Studie – abgesehen von ausgewählten Fallbeispielen – anonymisiert verwendet.

operation beitragen oder beitragen können. Je nachdem, welcher Kooperationstyp Ihnen im Rahmen Ihrer strategischen Nachhaltigkeitsüberlegungen besonders geeignet erscheint, ist der Aufbau des Handbuchs so gestaltet, dass Sie auch direkt in das gewünschte Kapitel springen können. Das Kapitel 6 „Fazit" fasst die wesentlichen Erkenntnisse des Handbuchs zusammen (siehe **Abbildung 3**).

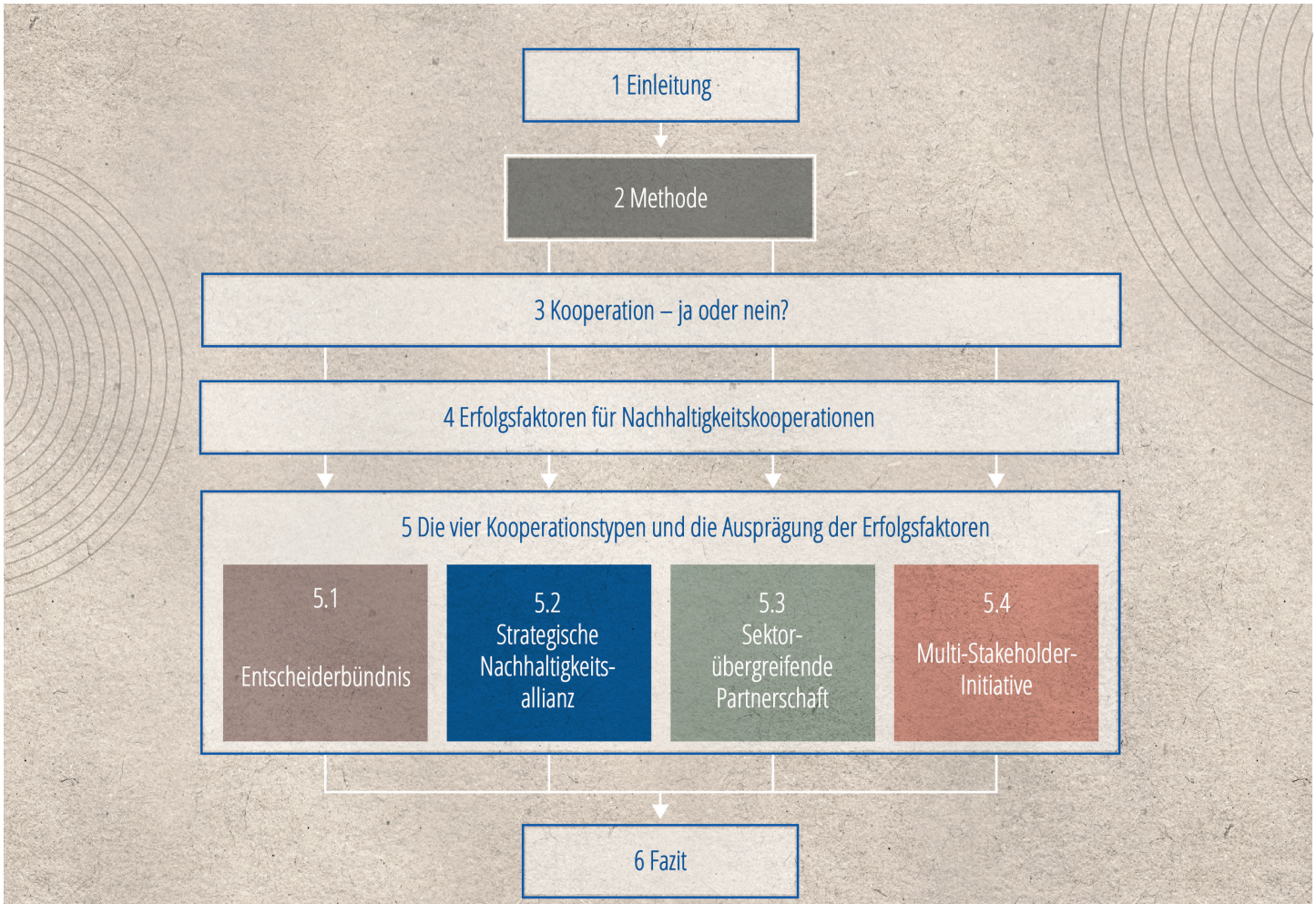


Abbildung 3: Struktur und Aufbau des Handbuchs

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

2 Methode

Damit Sie die Auswertung und Analyse der betrachteten Kooperationstypen sowie unsere daraus resultierenden Handlungsempfehlungen nachvollziehen können, geben wir Ihnen an dieser Stelle einen kurzen Einblick in unsere Methodik und wissenschaftliche Vorgehensweise der Datenerhebung.
Der größere Kontext unserer Studie ist die **deutsche Textil- und Modeindustrie**[3]. Zum einen handelt es sich bei dem Auftraggeber dieser Studie um einen zentralen Akteur im Bereich des Textilhandels. Zum anderen eignet sich die Textil- und Modeindustrie als exemplarische Branche, die viele soziale und ökologische Herausforderungen aufweist, die ebenfalls in anderen Industrien zu beobachten sind. Diese Parallelität ermöglicht es, dass unsere generierten Erkenntnisse im Großen und Ganzen auf viele andere Branchen übertragbar sind, die ebenfalls von einer tiefen und globalisierten Wertschöpfungskette geprägt sind und in denen die Produktion von Gütern zum großen Teil in Regionen des globalen Südens stattfindet.

DIE DEUTSCHE TEXTIL- UND MODEINDUSTRIE

Die Textil- und Modeindustrie stellt sowohl in Deutschland als auch in Europa eine wichtige Branche dar. Innerhalb Deutschlands erzeugt sie ca. 35 Milliarden Euro Umsatz und beschäftigt ca. 135.000 Mitarbeiter in überwiegend kleinen und mittelständischen Unternehmen.[4] Basierend auf der Unternehmensgröße lässt sich der deutsche Textilsektor in drei Gruppen von Unternehmen einteilen: (1) Auf Seiten des Handels stehen meist größere Textilhändler, die vorwiegend im Bekleidungsgeschäft aktiv sind. Auf der Seite der Industrie finden sich (2) kleine bis mittelständische Unternehmen, die oftmals regional verwurzelt sind und vorwiegend technische Textilien herstellen oder (3) (nachhaltige) Bekleidung zum Teil vor Ort oder in europäischen Staaten produzieren. Diese Branchencharakteristika lassen sich ebenfalls in anderen, auch hochentwickelten Branchen, bspw. in der Automobilindustrie mit ihren diversen Zuliefererbetrieben, wiederfinden. Insgesamt ist die Textil- und Modeindustrie stark durch die Globalisierung der Lieferketten geprägt (Fiebrig, 2018). Bspw. stammt die Bekleidung, die in Deutschland verkauft wird, zu ca. 90 % aus dem Import, zum größten Teil aus Bangladesch, China oder der Türkei (Umweltbundesamt, 2019). Zudem haben die Globalisierung und die Aufhebung von Einfuhrbeschränkungen nach Europa die Konkurrenz innerhalb der internationalen Bekleidungs- und Textilbranche verschärft. Des Weiteren steigen der Preis- und der Wettbewerbsdruck in der Modebranche durch die schwankende Nachfrage und die immer kürzeren Fashion- und damit Produktlebenszyklen. In Konsequenz und um die Produktionskosten so niedrig wie möglich zu halten, finden v. a. arbeitsintensive Produktionsschritte meist in Entwicklungs- und Schwellenländern statt. Vereinfacht dargestellt sieht die Lieferkette wie folgt aus:

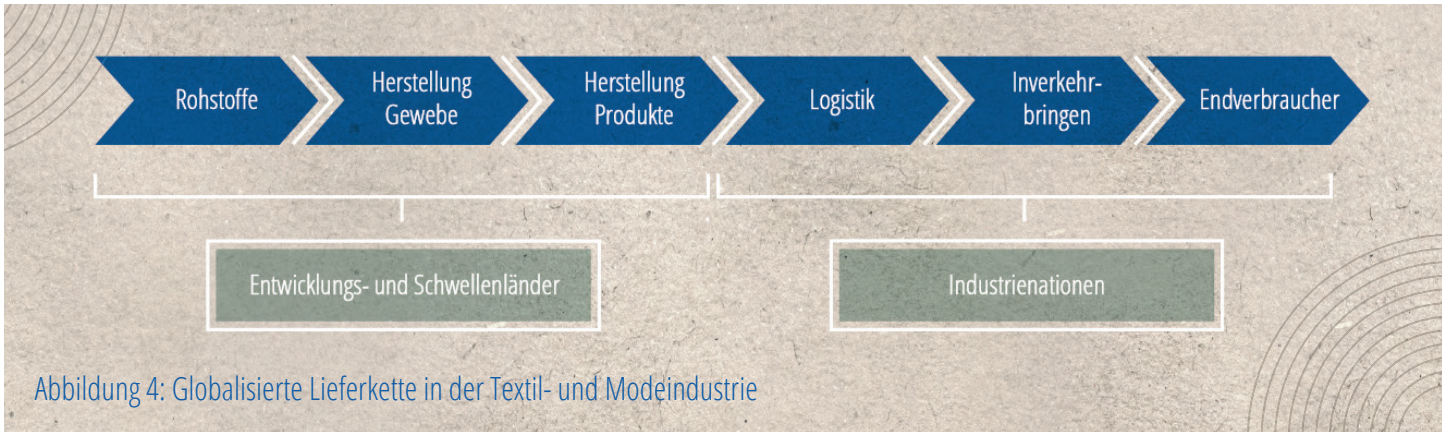


Abbildung 4: Globalisierte Lieferkette in der Textil- und Modeindustrie

[3] Häufig werden die Begriffe Textil- und Modeindustrie zusammengefasst. Definitorisch betrachtet werden in der Modeindustrie die Endprodukte der Textilindustrie weiterverarbeitet. Die Textilindustrie umfasst die Spinnstoffaufbereitung und -verarbeitung, die Garnverarbeitung sowie die Textilveredelung. Die fertigen Erzeugnisse werden im Bereich der Modeindustrie zu Mode verarbeitet und verkauft (Breitenacher, 1981).

[4] Quelle: Verband Textil+Mode (2018).

Aus dieser örtlichen Arbeitsteilung der Lieferkette ergeben sich neben zahlreichen Vorteilen in den unterschiedlichen Wirtschaftsräumen allerdings auch Nachteile, gerade in Bezug auf soziale und ökologische Standards. Folge der textilen Arbeitsteilung war seinerzeit ein signifikanter Industrialisierungsschub v. a. in asiatischen Ländern (bspw. Bangladesch und Pakistan), gepaart mit der Chance für zahlreiche Frauen, erstmals einem eigenen Einkommenserwerb nachzugehen. Zugleich stehen diesen neuen Entwicklungschancen deutlich negative Effekte für Mensch und Umwelt gegenüber, da in den entsprechenden Ländern „in Bezug auf Sozial- und Umweltstandards oftmals nicht einmal Mindestanforderungen erfüllt werden" (Wahidi, 2018: 155). Hierzu zählen bspw. die fehlende Anerkennung von Menschenrechten, fehlende Gebäudesicherheit, unzureichender Brandschutz und fehlende gesetzliche Regelungen zu Mindestlöhnen. Neben diesen sozialen Aspekten entlang der Prozessschritte ergeben sich durch Rohstoffgewinnung (Anbau und Aufbereitung der Rohfaser) und Textilveredelung (Herstellung von Gewebe) negative Auswirkungen auf die Umwelt in der Umgebung der Produktionsstätten. Diese beinhalten bspw. das Einleiten giftiger Chemikalien oder Färbestoffe in Gewässer sowie den übermäßigen Einsatz von Wasser (Umweltbundesamt, 2019). Zusätzlich zu diesen offensichtlichen Problemen entlang der Lieferkette sehen sich sowohl Hersteller als auch Händler in den Zielmärkten mit wachsenden Anforderungen seitens der Öffentlichkeit, der Konsumenten sowie staatlicher Institutionen konfrontiert. Ein Höhepunkt und gleichzeitiger Wendepunkt, der die Branche in den medialen, gesellschaftlichen und politischen Fokus rückte, stellte der Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes in Sabhar, Bangladesch, am 24. April 2013 dar, bei dem mehr als 1000 überwiegend weibliche Textilarbeiter in den Trümmern des Gebäudes begraben wurden. Dieses Ereignis sorgte zum einen dafür, dass Unternehmen ihre bis dahin gängigen Praktiken hinterfragten, und zum anderen, dass die Anforderungen an die Textilbranche seitens der Politik und Gesellschaft verschärft wurden. Diese Anforderungen betreffen v. a. die Transparenz in der Wertschöpfungskette, die Produktionsbedingungen und Sozialstandards sowie Themen der ökologischen Nachhaltigkeit, z.B. in Form von Chemikalieneinsatz.

Eine globalisierte Lieferkette, in der die sozialen und ökologischen Probleme zumindest teilweise in andere Länder ausgelagert werden, ist in nahezu allen Branchen gegeben. Nicht alle Branchen stehen bereits in gleicher Weise wie die Textilindustrie im Licht der Öffentlichkeit. Es ist jedoch anzunehmen, dass dies eine Frage der Zeit ist. In der Konsequenz lässt sich bereits heute in zahlreichen Unternehmen nicht nur ein Umdenken in Richtung strategisches Nachhaltigkeitsmanagement erkennen, sondern es sind teilweise bereits beachtliche Schritte unternommen worden. Es zeigt sich allerdings, dass mit zunehmender Globalisierung und den damit einhergehenden komplexer werdenden Problemen eine isolierte Lösung von Nachhaltigkeitsthemen in den einzelnen Unternehmen schwieriger bzw. unrealistisch wird.

> *„Wenn Unternehmen heute noch so produzieren würden: ‚Alles gehört uns, unser Zulieferer, unser sowieso, dann kann man alles alleine machen. Aber so arbeitet heute ja kaum noch einer. Insofern: Nachhaltigkeit und Globalisierung heißt, Partnerschaften sind erforderlich." (B2)*

AUSWAHL DER FALLSTUDIE UND DATENERHEBUNG

In einem ersten Schritt verschafften sich die Autoren dieser Studie einen umfassenden Überblick über die verschiedensten am Markt zu findenden Kooperationstypen im Bereich der Nachhaltigkeit. In Absprache mit dem Auftraggeber der Studie betrachteten wir im zweiten Schritt dessen Nachhaltigkeitskooperationen. In dieser Phase war es besonders wichtig, ein breites Spektrum an Kooperationstypen einzuschließen, das dem zuvor am Markt bereits gefundenen Spektrum in etwa entspricht. Im dritten Schritt entschieden wir uns für vier Typen von Kooperationen, die ihren Niederschlag gleichzeitig in vier anschaulichen Beispielen fanden, in denen der Auftraggeber eine maßgebliche Rolle einnimmt: die

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Stiftung 2°, die Better Social Compliance Initiative (BSCI), Cotton made in Africa (CmiA) sowie das Bündnis für nachhaltige Textilien (BnT). Jeder Fall entspricht hierbei einem dieser vier Kooperationstypen, sodass wir der Methode der multiplen Fallstudien gefolgt sind. Fallstudien eignen sich besonders dann, wenn das zu untersuchende Phänomen in seinem Kontext betrachtet werden soll und die Grenzen zwischen beidem verschwimmen (Yin, 2014). Es ist bedeutsam, jeden Fall in seiner Gänze, also in seiner Entwicklung und seinem Eingebettetsein in den jeweiligen Kontext, zu verstehen und dessen Komplexität zu erfassen (Eisenhardt, 1989). Deshalb haben wir qualitative Interviews als Erhebungsmethode gewählt.

Nachdem wir mit den jeweiligen Ansprechpartnern im Haus sowie mit den entsprechenden Partnerorganisationen und anderen relevanten Akteuren Gesprächstermine vereinbart hatten, erfolgten – zumeist vor Ort – die qualitativen Interviews. Grundlage dieser Gespräche war ein zuvor entwickelter, getesteter, semistrukturierter Interviewleitfaden mit narrativen Elementen. Die vordefinierten Bereiche behandelten vor allem die Historie, die Struktur, den Aufbau, die Zielerreichung, interne und externe Kommunikation der Kooperation sowie aufgetretene Herausforderungen und den Umgang mit diesen. Zur besseren Auswertung der Interviews wurden diese transkribiert[5] und zusätzlich die Kernaussagen und Zitate in Kurzzusammenfassungen festgehalten.
Im Rahmen der vier Fallstudien wurde eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren und Organisationen befragt. Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Anzahl der formalen Interviews mit Vertretern je Kooperation sowie über ihre jeweilige Sektorenzugehörigkeit.

	Stiftung 2°	BSCI	CmiA	BnT	Gesamt
Wirtschaft	4	7	6	10	27
Zivilgesellschaft			3	5	8
Staat				6	6
Andere					2
Gesamtanzahl	**4**	**7**	**9**	**21**	**43**

Tabelle 1: Anzahl der Gespräche je Sektor in den jeweiligen Kooperationsformen

In der Tabelle finden sich auch zwei Gespräche, die wir mit Beratern ausgewählter Kooperationen geführt haben. Diese Berater wurden seitens der Kooperationen beauftragt. Entsprechend waren die beiden Gesprächspartner intensiv und teilweise sogar in mehr als eine Kooperation beratend eingebunden, was uns erlaubte, fallübergreifende Gespräche zu führen. Außer für diese formalen Interviews haben wir die Phase der Datenerhebung genutzt, um zahlreiche informelle Gespräche mit relevanten internen und externen Stakeholdern zu führen. Hierfür bot sich vor allem die Chance während teilnehmender Beobachtungen im Rahmen von Arbeitstreffen und Workshops des Bündnisses für nachhaltige Textilien.

[5] Bei der Transkription wurden die Zitate grammatikalisch um Satzfehlstellungen, Wortwiederholungen, Füllwörter und andere Ungenauigkeiten des gesprochenen Wortes bereinigt, ohne den Inhalt in irgendeiner Weise zu verändern (siehe Kuckartz, 2010; Höld, 2009).

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

In den folgenden Kapiteln kommen unsere Gesprächspartner in Form von direkten Zitaten zu Wort. Hierbei sind alle Zitate anonymisiert und die jeweiligen Personen werden durch ein Kürzel dem jeweiligen Sektor zugeordnet (W = Wirtschaftsvertreter; Z = Vertreter der Zivilgesellschaft; S = Vertreter einer staatlichen Organisation; B = Berater) und mit einer eindeutigen Nummer versehen.

Die Interviews mit den jeweiligen Akteuren wurden deutschlandweit durchgeführt (siehe **Abbildung 5**). Wir haben Wert darauf gelegt, ein umfassendes Bild zu erheben, deshalb wurden sowohl Führungskräfte als auch Nachhaltigkeitsmanager sowie Vertreter der unterschiedlichen Sektoren in unsere Analyse einbezogen (siehe **Abbildung 6**). Mit einigen Personen führten wir mehrfach Gespräche. Diese Mehrfachbefragung hatte unterschiedliche Gründe. Teilweise gerieten die Gesprächspartner ungeplant unter Zeitdruck und wir setzten das Gespräch an einem anderen Tag fort. Manche Gesprächspartner waren derart engagiert, uns ein möglichst umfangreiches Bild der jeweiligen Kooperationsform zu vermitteln, dass die eingeplanten eineinhalb Stunden bei weitem nicht ausreichten. Schließlich gab es auch einzelne, besonders zentrale Personen, die wir bewusst mehrfach und zu unterschiedlichen Phasen unserer Datenerhebung befragten, um unser eigenes Bild abzurunden.

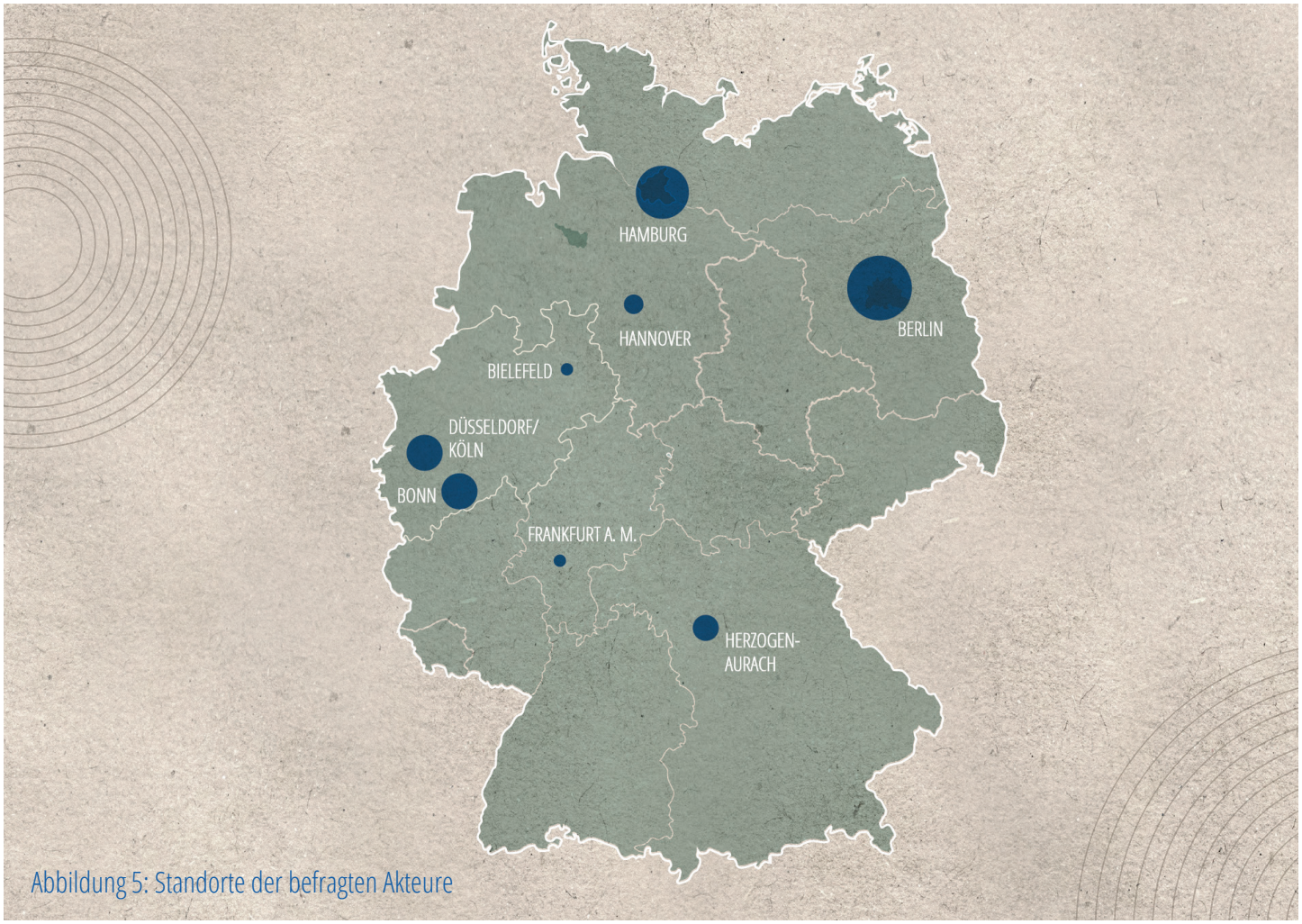


Abbildung 5: Standorte der befragten Akteure

Im Ergebnis stützen wir unsere Analyse auf insgesamt 43 Gespräche (mit 37 unterschiedlichen Gesprächspartnern). Zusätzlich zu diesen Primärdaten analysierten wir für die vier untersuchten Kooperationstypen Presseberichte, interne Dokumente sowie die jeweiligen Webauftritte.

Unsere ausgewählten und hier dokumentierten Fallstudien mit ihren jeweiligen Partnerorganisationen stellen unserer Einschätzung nach einen repräsentativen Durchschnitt in der deutschen Textil- und Modeindustrie sowie in den derzeit im Bereich der Nachhaltigkeit zu beobachtenden Kooperationsformen insgesamt dar.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

AUSWERTUNG DES DATENMATERIALS

Unser Vorgehen bei der Datenauswertung folgt dem Ansatz von Eisenhardt (1989) bzw. Eisenhardt und Graebner (2007). Das Vorgehen beinhaltet einen iterativen Prozess zwischen Fallauswahl, Datenerhebung und Auswertung und ermöglicht, das Erhebungsinstrument, also in unserem Fall den Gesprächsleitfaden, im Laufe der Untersuchung anzupassen. Das Ziel bei einer multiplen Fallstudie ist es, zunächst jeden einzelnen Fall zu analysieren und zu verstehen, um dann im Vergleich mit den anderen und unter Einbezug wissenschaftlicher Publikationen übergreifende Schlüsse zu ziehen bzw. Erkenntnisse zu erlangen (Eisenhardt, 1989). In unserem Fall bedeutete dies, sich zunächst mit den unterschiedlichen Kooperationsformen vertraut zu machen, bevor im Vergleich übergreifende erfolgsrelevante Dimensionen erarbeitet wurden.

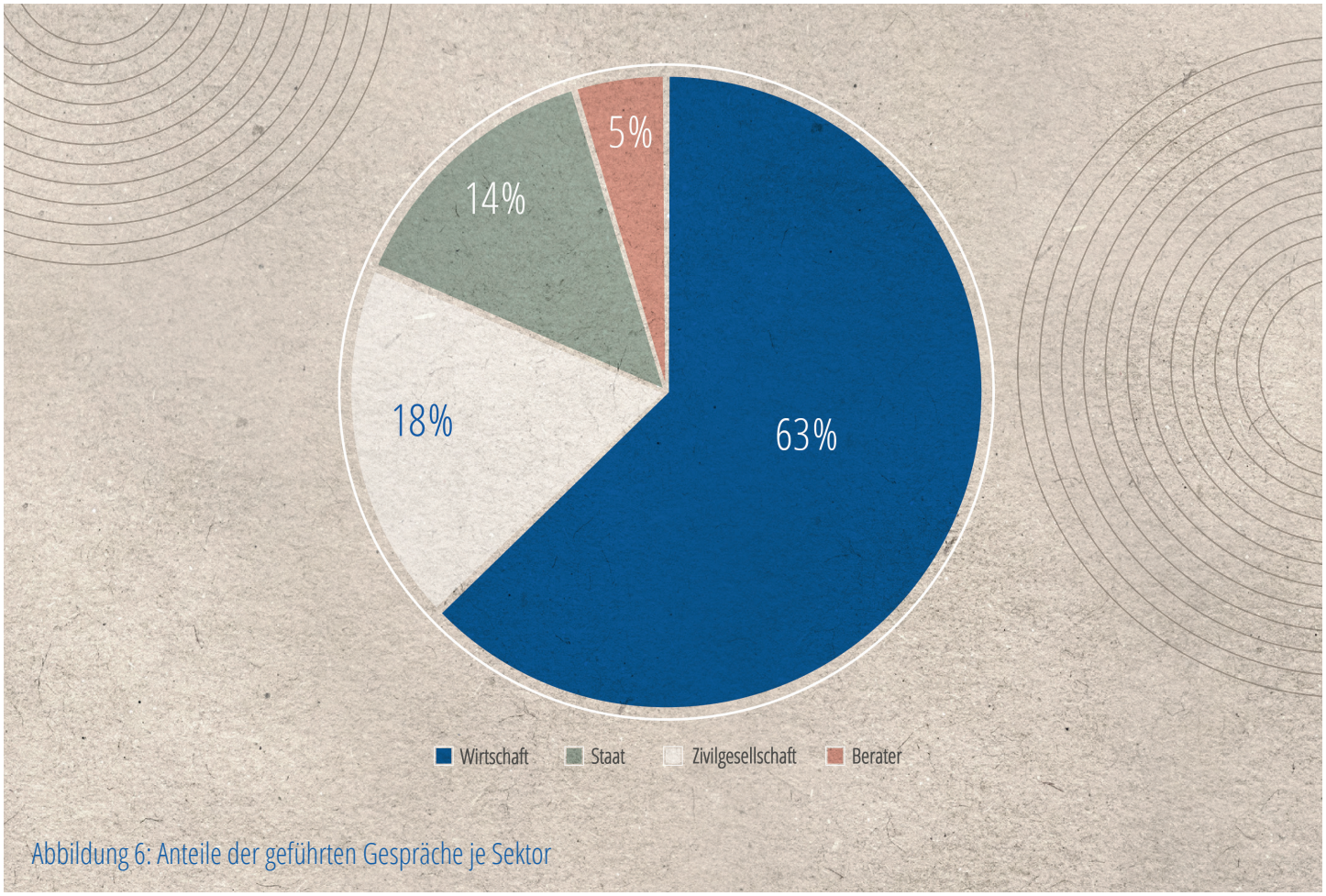


Abbildung 6: Anteile der geführten Gespräche je Sektor

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

3 Kooperation – ja oder nein?

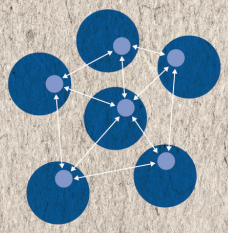
In diesem Kapitel beleuchten wir, unter welchen Voraussetzungen Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Organisationen im Kontext einer Nachhaltigkeitsstrategie für Unternehmen der richtige Schritt sind. Dafür stellen wir zunächst kurz die vier relevanten Typen von Kooperationen (3.1) vor, die nach unseren Recherchen im Kontext von Nachhaltigkeitsstrategien am häufigsten verfolgt werden und die deshalb Kern unserer weiteren Betrachtungen und Analysen sein werden. Anschließend betrachten wir fünf wichtige Fragen, die sich im Zuge jeglicher Kooperationsüberlegungen stellen: Welchen Nutzen habe ich von der Kooperation? Wann stellt sich dieser Nutzen ein? Was kostet mich die Kooperation? Wie viele unterschiedliche Akteure sind in diese Kooperation involviert? Was bedeutet das für die Kontrolle, die ich bei dem entsprechenden Thema dann noch über meine eigene Organisation habe? Übersetzt in den Nachhaltigkeitskontext beinhalten die Fragen Themen (1) zur Komplexität der Initiative, also zur **Anzahl** und **Unterschiedlichkeit** der involvierten Stakeholder bzw. **Stakeholdergruppen**, (2) zum erwarteten **potenziellen Impact** oder **Joint Value**, (3) zu dem diesem Impact gegenüberstehenden zu erwartenden **Aufwand** oder den **Kosten**, (4) zum **Ausmaß an Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten** sowie (5) zur **Zeitdimension**, also zu den unterschiedlichen **Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeiten**, die im Rahmen der jeweiligen Kooperationsformen realistisch zu erwarten sind (3.2). Sich mit diesen fünf grundlegenden Fragen im Vorfeld auseinanderzusetzen und damit ein gewisses Maß an Erwartungsmanagement in die eigene Planung Einzug halten zu lassen, ist essenziell, um nicht von den eigenen, völlig unrealistischen Erwartungen enttäuscht zu werden.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

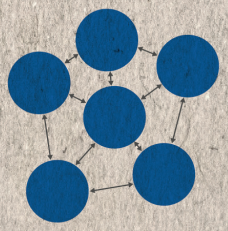
3.1 RELEVANTE TYPEN VON KOOPERATIONEN

Im Folgenden präsentieren wir Ihnen die vier generischen Kooperationstypen im Rahmen von Nachhaltigkeitsstrategien, die wir einerseits aus der Literatur und andererseits aus unseren Recherchen im Feld abgeleitet haben. Diese Typen beschreiben vier Gruppen oder Cluster von Kooperationsformen, die sich innerhalb des jeweiligen Clusters in ihren Eigenschaften oder Charakteristika ähneln, sich außerhalb dessen aber deutlich voneinander unterscheiden.

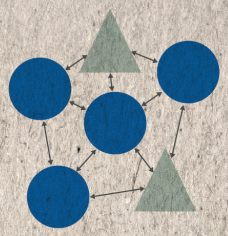
(1) Entscheiderbündnis – eine Kooperation lediglich auf individueller Ebene der Vorstände oder Geschäftsführer, bspw. in Form einer gemeinsamen Zweckerklärung ohne tiefer gehende Beteiligung der jeweiligen Organisationen.



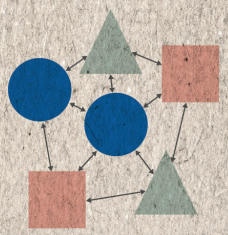
(2) Strategische Nachhaltigkeitsallianz – eine nahezu ausschließlich brancheninterne Partnerschaft auf der Ebene gleichrangiger und (teilweise) im Wettbewerb stehender Unternehmen.



(3) Sektorübergreifende Partnerschaft – Kooperation unter Einbeziehen weiterer Anspruchsgruppen aus dem zivilgesellschaftlichen Sektor (bspw. NGOs, Stiftungen oder Gewerkschaften).



(4) Multi-Stakeholder-Initiative – Kooperation mit einer Vielzahl an Partnern aus allen drei gesellschaftlichen Sektoren, also unter Einbeziehung öffentlicher und staatlicher Akteure.



Jenseits der hier vorgestellten vier Typen lassen sich in der Praxis zusätzliche spezialisierte Formen und Typen von Kooperationen finden. Wir beschränken uns im weiteren Verlauf des Buches jedoch auf diese vier von uns in der Praxis am häufigsten angetroffenen Typen. Diese vier Typen präsentieren wir Ihnen detailliert und umfassend in Kapitel 5, wir beschreiben ihre entsprechenden Vor- und Nachteile mit zahlreichen Beispielen und anonymisierten Zitaten aus unserer empirischen Studie und unterbreiten entsprechende Ratschläge sowie erste Handlungsanweisungen zur erfolgreichen Kooperationsstrategie.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

3.2 ENTSCHEIDUNGSRELEVANTE DIMENSIONEN

3.2.1 KOMPLEXITÄT DER INITIATIVE

Die Komplexität jeder Kooperation steigt mit der Anzahl und der Diversität an beteiligten Partnern. Je mehr Menschen oder Organisationen an einen Tisch gebracht, auf ein gemeinsames Ziel eingeschworen oder für eine neue Idee begeistert werden sollen, desto komplizierter und komplexer werden die Abstimmungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Wird die Anzahl der Partner dazu noch überlagert durch eine hohe Diversität, also Unterschiedlichkeit der Partner, dann steigt die Komplexität der Kooperation zusätzlich. Diese Diversität der Partner kann sehr unterschiedliche Ausprägungen haben. Die Partner können bspw. allesamt aus dem Wirtschaftssektor, jedoch aus unterschiedlichen Industrien stammen, in denen unterschiedliche Üblichkeiten oder auch Kommunikations- und Interaktionsgewohnheiten herrschen. Alternativ können die Partner auch aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren stammen, also bspw. aus der Privatwirtschaft und dem zivilgesellschaftlichen Sektor. Innerhalb des zivilgesellschaftlichen Sektors wiederum gibt es Organisationen, die sich ausschließlich ökologischen Themen verschrieben haben, und andere, die die sozialen Fragen in den Vordergrund stellen. Selbst innerhalb eines Sektors und innerhalb einer Industrie lassen sich häufig sehr unterschiedliche Organisationskulturen beobachten.

Denken wir nun an globale Herausforderungen und globale Lieferketten, müssen zusätzlich die zahlreichen Nationalitäten mit ihren nationalen Eigenheiten, Sprachbarrieren und kulturellen Besonderheiten mitgedacht werden. Kurzum: Es wird deutlich, dass mit der Anzahl und Unterschiedlichkeit der Akteure, ihrer Bedürfnisse, Motive und Ziele der Anspruch und die Erwartung an eine Kooperation steigen. Komplexität ist in Nachhaltigkeitskooperationen somit eher häufig als selten und eher mehr als weniger anzutreffen. Es ist das zentrale Thema, das die gesamte Diskussion um Nachhaltigkeitskooperationen sowie ihre Vor- und Nachteile begründet. Denn in der großen Zahl und in dieser Vielfalt liegt die besondere Chance, tatsächlich global Veränderungen hervorzurufen – aber gleichzeitig auch die Herausforderung. Diese Erkenntnis ist nicht neu, wurde sie doch bereits in der Agenda 2030 mit ihren 17 Sustainable Development Goals niedergeschrieben. Auch der damit zusammenhängende „5 P framework" – people, planet, prosperity, peace and partnering (UN) – betont explizit die Bedeutung, aber auch die Schwierigkeiten von Partnerschaften zur Bewältigung globaler Herausforderungen.

3.2.2 POTENZIELLER JOINT VALUE VERSUS STEIGENDE KOSTEN

Die Unternehmen und Organisationen im Allgemeinen verknüpfen mit dem Eintritt in eine Kooperation oder Partnerschaft grundlegend die Erwartungshaltung, hierdurch einen größeren Mehrwert erzielen zu können, als wenn sie das angestrebte Ziel allein vorantreiben würden (Dyer & Singh, 1998). Entscheidend für das Zustandekommen einer Kooperation ist somit, dass vor Beginn der Zusammenarbeit der erwartete und zu erzielende Erfolg bzw. Mehrwert der Kooperation von allen beteiligten Parteien höher eingeschätzt wird als der diesem Erfolg gegenüberstehende Aufwand, also die Kosten. Bereits an dieser Stelle wollen wir darauf hinweisen, dass die Kosten einer Kooperation – und jede Kooperation ist mit gewissen Kosten verbunden – oft unterschätzt, in der Begeisterung für das gemeinsame Ziel kleingeredet oder gar nicht mitgedacht werden.

Beurteilt ein potenzielles Kooperationsmitglied den Erfolg einer Kooperation von vornherein kritisch, sinkt die Teilnahmewahrscheinlichkeit der jeweiligen Organisation und die Kooperation wird unter Umständen nicht zustande kommen. Stellt sich andererseits im Rahmen der Teilnahme an einer Kooperation zumindest mittelfristig kein spür- oder sichtbarer Erfolg ein, werden Organisationen wahrscheinlich die Partnerschaft frühzeitig verlassen und ein Mitgliederschwund wird zu verzeichnen sein. Abhängig von der ursprünglichen Teilnehmerzahl kann eine Kooperation bereits in diesem Stadium scheitern.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

POTENZIELLER JOINT VALUE

Für die beteiligten Akteure einer Kooperation steht außer Frage, dass diese schlussendlich einen Mehrwert und somit auch einen Erfolg darstellen soll. Der Begriff des Erfolgs und das Thema der Erfolgsmessung sind nicht nur zentral, sondern auch hochkomplex. Für diesen hochkomplexen Zusammenhang möchten wir im Rahmen des vorliegenden Handbuchs eine Begriffsklärung vornehmen und wichtige Anhaltspunkte liefern, wie sich Erfolg (in) einer Kooperation eingrenzen oder bestimmen lässt. Uns ist bewusst, dass Erfolgsmessung aus wissenschaftlicher Perspektive einen eigenständigen Forschungszweig darstellt. Eine vollständige Erfolgsmessung der von uns untersuchten Kooperationen würde somit den Umfang des Handbuchs bei weitem übersteigen. Unser Ziel ist vielmehr, qualitative Anhaltspunkte zu liefern, die die Erfolgswahrscheinlichkeit von Kooperationsbemühungen im Nachhaltigkeitskontext beeinflussen. Diese Faktoren oder Dimensionen, die sich im Rahmen der von uns geführten Gespräche als besonders kritisch für den Erfolg der unterschiedlichen Kooperationstypen gezeigt haben, werden in Kapitel 4 präsentiert und anschließend anhand der jeweiligen Typen diskutiert.

Der Erfolg einer Nachhaltigkeitskooperation kann und muss immer auf mindestens drei Analyseebenen betrachtet werden: (1) der Erfolg der einzelnen Organisation, (2) der Erfolg der Kooperation als solche sowie (3) der Gesamterfolg, also der Impact, den diese Kooperation für die Gesellschaft erzeugt hat. Denn anders als manch rein kommerziell ausgerichtete Kooperation verfolgen Nachhaltigkeitskooperationen in der Regel keinen reinen Selbstzweck, sondern dienen einem höher aufgehängten Nachhaltigkeitsziel – bspw. einem der 17 Sustainable Development Goals (SDGs) 2030 der UN. Vor diesem Hintergrund fühlen wir uns einem breiten Erfolgsverständnis verpflichtet, das sozialen, ökonomischen und ökologischen Erfolg auf allen drei Ebenen einbezieht. Wir bezeichnen den übergeordneten Erfolg (Gesamterfolg) im weiteren Verlauf dieses Buches als **Joint Value**.

Textbox 1 Begriffsklärung – Joint Value (Weber et al., 2017)

Joint Value beinhaltet den sozialen, ökonomischen und ökologischen Mehrwert, der durch den Austausch oder die Kombination von relevanten Ressourcen und Fähigkeiten im Rahmen interorganisationaler Zusammenarbeit erzeugt wird (Weber et al., 2017). Er beinhaltet also „all individual and collaborative, organizational and societal mutually created outputs" (S. 933). Dieser Output kann von beliebigen Partnern der Kooperation generiert worden sein und umfasst zwei Hauptkomponenten:

1. den bereits angesprochenen sozialen, ökonomischen und ökologischen Mehrwert – häufig auch als **„blended value"**, **„shared value"** oder **„triple bottom line"** bezeichnet;

2. die sog. **externe Legitimation**. Sie beschreibt die allgemeine Wahrnehmung oder das Verständnis Dritter, dass die Handlungen einer Organisation innerhalb eines sozialen Systems von Normen und Werten erwünscht und angemessen sind (Suchmann 1995: 574). Agiert eine Organisation also – individuell oder im Rahmen einer Kooperation – entlang der gesellschaftlich erwarteten Normen und Werte, erlangt sie externe Legitimation. Das heißt, Organisationen, die über eine hohe Legitimation verfügen, erlangen eine Art „Existenzrecht" in diesem sozialen System und können darüber bspw. leichter Ressourcen akquirieren oder neue Partner an sich binden, was wiederum weitere Legitimation erzeugt. Mit anderen Worten: Es handelt sich um einen sich selbst verstärkenden Prozess – allerdings wirkt er in beide Richtungen!

In dem hier untersuchten Kontext der Kooperationen kann eine einzelne Organisation somit nicht nur durch singuläres Agieren Legitimation zugesprochen bekommen, sondern sie hat insbesondere die Möglichkeit, durch die Teilnahme an einer Kooperation Legitimitätszugewinne zu verbuchen. In gleichem Maße kann auch die Kooperation in ihrer Gesamtheit als legitim wahrgenommen werden und basierend auf ihrem den Normen entsprechendem Handeln von steigender externer Legitimität profitieren. Letzteres kann sich dann in der Folge wieder positiv auf die Legitimation der einzelnen Organisation niederschlagen (Weber et al., 2019). Der oben angesprochene selbstverstärkende Prozess auf Organisationsebene hat auch für die interorganisationale Ebene Gültigkeit. Steigt also die Legitimation einer Kooperation in den Augen der entsprechenden Stakeholdergruppen, wirkt sich dies positiv auf das Wirken dieser Kooperation aus, bspw. in einer steigenden Mitgliederzahl, im erhöhten Zulauf von Spenden oder anderen benötigten Ressourcen.
Wie oben ausgeführt, kann Joint Value auf unterschiedlichen Ebenen generiert werden. Wie in **Abbildung 7** dargestellt, unterteilen wir die Betrachtungsebenen des Erfolgs einer Kooperation in (i) individuellen Organisationserfolg, (ii) Erfolg der Kooperation und (iii) gesamtgesellschaftlichen Erfolg.

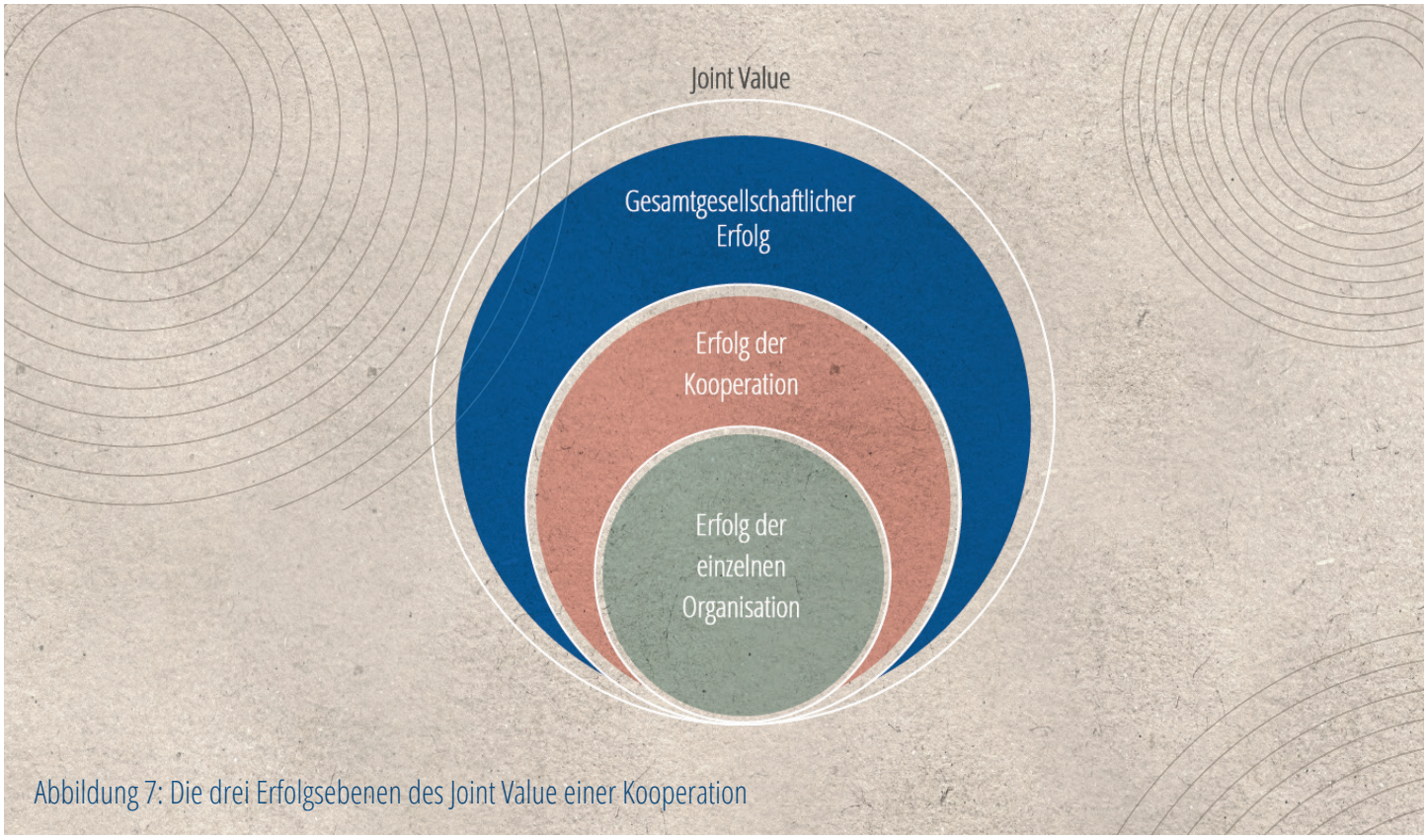


Abbildung 7: Die drei Erfolgsebenen des Joint Value einer Kooperation

Der potenzielle Joint Value einer Kooperation nimmt auf den unterschiedlichen Betrachtungsebenen unterschiedliche Formen und Ausprägungen an. Er kann sich bspw. in folgender Hinsicht äußern:

Ebene der individuellen Organisation

- Legitimations-, Reputations- und Glaubwürdigkeitsgewinne
- Vermindertes Risiko
- Ressourcen- und Wissenszugang
- Lernerfolge
- ...

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Ebene der Partnerschaft

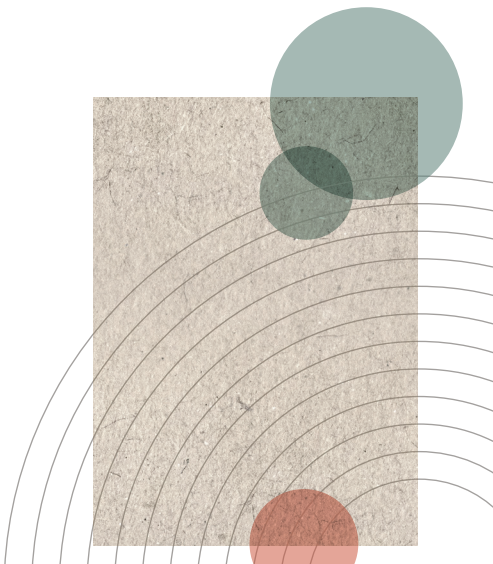
- Zeitliche Kontinuität und Anzahl der beteiligten Organisationen
- Etablieren einer gemeinsamen Austausch- und Lernplattform
- Legitimations- und Glaubwürdigkeitsgewinn der gesamten Kooperation
- Einigen auf anerkannte Standards und deren Etablierung
- ...

Ebene der Gesellschaft

- Nachweislich gestiegene Effektivität (z. B. neue Produktionsprozesse)
- Nachweislich gestiegene Effizienz (z. B. schnellere oder schadstoffärmere Produktionsprozesse, belegt durch verbesserte ökologische Kennzahlen)
- Nachweislich gestiegene „Life Satisfaction" bei den Vertretern der angestrebten Zielgruppe (z.B. gestiegene Zufriedenheit mit der eigenen Gesundheit, Sicherheit)
- Institutionelle Veränderungen (z. B. neue gesetzliche Regelungen, verändertes Bewusstsein bei den relevanten Zielgruppen, Etablieren neuer Werte)
- ...

Es ist leicht nachzuvollziehen, dass Kooperationen oder Bündnisse, in denen zahlreiche Akteure ihre komplementären Kompetenzen und Ressourcen bündeln, ein hohes Synergiepotenzial versprechen und auch realisieren können. Der Kuchen, der theoretisch entstehen und dann geteilt werden könnte, ist enorm groß. Aus der Praxis sowie aus der Forschung zu interorganisationalen Beziehungen wissen wir allerdings, dass dieser Mehrwert in der angestrebten Größenordnung selten erreicht wird. Im Gegenteil, der Vorteil der großen Zahl nimmt mit steigender Anzahl an Partnern häufig ab. Warum ist das so?

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover



TRANSAKTIONSKOSTEN

Diesem gemeinsam auf unterschiedlichen Ebenen generierten Joint Value stehen die ebenfalls auf unterschiedlichen Ebenen anfallenden Transaktionskosten gegenüber, die im Zuge des Aufbaus und des Erhalts einer Kooperation veranschlagt werden müssen. Transaktionskosten beinhalten sämtliche Kosten, die den Aufbau, die Anbahnung, die vertragliche Gestaltung, den Austausch innerhalb sowie die dauerhafte Gestaltung und Durchführung einer Partnerschaft betreffen, bspw. Kommunikationskosten, Koordinationskosten und Abstimmungskosten (Williamson, 1975; Coase, 1937). Die Kosten nehmen – wie oben bereits angedeutet – mit der Anzahl und Art der an einer Kooperation beteiligten Organisationen zu. Übertragen auf mögliche Kooperationen im Nachhaltigkeitsbereich bedeutet dies: Je mehr Kooperationspartner und/oder unterschiedliche Anspruchsgruppen in die Kooperation involviert sind, je höher also der Komplexitätsgrad der Kooperation ist, desto aufwendiger wird es, ein von allen getragenes Kooperationsmodell zu entwickeln, im Anschluss zu implementieren und insbesondere erfolgreich aufrechtzuerhalten. Bestehen oder ergeben sich bspw. große Interessen- und Zielkonflikte zwischen den beteiligten Organisationen und Akteuren, muss von einem erhöhten Kommunikations-, Koordinations- und Abstimmungsbedarf, möglicherweise auch von erhöhtem Kontrollbedarf ausgegangen werden; entsprechend steigen die Transaktionskosten signifikant.

Wenn Sie also die Transaktionskosten einer potenziellen Kooperation kalkulieren, sollten Sie unbedingt bedenken, dass derartige Kosten nicht erst im eigentlichen Kooperationsprozess entstehen, sondern auch bereits ex ante, bspw. in den Phasen der Initiierung und Formierung (siehe **Abbildung 8**). Darüber hinaus sind Kosten in einer Ex-post-Phase denkbar, bspw. Kosten der Prozess- oder Qualitätskontrolle, der Vertragsüberwachung und -auflösung oder auch Kosten der Anpassung des Kooperationsmodells an neue Gegebenheiten oder dank neuer Erkenntnisse. Beide Phasen sollten Sie im Blick haben.

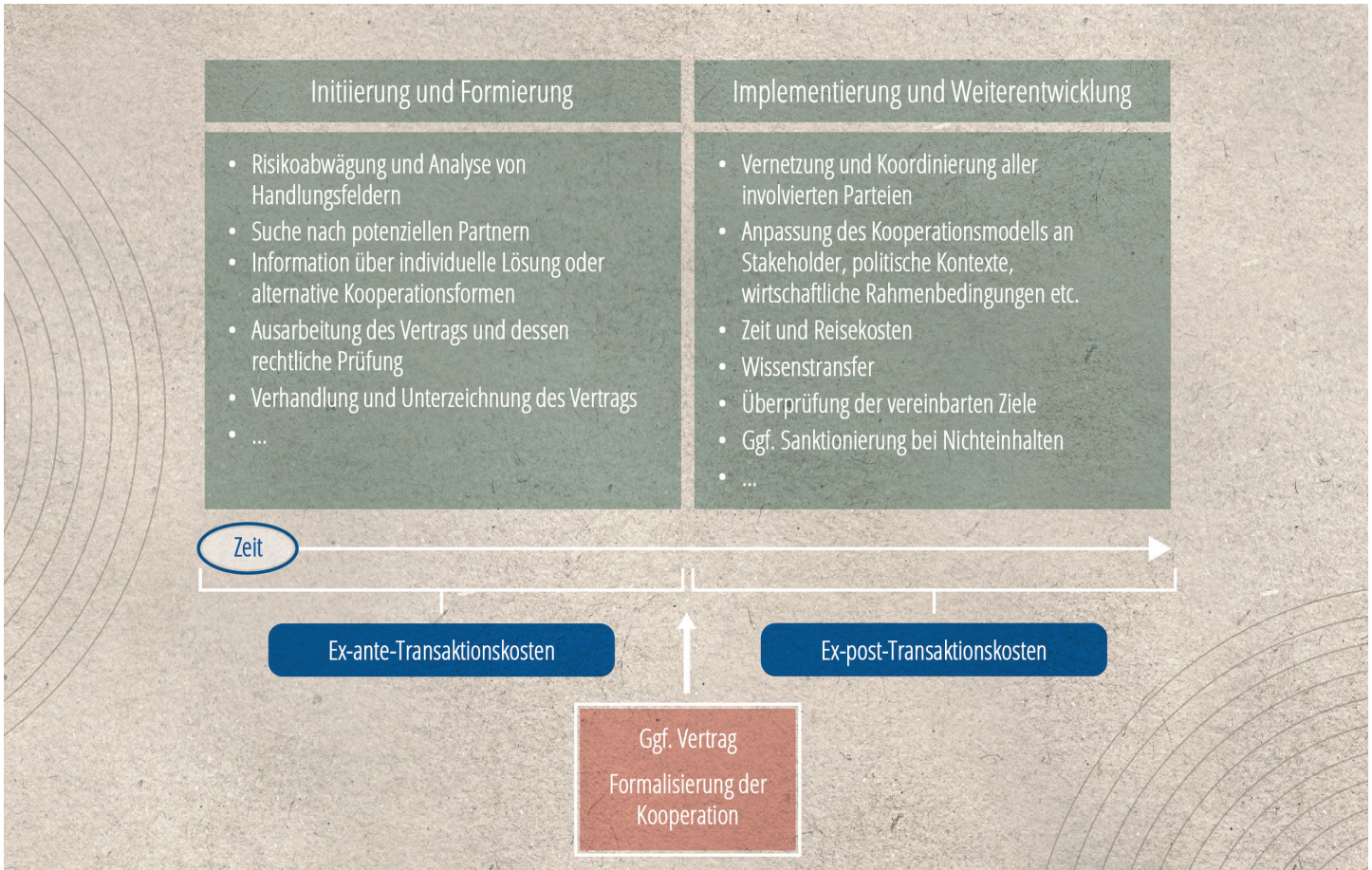


Abbildung 8: Anfallende Transaktionskosten im Verlauf einer Kooperation

Um die Teilnahme an einer Kooperation besser beurteilen zu können, sollten immer auch die sog. **Opportunitätskosten** betrachtet werden, die Bestandteil der Transaktionskosten sind. Umgangssprachlich werden Opportunitätskosten gelegentlich auch als Alternativ- oder Verzichtskosten bezeichnet. Sie beschreiben entgangene Erlöse bzw. entgangenen Nutzen, die dadurch entstehen, dass alternative Möglichkeiten (Opportunitäten) nicht wahrgenommen werden oder werden können. Man könnte auch sagen: Opportunitätskosten beschreiben den Wert der nächstbesten Alternative, die nicht gewählt wurde. Kooperationen mit Dritten erzeugen also nahezu zwangsläufig Opportunitätskosten, da die Zeit und die Ressourcen, die in diese Zusammenarbeit investiert werden, nicht in die zweitbeste Möglichkeit fließen können. Diese zweitbeste Alternative könnten z.B. der Aufbau einer eigenständigen Lösung für den Zweck der geplanten Kooperation oder die Teilnahme an einer anderen Kooperation darstellen.

Fassen wir nun unsere Überlegungen zu Komplexität, Joint Value und Transaktionskosten vorläufig zusammen: Jede Form von Kooperation erhöht die Komplexität. Die Anzahl und die Diversität der beteiligten Partner sind primär Treiber dieser Komplexität. Komplexität verursacht Kosten in unterschiedlichster Form, eröffnet allerdings gleichzeitig auch erst die Möglichkeit, komplementäres Wissen, Ressourcen und Sichtweisen so zu kombinieren und zu bündeln, dass ein erhöhter Joint Value erzielt wird, der deutlich größer ist als die Summe seiner Teile (siehe **Abbildung 9**).

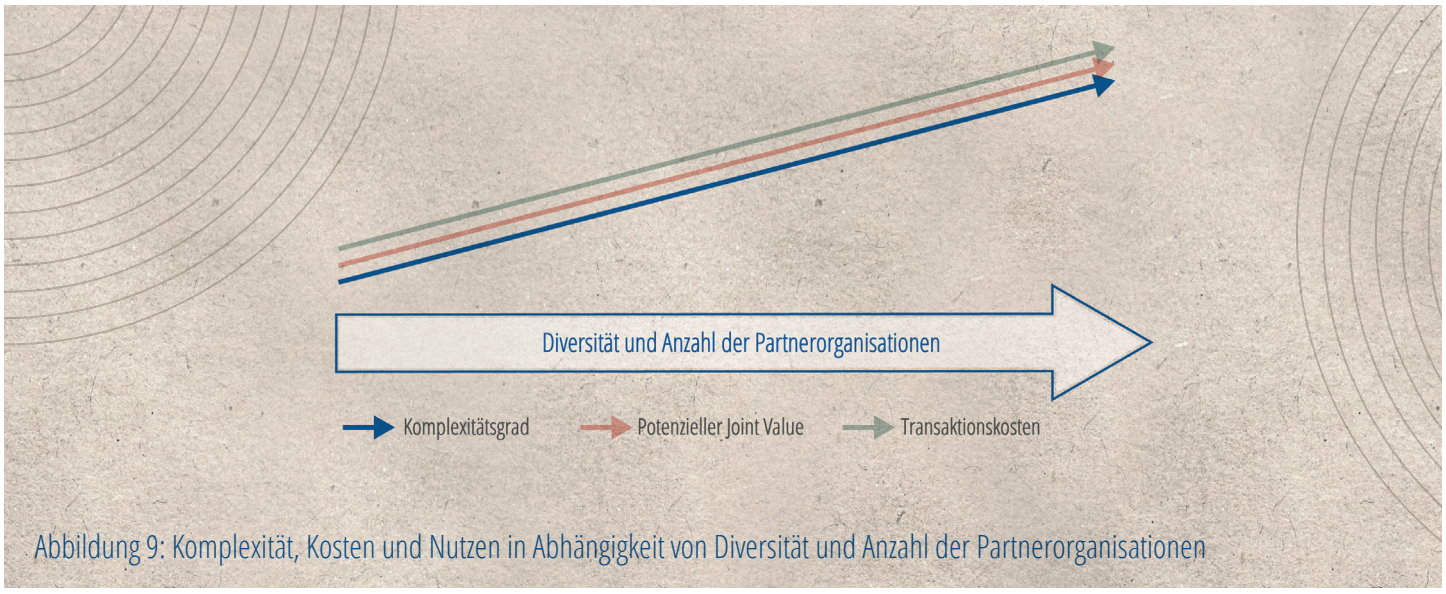


Abbildung 9: Komplexität, Kosten und Nutzen in Abhängigkeit von Diversität und Anzahl der Partnerorganisationen

3.2.3 AUSMASS DER KONTROLL-/STEUERUNGSMÖGLICHKEIT

Neben den Fragen nach dem möglichen Nutzen einer Kooperation sowie den entstehenden Kosten stellt sich für Organisationen die Frage nach den Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten, die sie in der jeweiligen Kooperation ausüben können. Es wurde ausreichend deutlich, dass es oft schwierig und langwierig, manchmal sogar unmöglich ist, Nachhaltigkeitsbemühungen im Alleingang zu bewältigen. Es wurde ebenfalls deutlich, wie gewinnbringend und förderlich Kooperationen sein können, um bspw. den Zugang zu notwendigen Ressourcen und entscheidenden Kontakten zu erhalten oder um die Legitimation einer Initiative zu erhöhen. In der Regel gilt: Je enger und intensiver die Kooperation angelegt ist, desto mehr Aufwand wird die einzelne Partnerorganisation tendenziell bereit sein, in diese Kooperation zu investieren bzw. investieren müssen, um eigene Vorstellungen einzubringen; desto größer ist auch der potenzielle Wirkungshebel und damit der erzielbare Impact der Kooperation. Gleichzeitig reduziert sich mit zunehmender Intensität der Kooperation sowie mit zunehmender Anzahl an beteiligten Partnern der Einfluss der einzelnen Organisation auf das gemeinsam erarbeitete Ergebnis. Die Steuerungs- bzw. Kontrollmöglichkeiten der einzelnen Organisation hinsichtlich richtungsweisender und strategischer Entscheidungen oder bestimmter Aktivitäten diese Kooperation betreffend nehmen ab.

Es wird sofort deutlich, dass es sich bei diesem Aspekt um einen sehr entscheidenden handelt, da er für jede einzelne Organisation die Frage aufwirft: „Wie viel Kontrolle bin ich bereit abzugeben?" Je größer demnach Ihr Bedürfnis ist, in Ihrer Organisation sämtliche Nachhaltigkeitsaktivitäten eigenständig zu steuern, also die alleinige Kontrolle zu behalten, desto weniger wird es Ihnen behagen, bei bestimmten Fragen Kontrolle und ausgewählte Steuerungskompetenzen abzutreten, und desto weniger werden Sie zulassen, dass Dritte auf Ihre strategischen Entscheidungen möglicherweise Einfluss nehmen. Überwiegt jedoch Ihr Bestreben, in großen und komplexen Lösungen zu denken und zu handeln, werden Sie eher bereit sein, für das „große Ganze" ggf. einen gewissen Kontroll- und Steuerungsverlust in Kauf zu nehmen. Möglicherweise werden Sie es sogar begrüßen, die Perspektiven, Ideen und Vorschläge der anderen Mitglieder zu erfahren und intensiv zu diskutieren. Vielleicht empfinden Sie es sogar als Erleichterung, dass die Verantwortung für eine Lösung auf viele Schultern verteilt wird. Was für den einen eine Belastung oder Bedrohung bedeutet, stellt für den anderen einen Gewinn und eine Chance dar.

3.2.4 ENTSCHEIDUNGS- UND UMSETZUNGSGESCHWINDIGKEITEN

Schließlich wollen wir an dieser Stelle noch einen letzten Faktor nennen, der mit den bereits genannten eng verwoben ist: der Zeithorizont der sich ergebenden Kosten und des angestrebten Nutzens (siehe **Abbildung 10**). In welcher Geschwindigkeit kann die Kooperation aufgebaut und können erste gemeinsame Erfolge erzielt werden? Wie viel Aufwand werde ich bis dahin erwartungsgemäß investiert haben? Die gestiegene öffentliche Aufmerksamkeit zu Themen der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit erhöht den Druck aller beteiligten Akteure, schnell Erfolge vorweisen zu können. In der Textilindustrie bspw. wurde der Umgang der beschuldigten Akteure mit der Einsturzkatastrophe der Textilfabrik Rana Plaza (2013) in Bangladesch sehr genau von der bestürzten Öffentlichkeit verfolgt. Schnelle Entscheidungen sowie eine zügige Umsetzung von beschlossenen Verbesserungen waren essenziell, um die eigene Glaubwürdigkeit nicht zu verlieren.

Grundsätzlich wissen wir aus der Praxis, dass sich Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse mit steigender Anzahl an stimmberechtigten oder handlungsbefugten Akteuren oft langwierig und kompliziert gestalten. Stammen die beteiligten Akteure noch zusätzlich aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren, weisen die Akteure also starke Unterschiede in ihren Werten und Normen sowie Ideen und Vorstellungen von möglichen Lösungsansätzen auf, nimmt die Komplexität noch einmal deutlich zu und die Prozesse verlangsamen sich. Dieses Phänomen lässt sich regelmäßig bspw. in EU-Institutionen oder der UN beobachten. So konstatieren die UN selbst, dass die Fortschritte in der Umsetzung der Sustainable Development Goals 2030 zu langsam verlaufen. Dies hat vornehmlich mit der enormen Komplexität dieser Ziele sowie ihrer zusätzlichen Wechselwirkungen zu tun. In der Folge steigen bei der Bearbeitung dieser Ziele die oben bereits beschriebenen Transaktionskosten (siehe **Abbildung 10**). Im Umkehrschluss lässt sich folgern, dass Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse in Kooperationen mit weniger beteiligten Akteuren mit gleichzeitig ähnlicheren Werten, bspw. in einer sektorinternen Kooperation innerhalb einer Branche, schneller und mit weniger Reibungsverlusten verlaufen, weil Entscheidungen vergleichsweise schneller getroffen und umgesetzt werden können. Der Preis für diese Schnelligkeit ist eine unter Umständen weniger kreative oder in bestimmten Stakeholdergruppen wenig akzeptierte Lösung.

Bringen wir das oben Gesagte mit den zuvor erfolgten Überlegungen zu Komplexität, Kosten und Nutzen zusammen, integrieren wir also Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit sowie Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit in die **Abbildung 9**, entsteht **Abbildung 10**.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

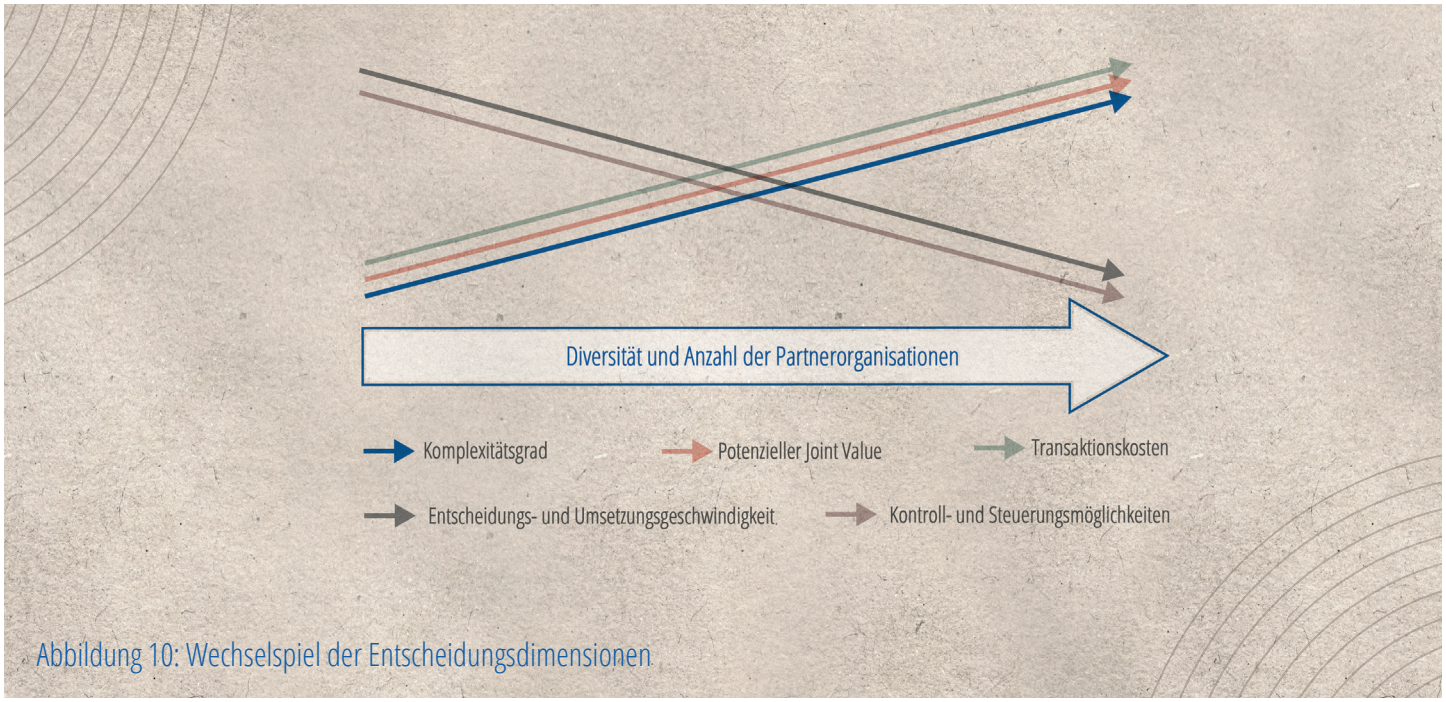


Abbildung 10: Wechselspiel der Entscheidungsdimensionen

3.2.5 ZUSAMMENFASSUNG

Fassen wir die Überlegungen zu Komplexität, Kosten, Nutzen, Geschwindigkeit und Steuerungsspielräumen zusammen: Individuelle Lösungen bei Nachhaltigkeitsbemühungen haben in gleichem Maße ihre Vor- und Nachteile wie die unterschiedlichen Kooperationstypen. Für geografisch oder inhaltlich überschaubare Nachhaltigkeitsthemen können unternehmensinterne Lösungen oder kleinere Zusammenschlüsse schnell für eine erfolgreiche Umsetzung sorgen. Diese Projekte sind ohne Frage wertvoll und wichtig. Für komplexere soziale und ökologische Probleme entlang der globalen Wertschöpfungskette bedarf es allerdings oftmals eines ausreichend großen Hebels, um die geplante soziale und/oder ökologische Verbesserung bei den jeweiligen Zielgruppen in messbarer Größe tatsächlich erreichen zu können. Weil die Zahl dieser komplexen Themen weltweit steigt, führt an Kooperationen – darin ist man sich in der Forschung sowie in der Praxis einig – kein Weg vorbei.

Jedoch ist noch weitgehend ungeklärt, welche Typen von Kooperationen sich für welche Arten von Themen und Problemstellungen eignen. Es ist anzunehmen, dass der am besten geeignete Kooperationstyp mit der Art und dem Ausmaß des Missstands innerhalb der Wertschöpfungskette variiert. Während eine schlagkräftige und schnell umsetzbare Brancheninitiative für die eine Problemsituation Erfolg verspricht, ist für eine andere Herausforderung evtl. ein komplexes Multi-Stakeholder-Initiative erforderlich.

Des Weiteren ist derzeit vergleichsweise ungeklärt, was die erfolgreichen von den wenig erfolgreichen oder bereits beendeten Kooperationen unterscheidet. Es lässt sich eine lange Liste an gescheiterten Initiativen aufzählen. In welcher Phase dieser Kooperation ist was konkret misslungen? Welche Fehler wurden gemacht? Und noch viel entscheidender: Lassen sich diese Fehler zukünftig vermeiden und wenn ja, wie? Welche Kooperationen sind erfolgreich? Was wurde dort anders gemacht? Passt der gewählte Kooperationstyp möglicherweise nicht zu der Art von Problem, das adressiert wird? Ist der Kooperationstyp zu komplex?

Wir hoffen, in den folgenden Kapiteln erste Antworten auf diese Fragen zu liefern. Hierbei kombinieren wir bekanntes Wissen aus der allgemeinen Forschung zu interorganisationalen Beziehungen mit unseren neu erhobenen Daten. Betrachtet man bspw. die Anzahl der beteiligten Teilnehmer in einer Kooperation, so wissen wir aus der Forschung, dass das Bündeln komplementärer Ressourcen in der Regel den Erfolg gemeinsamer Bemühungen zunächst steigert.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Weil dieses Bündeln – wie wir weiter oben erläutert haben – jedoch wiederum Abstimmung, Koordination, Kommunikation etc. erfordert, sinkt der Grenznutzen der Bündelung. Ein Mehr an Partnern oder Mitgliedern in einer Kooperation erzeugt dann unter Umständen ab einem bestimmten Punkt sogar mehr Kosten als zusätzlichen Nutzen. Bildlich dargestellt sieht es deshalb nicht selten so aus, dass die Erfolgskurve, die zunächst nach oben zeigt, an diesem Punkt stagniert oder im schlechtesten Fall sogar wieder abfällt (siehe **Abbildung 11**).

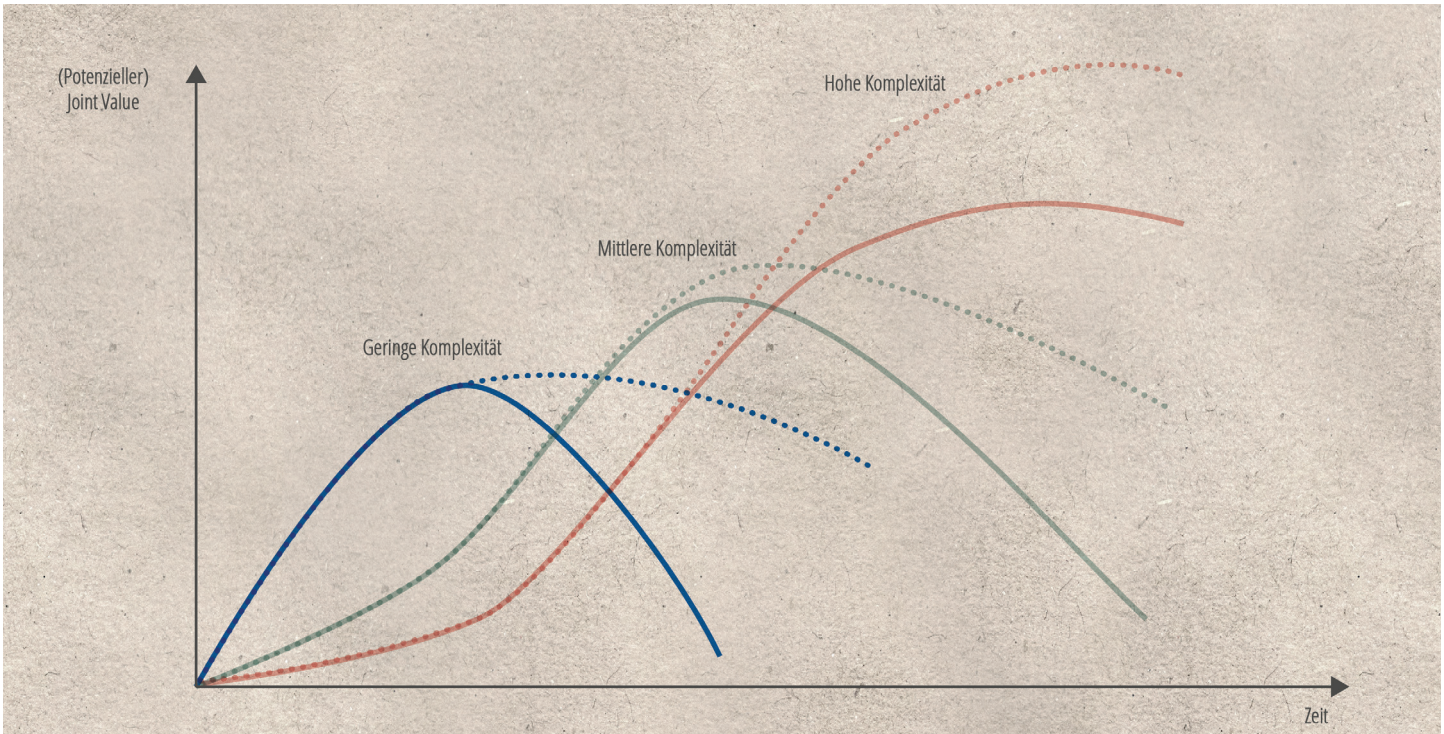


Abbildung 11: Mögliche Joint-Value-Entwicklungen im Zeitablauf

3.2.6 ENTSCHEIDUNG

Wenn Sie an dieser Stelle des Buches angekommen sind, sollten Sie in der Lage sein, zumindest die grundsätzliche strategische Frage nach „Kooperation – ja oder nein?“ für sich beantworten zu können. Sie sollten nicht nur einen ersten Eindruck erlangt haben, welche individuellen und organisationalen Faktoren in einem solchen Kooperationsprozess theoretisch von Bedeutung sind, sondern Sie sollten die oben angesprochenen Themen konkret für Ihre Organisation durchdacht und sich eine fundierte Meinung gebildet haben: (1) Welchen Komplexitätsgrad weist die gewählte Kooperation auf, (2) welchen erzielbaren Impact erwartet meine Organisation mit bzw. ohne Kooperation, (3) welche Transaktionskosten werden in den jeweiligen Szenarien vermutlich auf mich zukommen, (4) welche meiner Kontroll- und Steuerungskompetenzen werden möglicherweise in einer Kooperation eingeschränkt und (5) mit welcher Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit kann ich im Falle einer Kooperation bzw. Nichtkooperation rechnen?
Wenn Sie für sich entschieden haben, dass komplexe, tendenziell langsamere Prozesse mit einigen wenigen oder sogar zahlreichen Partnern und eingeschränkten Kontroll- oder Entscheidungskompetenzen für Sie in der aktuellen Phase Ihrer Organisation oder für die von Ihnen angedachten Nachhaltigkeitsthemen nicht das Passende sind und Sie stattdessen lieber innerhalb der eigenen Organisation ausgewählte Initiativen in Ihrem Tempo und nach Ihren Vorstellungen vorantreiben möchten, dann freuen wir uns mit Ihnen über Ihre Erkenntnis. Da wir uns in diesem Buch auf Faktoren zu erfolgreichen Kooperationsbemühungen fokussieren, sind unsere Erkenntnisse dann für Sie evtl. weniger hilfreich. Insbesondere wenn Sie eine enge Kontrolle über Ihre eigene Lieferkette haben, kann eine eigenständige Lösung von ebenfalls von großem Wert sein. Wir möchten Ihnen an dieser Stelle viel Erfolg mit Ihren Nachhaltigkeitsprojekten wünschen!

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Wenn Sie sich entschieden haben, Nachhaltigkeitsziele grundsätzlich gemeinsam im Rahmen einer Kooperation zu adressieren, stellt sich in der Folge die Frage, (1) **welcher Typ** von Kooperation für Sie geeignet ist und (2) **welche Erfolgsfaktoren** (in welcher Ausprägung) in dieser gewählten Form entscheidend für den Erfolg der Kooperation sind. Mit anderen Worten: Wie verhindere ich den oben beschriebenen unerwünschten Kurvenverlauf einer inversen U-Form bzw. wie schiebe ich den Tipping Point der Kurve möglichst weit nach rechts oben?

Bevor wir jeden einzelnen Typus im Detail diskutieren, erläutern wir Ihnen die acht wichtigsten, von uns auf Basis unserer empirischen Erhebung identifizierten Erfolgsfaktoren, die sich für die Entstehung, die Entwicklung sowie den Fortbestand der jeweiligen Kooperationstypen als zentral herausgestellt haben. Es sind also diese Faktoren, die in der jeweils zum Kooperationstyp passenden Ausprägung dabei helfen können, einen möglichst hohen **Joint Value** bei gleichzeitig überschaubaren Kosten zu erzielen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

4 Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeitskooperationen

4.1 MOMENTUM

Kooperationen im Bereich der Nachhaltigkeit werden üblicherweise ins Leben gerufen, weil an irgendeiner Stelle im System Leidensdruck entsteht. Dieser Leidensdruck kann intern oder extern ausgelöst worden sein. Kooperationen mit nachhaltigen Zielen haben in vielen Fällen einen externen Auslöser. Dieser Auslöser kann zunehmendes öffentliches Interesse, Druck durch zivilgesellschaftliche Gruppierungen oder eine herausragende Katastrophe in der tiefen Wertschöpfungskette sein. Auch drohende staatliche Regulierung oder verschärfte gesetzliche Regelungen können als externe Auslöser fungieren. Folge dieser externen Kräfte ist in vielen Fällen ein gemeinsames Verständnis, dass in einer ausreichend großen Anzahl von Organisationen Handlungsbedarf besteht. Wir würden der Realität nicht gerecht werden, würden wir ausschließlich externe Bedrohungen und Herausforderungen für das Initiieren von Kooperationen im Nachhaltigkeitsbereich anführen. Es gibt durchaus auch organisationsinterne Auslöser. Das können Gruppen von Mitarbeitern sein, die sich gemeinsam ein Ziel gesetzt haben und dieses intern so erfolgreich vorantreiben, dass sie weitere Verbündete finden. Das kann aber auch – und diese Situation haben wir häufiger beobachtet – eine einzelne Führungskraft, ein CEO, ein Geschäftsführer sein, der aus Überzeugung, aus moralischen Überlegungen oder auch aus Weitsichtigkeit ausgewählte soziale oder ökologische Themen vorantreibt und Mitstreiter sucht, um eine entsprechende Schlagkraft zu entfalten.

4.2 KOMPATIBILITÄT DER PARTNERORGANISATIONEN – ZIELE, STRUKTUREN, PROZESSE

Eine Kooperation profitiert davon, dass unterschiedliche Organisationen ihre Fähigkeiten und Ressourcen kombinieren, um gemeinsam Wert zu schaffen. Die Partnerorganisationen sollten dabei kompatibel sein. Es ist wichtig zu verstehen, dass kompatibel nicht „gleich" bedeutet, sondern „miteinander vereinbar" oder „zusammenpassend". Wenn die Partner in ihren Zielen, ihrer Governance-Struktur und ihren Governance-Prozessen also voneinander abweichen, kann dies zunächst durchaus förderlich und wünschenswert sein. Nimmt diese Unterschiedlichkeit zu, die Partner sind jedoch grundsätzlich kompatibel, besteht sogar die Möglichkeit für besonders fruchtbare Lernmöglichkeiten und daraus resultierende Synergieeffekte. Weichen Ziele, Governance-Strukturen und -Prozesse der Partner allerdings zu stark voneinander ab bzw. sind sie nicht kompatibel, können gegensätzliche Kräfte und kontraproduktive Spannungen entstehen, die einen erhöhten Aufwand in der Zusammenarbeit erzeugen oder sogar das Erreichen des gemeinsam angestrebten Zieles verhindern.

- **Kompatibilität der *Ziele*.** Kompatible Ziele und ein gemeinsames Zielverständnis sorgen dafür, dass die beteiligten Organisationen und Akteure in einer Kooperation an einem Strang ziehen. Oftmals verständigen sich die beteiligten Organisationen zu Beginn ihrer Zusammenarbeit auf ein übergreifendes ökologisches oder soziales Oberziel. Unter dem Dach dieses gemeinsamen Oberziels kann es relevant sein, den Partnern ein gewisses Maß an Freiraum zuzusprechen, dessen Umsetzung individuell zu gestalten oder zusätzlich eigene, kompatible Subziele zu verfolgen. Es ist wichtig zu verstehen, dass selbst diese gemeinsamen Ziele im Laufe der Zeit Gegenstand von Veränderung werden können, vielleicht sogar müssen. Aktuelle Erkenntnisse aus der Prozessforschung zu interorganisationaler Zusammenarbeit weisen darauf hin, dass es sogar eher üblich als unüblich ist: „Goals are not clear at the outset of a collaborative endeavor, but can only be defined in this very process of collaboration" (Berends & Sydow, 2019: 3).

- **Kompatibilität der *Strukturen.*** Wie bereits erläutert, bedeutet kompatibel nicht „gleich", sondern „miteinander vereinbar". Es ist zu erwarten, dass die Rechtsformen und Organisationsstrukturen der beteiligten Organisationen stark voneinander abweichen. Dies gilt insbesondere, wenn Organisationen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren in einer Kooperation zusammenwirken, bspw. in einer Multi-Stakeholder-Initiative. Während Industrieunternehmen tendenziell hierarchisch aufgebaut sind, neigen Sozialunternehmen eher zu dezentralen Strukturen. Unweigerlich verbunden mit den Strukturen sind die jeweils vorherrschenden Organisationskulturen, also die vorherrschenden Werte und Normen in der Organisation, die dementsprechend das Handeln prägen. An

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

dieser Stelle sind am ehesten Spannungen, Konflikte oder schlicht Inkompatibilitäten zu erwarten, da die unterschiedlichen Sektoren zum Teil stark voneinander abweichenden Gesetzmäßigkeiten unterliegen, denen sich die Akteure auch nur begrenzt entziehen können. So lässt eine an Profitabilität und internationaler Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtete Logik oft nur begrenzte Handlungsoptionen zu. Analog gilt dies für Vertreter einer „Wohlfahrtslogik". Im Extremfall sind diese Logiken inkompatibel, es finden sich also keine Überschneidungen in den jeweils als vertretbar angesehenen Handlungsoptionen. Es ist selbstverständlich nicht auszuschließen, dass sich – bspw. durch Gespräche oder entstehendes Vertrauen – das Spektrum an Handlungsoptionen verändert und sich über die Zeit neue Spielräume in den Strukturen ergeben. Auch Majchrzak et al. (2015) erklären, es sei gerade diese Bewegung, also die kontinuierliche Veränderung in interorganisationalen Beziehungen, die die erfolgreiche Zusammenarbeit ausmache.

- **Kompatibilität der *Prozesse.*** Auch bei den Prozessen gilt, dass teilweise große Unterschiede zwischen den Organisationen innerhalb einer Kooperation zu erwarten sind. Dies hängt außer mit den Strukturen natürlich auch mit der Größe der beteiligten Organisationen zusammen. Ein mittelständisches Unternehmen weist völlig andere Steuerungsprozesse auf als das angesprochene Sozialunternehmen und dies wiederum andere als eine staatliche Behörde. Sind Unternehmensprozesse oftmals auf maximale Effizienz ausgerichtet, steht in Not-for-Profit-Organisationen bspw. der Interessenausgleich aller Mitglieder im Fokus der Entscheidungsprozesse. Vergleichbar mit den Überlegungen zuvor geht es bei der Frage der Kompatibilität im engeren Sinne „nur" um die Vereinbarkeit dieser Steuerungsprozesse. Gleichzeitig gilt auch bei den Prozessen, dass diese unweigerlich verbunden sind mit den jeweils vorherrschenden Organisationskulturen und damit möglicherweise Gegenstand von Inkompatibilitäten werden können.

4.3 GOVERNANCE-STRUKTUREN

In der Phase der Etablierung und anschließenden Formalisierung einer Kooperation kommt der Frage der gewählten Governance-Struktur für den Erfolg der Kooperation eine entscheidende Bedeutung zu. Diese Struktur beginnt bereits bei der konkreten Rechtsform, die für die Ausgestaltung der Kooperation gewählt wird. Denn bspw. unterliegt ein Verein anderen rechtlichen Auflagen als eine Stiftung. Weiterhin spielt innerhalb der gewählten Rechtsform die gewählte Organisationsstruktur, also das formale Organigramm, eine wichtige Rolle. Wie zentral oder dezentral ist die Kooperationsstruktur aufgebaut? Vertreter welcher Organisationen, Institutionen oder Stakeholdergruppen haben formal das Sagen? Sorgt bereits die Organisationsstruktur für ausgewogene Machtverhältnisse zwischen den beteiligten Akteuren und Akteursgruppen oder begünstigt sie möglicherweise eine Gruppe strukturell? Sieht die Struktur explizit Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten für die beteiligten Organisationen, bspw. ein Vetorecht oder Ähnliches, vor? Sind in der Struktur der Organisation „Räume" angelegt, die den Austausch, die Diskussion und die Interaktion zwischen den Kooperationspartnern fördern? Denn es ist diese Interaktion, die es den beteiligten Partnern ermöglicht, Wissen auszutauschen, Konflikte offen auszutragen und voneinander zu lernen. In der Summe trägt eine die Interaktion fördernde Struktur also maßgeblich zu einer effizienten Zielerreichung bei.

Ein weiterer struktureller Aspekt betrifft das „Geschäftsmodell" der Kooperation. Woher kommt das Geld für die gemeinsam angestrebten Nachhaltigkeitsbemühungen? Zahlt jedes Mitglied eine bestimmte Summe Geld zu Beginn in einen gemeinsamen „Topf" ein und später trägt sich das Unterfangen selbst? Gibt es Jahresbeiträge? Werden potenzielle externe Förderer zu Kooperationspartnern? Beantragt die Initiative öffentliche Gelder als Anschubfinanzierung für die ersten Pilotprojekte? Oder finanzieren die Kooperationspartner eingangs ausgewählte Pilotprojekte und beantragen dann staatliche Fördergelder (bspw. bei der GIZ), um das weitere Ausrollen der Partnerschaft zu gewährleisten? Es zeigt sich, dass in vielen Fällen staatliche Stellen für die Anschubfinanzierung sorgen. Im weiteren Verlauf der Kooperation stellt allerdings das aufgesetzte „Geschäfts- oder Finanzierungsmodell" einen zentralen Faktor dar. Dieses Modell hängt wieder mit der gewählten Rechtsform zusammen, sodass bereits zu Beginn einer Kooperation beide Fragen möglichst gemeinsam gedacht werden sollten.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

4.4 GOVERNANCE-PROZESSE

Als die zwei wichtigsten und typischen Steuerungsmechanismen gelten Kontrolle und Vertrauen: Kontrolle als ein formaler Mechanismus, der bspw. basierend auf Verträgen über Dritte (z.B. Gerichtsbarkeit) umgesetzt werden kann, Vertrauen, gerne als der Gegenentwurf zu Kontrolle dargestellt, als ein rein informeller Mechanismus, der sich nicht einfordern oder einklagen lässt. Denn Vertrauen kann man zwar Dritten schenken, jedoch in dem Sinne nicht besitzen, sondern lediglich (temporär) genießen, weil wiederum nur Dritte Vertrauen schenken und auch entziehen können. Es gibt zahlreiche Abhandlungen in der Literatur über die Vorteile von Vertrauen, bspw., dass Vertrauen die oben angesprochenen Transaktionskosten signifikant zu senken hilft, da zeit- und ressourcenintensive Kontrollen unterlassen werden können. Während in der Forschung der 90er Jahre ausschließlich diese Vorteile von Vertrauen diskutiert wurden, wurden nach der Jahrtausendwende zunehmend Stimmen laut, die auch potenzielle negative Auswirkungen ansprachen. So kann bspw. ein Zuviel an Vertrauen dazu führen, dass auf der Seite der Partner wichtiges kritisches Hinterfragen von Vorschlägen oder Verhalten und ein im besten Sinne konstruktives Streiten um die beste Lösung ausbleiben.

4.5 ZENTRALE AKTEURE

Unabhängig von dem auslösenden Moment steht und fällt jede Kooperation – im kommerziellen wie im sozialen und ökologischen Bereich – mit der Person, die, oder mit dem Personenkreis, der sich für diese Initiative verantwortlich fühlt und sich verantwortlich zeigt, also ein entsprechend sichtbares Engagement an den Tag legt. Dieses sichtbare Engagement erzeugt nicht nur eine notwendige Aufmerksamkeit bei potenziellen Mitstreitern, sondern lässt im besten Fall erste kleinere Erfolge erkennen, die es diesen potenziellen Mitstreitern erleichtern, „ins Boot zu springen".

Sowohl in der Etablierungsphase als auch in der folgenden Formalisierung einer Kooperation spielen einzelne Organisationen oder einzelne Personen eine zentrale Rolle als „Macher" und damit oft auch als Machtzentrum der Kooperation. Diese Personen können bspw. Teil der Geschäftsführung oder des oberen Managements sein. Sie verfügen oft über ein ausgeprägtes soziales Netzwerk mit herausragenden Kontakten (sog. Sozialkapital), die Zugang zu Ressourcen ermöglichen bzw. im nächsten Schritt eine steigende Legitimation und Reputation der Partnerschaft erzeugen können. Im Rahmen der zunehmenden Formalisierung und des operativen Umsetzens in einer Partnerschaft übernehmen vielmals Akteure aus der „zweiten Reihe" den eigentlichen Aufbau der Kooperation.

In zahlreichen interorganisationalen Konstellationen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft kommt Vermittlern oder auch Mediatoren als „Brückenbauern" eine zentrale Rolle zu. Dies gilt auch für Nachhaltigkeitskooperationen. Bei diesen Vermittlern handelt es sich häufig um vergleichsweise neutrale Personen, die oft „beide Seiten" selbst erlebt haben, auf beiden Seiten Vertrauen genießen und ausschließlich darum bemüht sind, die unterschiedlichen Interessen der beteiligten Organisationen auszubalancieren und Kompromisse zu erarbeiten. Beispiele für diese Arten von Vermittlern werden wir in den folgenden Kapiteln erläutern.

4.6 KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

Kommunikation ist zentral – und zwar auf alle drei Ebenen, auf denen wir bereits Erfolg diskutiert haben. Jede dieser Kommunikationsebenen hat eine spezifische Zielgruppe, teilweise unterschiedliche Kommunikationsinhalte und unterschiedliche Kommunikationsziele. Die größte Schwierigkeit besteht zunächst darin, innerhalb der Kooperation klare Kommunikationsregeln festzulegen. Wer hat die Kommunikationshoheit für welche Inhalte? Welche Inhalte werden also zentral auf der Ebene der Kooperation verantwortet und gesteuert und welche Inhalte verantwortet und steuert jede Organisation individuell? Welches Ausmaß an Transparenz ist grundsätzlich zwischen den Partnern innerhalb der Kooperation erwünscht? Vor dem Hintergrund, dass manche Mitglieder einer Kooperation gleichzeitig Wettbewerber sind, ist die Frage der Transparenz besonders wichtig. Kurzum: All diese Punkte bedürfen einer klaren Regelung, damit weder nach innen noch nach außen voneinander abweichende oder sogar widersprüchliche Inhalte kommuniziert werden oder Inhalte verbreitet werden, die gar nicht für Dritte gedacht sind.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

- Die Kommunikation der einzelnen Partnerorganisation hat im Kontext der Kooperation potenziell drei Zielgruppen: (a) die Mitarbeiter, für die das jeweilige Kooperationsthema relevant ist oder sein könnte. Diese werden informiert und ggf. auch aktiv in ausgewählte Prozesse oder Aktionen eingebunden. Durch diese Kommunikation nach innen fördern Sie nicht nur die Akzeptanz und möglicherweise gleichzeitig das Engagement Ihrer Mitarbeiter für Ihre Nachhaltigkeitsinitiative, sondern auch Ihre Glaubwürdigkeit, dass Sie es ernst meinen mit der Nachhaltigkeit. (b) Die Kooperationspartner. Die Mitgliedschaft in der Kooperation eröffnet möglicherweise neue, informelle Kommunikationskanäle zu bislang unbeachteten, jedoch interessanten Organisationen. Mit diesen Partnern über die Themen der Kooperation oder auch zusätzliche Aspekte oder Projekte ins Gespräch zu kommen, eröffnet neue Chancen. Deshalb lohnt es sich, aktiv mit bereits bekannten oder bislang weniger bekannten Partnern zu kommunizieren. (c) Die Öffentlichkeit. Wie wir in der Einleitung ausführlich dargelegt haben, sind die Erwartungen der Gesellschaft an Unternehmen hinsichtlich sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit deutlich gestiegen. Die eigenen Nachhaltigkeitsbemühungen und -aktivitäten der Öffentlichkeit zu kommunizieren, ist daher in Zeiten, in denen börsennotierte Unternehmen bereits dazu verpflichtet sind, weniger eine Kür denn eine Pflicht. Dabei gilt das oben Gesagte: Die Kommunikationsinhalte dürfen sich auf den verschiedenen Kommunikationsebenen auf keinen Fall widersprechen.

- Die Kommunikation auf der Ebene der Kooperation hat primär zwei Zielgruppen: die Kooperationsmitglieder, also Kommunikation nach innen, und die Öffentlichkeit. In der Kommunikation nach innen ist zentral, dass regelmäßig, umfassend und transparent kommuniziert wird – insbesondere Zwischenschritte, erreichte Meilensteine und andere positive Entwicklungen. Auf diese Weise lässt sich nicht nur der von allen angestrebte, gemeinsam geschaffene Mehrwert herausstellen (schließlich arbeiten alle Partnerorganisationen dafür), eine regelmäßige, umfassende Kommunikation stärkt zudem die Akzeptanz und die Legitimation der Kooperation bei den jeweiligen Mitgliedern, und schließlich vermeiden Sie, dass unliebsame Gerüchte entstehen. Die Kommunikation auf Kooperationsebene ermöglicht zudem, dass sich die Partner untereinander austauschen, ggf. abstimmen und voneinander lernen können. Für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit gilt das oben bereits Gesagte. Zudem hat die Kommunikation seitens der Kooperation das Ziel, die Nachhaltigkeitskooperation und ihre Mitglieder überhaupt bei den relevanten Stakeholdergruppen bekannt zu machen, die Ziele der Kooperation und insbesondere ihre Erfolge zu präsentieren.

4.7 KOOPERATIONSKOMPETENZ

Das Engagement in Kooperationen und die Arbeit mit den (nicht immer selbst gewählten) Partnern in diesen Kooperationen sind ein Lernprozess. Auch Kooperationen bzw. Kooperationsprozesse unterliegen eigenen Regeln, funktionieren nach bestimmten Mechanismen und sind – egal wie ehrenwert das gemeinsam angestrebte Ziel auch sein mag – nicht frei von mikropolitischen Spielchen. Umgekehrt heißt dies, in Kooperationen kann man, wenn man die Regeln (noch) nicht kennt – einiges falsch machen oder falsch interpretieren. Auch in Kooperationen lässt sich aber aus den eigenen Fehlern lernen, es lässt sich also so etwas wie ein „Kooperationsmanagementwissen“ oder eine Kooperationskompetenz aufbauen – basierend auf zuvor gemachten Erfahrungen. In unseren Gesprächen wurde mehrfach deutlich, dass diese Kooperationskompetenz gerade in komplexeren Kooperationskonstellationen von großer Bedeutung und großem Nutzen sein kann. Es wurde ebenfalls deutlich, dass diese Kompetenz im Rahmen von gelebter Kooperationsarbeit in Teilen erlernbar ist, also über die Zeit erworben werden kann. Diese Kooperationserfahrungen und -fähigkeiten können einerseits individueller Natur sein, bspw. die Fähigkeit, schwierige Verhandlungen zu moderieren, Möglichkeiten für Kompromisse zu erkennen oder auch eine Vielzahl an Partnern geräuschlos zu steuern. Es können andererseits aber auch partnerspezifische Erfahrungen sein, also ein bestimmtes Wissen über ausgewählte, zentrale Partner und den besten Umgang mit diesen Partnern, mit denen man bereits in früheren Zeiten oder anderen Kontexten zusammengearbeitet hat. Auch in der Forschung wird in jüngster Zeit zunehmend die zentrale Rolle von „alliance capabilities“ als Erfolgsfaktor betont, „in explaining performance heterogeneities across alliances and across firms engaging in alliances“ (Wang &

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Rajagopalan, 2015: 236). Schließlich kann sich diese Kooperationskompetenz auch in der Implementierung entsprechend geeigneter Strukturen und Prozesse niederschlagen (siehe 4.3 und 4.4).

4.8 INTERNATIONALISIERUNG

Angesichts der global vernetzten Wertschöpfungsketten in nahezu allen Industriezweigen kommt insbesondere der Frage der internationalen Vernetzung und der internationalen Reichweite der Kooperation eine wachsende Relevanz zu. Nationale Bündnisse haben zwar den Vorteil, dass sie oft große Marktanteile im eigenen Land erreichen, jedoch bereits im europäischen Ausland kaum Bedeutung und damit auch keine Legitimation haben. Genau diese internationale Anerkennung ist aber wichtig, um in den Diskussionen mit Partnern entlang der internationalen Wertschöpfungskette ernst genommen zu werden und Gewicht zu haben. In unseren Gesprächen wurde deutlich, dass mit der zunehmenden Internationalisierung der beteiligten Mitgliederorganisationen auch die Nachhaltigkeitskooperationen diesem internationalen Anspruch Rechnung tragen sollten.

Nachdem wir die Erfolgsfaktoren in diesem Kapitel vorgestellt und beschrieben haben, werden wir in den folgenden Kapiteln den Stellenwert dieser Dimensionen bzw. Kriterien für die jeweiligen Kooperationstypen anhand der vorgestellten Partnerschaften verdeutlichen und auch aufzeigen, welche Rolle diese in den unterschiedlichen Phasen der Kooperation spielen. Darüber hinaus werden wir Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede der jeweiligen Kooperationsformen beleuchten.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

5 Die vier Kooperationstypen und die Ausprägung der Erfolgsfaktoren

Wie bereits in Kapitel 3 dargelegt, stellen Anzahl und Unterschiedlichkeit der Akteure die Haupttreiber für den Komplexitätsgrad einer Kooperation dar. Entsprechend haben wir die vier Typen von Kooperationen in **Abbildung 12** einmal exemplarisch gemäß ihren Komplexitätsgraden an- bzw. eingeordnet.

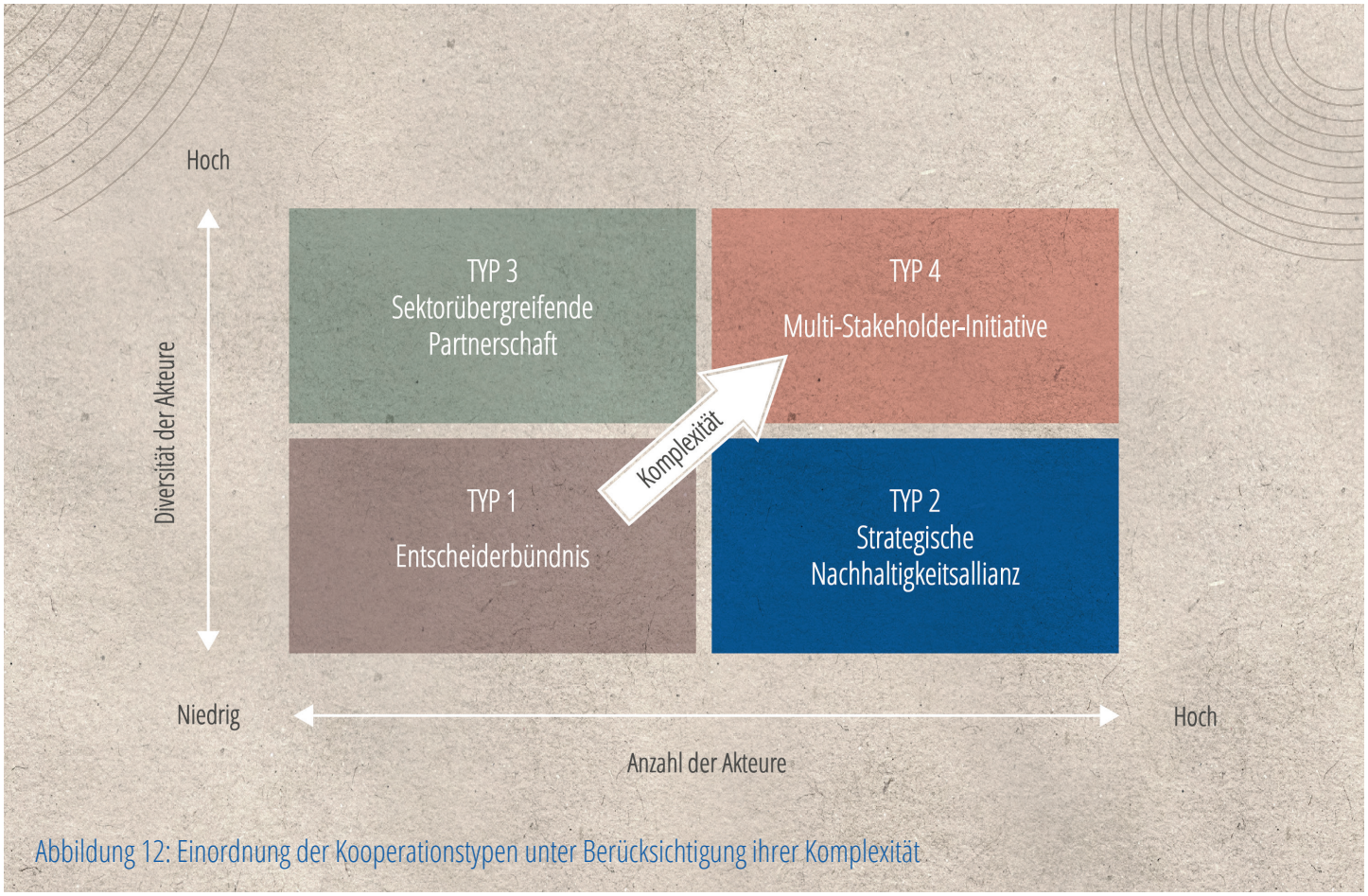
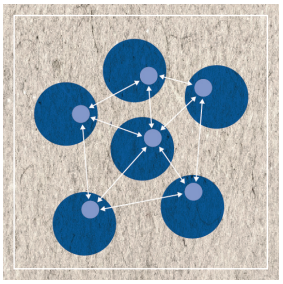


Abbildung 12: Einordnung der Kooperationstypen unter Berücksichtigung ihrer Komplexität

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

5.1 TYP 1: ENTSCHEIDERBÜNDNIS

5.2.1 WAS MACHT EIN ENTSCHEIDERBÜNDNIS AUS?



Der Begriff Entscheiderbündnis beschreibt einen losen Zusammenschluss von Unternehmern oder Vorstandsvorsitzenden unter einem gemeinsamen zentralen Ziel. Im Gegensatz zu den in den folgenden Kapiteln diskutierten Kooperationstypen findet diese Form der Zusammenarbeit fast ausschließlich auf Ebene der Unternehmensführung von ausgewählten Unternehmen statt. In unserer Analyse handelt es sich daher um den Typ mit der geringsten Komplexität, da zum einen ausschließlich Organisationen aus einem Sektor vertreten sind und zum anderen der direkte Eingriff in Unternehmensprozesse gering oder nicht existent ist.

Entscheiderbündnisse basieren in den meisten Fällen auf dem persönlichen Eintreten der beteiligten Personen für das gemeinsame Ziel sowie einem Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen diesen Personen. In der Praxis äußert sich ein Entscheiderbündnis bspw. in gemeinsamer Lobbyarbeit, der Gründung einer Stiftung oder der persönlichen Bereitstellung von Finanzmitteln für ein übergeordnetes Ziel. Beispiele finden sich im Bereich der Wohltätigkeitsarbeit, im Engagement für Ökologie und Klimaschutz oder in der (politischen) Bildung. Gemeinsame Elemente solcher Zusammenschlüsse sind, dass sich zumeist (1) gerade die Vertreter überdurchschnittlich „fortschrittlicher" Unternehmen der jeweiligen Branche zusammenschließen, (2) die Kooperation innovative Lösungsansätze mit Strahlkraft für weitere Unternehmen etablieren möchte und (3) als Folge der Kooperation Veränderungen in den durch die teilnehmenden Personen repräsentierten Unternehmen angestoßen werden.

Hinter Entscheiderbündnissen liegen in der Regel keine eigenständigen Geschäftsmodelle oder spezifische Veränderungsprozesse, die in gleicher Weise für alle beteiligten Unternehmen gelten. Gerade durch die ausgesprochene Freiwilligkeit der Teilnahme haben diese Arten von Kooperation oftmals zur Folge, dass in den beteiligten Unternehmen jeweils eigenständige Lösungen und Umsetzungen der Kooperationsziele entwickelt werden können. Diese Prozesse folgen allerdings einem gemeinsamen, übergeordneten Leitbild. Im Gegensatz zu etablierten Wirtschaftsverbänden als Interessenvertretung einer (gesamten) Branche verstehen sich Entscheiderbündnisse zumeist als branchenübergreifende Vertretung ambitionierter Ziele.

Textbox 2 Fallbeispiel – Stiftung 2°

Bei der Stiftung 2° (Deutsche Unternehmer für Klimaschutz) handelt es sich um einen branchenübergreifenden Zusammenschluss von Vorstandsvorsitzenden, Geschäftsführern und Familienunternehmern. Ziel der Stiftung ist es, die durchschnittliche globale Erwärmung auf deutlich unter 2° Celsius zu beschränken. Die Stiftung wurde 2012 auf Initiative von Dr. Michael Otto ins Leben gerufen, aktuell sind 15 Führungskräfte u. a. aus den Bereichen Handel, Logistik, Industrie, Mobilität und Energie in der Stiftung vertreten. Zentrale Themen der Stiftung sind (1) klimapolitische Kernforderungen zur Reduktion der Treibhausgasemissionen, (2) die Formulierung von Handlungsfeldern zur Umsetzung der Energiewende und (3) Vorschläge für innovative Elemente einer kohlenstoffarmen (Kreislauf-) Wirtschaft. Die Stiftung versteht sich dabei als zentrale Austauschplattform für engagierte Unternehmen und Unternehmer. Zugleich stärkt sie klimapolitische Vorhaben der Politik und setzt sich für verlässliche politische Rahmenbedingungen für Unternehmen ein. Geleitet wird die Stiftung durch einen Vorstand, unterstützt durch ein Kuratorium und ein Präsidium, die jeweils mit Vertretern aus den beteiligten Unternehmen besetzt sind.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

5.1.2 AUSPRÄGUNG DER ERFOLGSFAKTOREN

Im Folgenden werden wir kurz anhand des Fallbeispiels der Stiftung 2° die Ausprägung der von uns identifizierten Erfolgsfaktoren für den Typ Entscheiderbündnis diskutieren. Aufgrund der im Vergleich zu den weiteren Kooperationstypen geringen Komplexität dieser Partnerschaft erfolgt hier lediglich eine zusammenfassende Übersicht der einzelnen Faktoren. Detailliert gehen wir im weiteren Verlauf des Berichts auf die Rolle der Erfolgsfaktoren sowie die entscheidungsrelevanten Dimensionen in den komplexeren Kooperationstypen ein.

Wie bereits in Kapitel 4.1 erläutert, kommt zu Beginn einer Nachhaltigkeitskooperation für die erfolgreiche Initiierung dem entscheidenden **Momentum** sowie den jeweiligen **zentralen Akteuren** eine besondere Rolle zu. Im konkreten Fall der Stiftung 2° waren drei miteinander verknüpfte Entwicklungen entscheidend. Zum ersten gewinnt das Thema Klimawandel und Begrenzung der Erderwärmung in der breiten Öffentlichkeit zunehmend an Bedeutung. Zweitens sehen sich auch Unternehmen bzw. Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände verstärkt persönlich in der Verpflichtung, Anstrengungen zur Reduktion der globalen Erwärmung zu unternehmen. Unter diesen Voraussetzungen trifft, drittens, die Initiative eines einzelnen Unternehmers bei den weiteren Gründungsmitgliedern auf Unterstützung.

> *„Genauso wie Michael Otto für die Stiftung 2° in der Direktansprache die [weiteren] CEOs gewonnen hat, die sich dann entsprechend bereit erklärt haben und deswegen dann auch Mitglied in der Stiftung wurden, also, das darf man nicht unterschätzen." (W5)*

Entscheiderbündnisse zeichnen sich u. a. dadurch aus, dass die Mitglieder (wie im konkreten Fall der Stiftung 2°) jeweils Vertreter großer Wirtschaftsunternehmen sind. Hierdurch besteht eine von vornherein große **Kompatibilität** hinsichtlich einer gemeinsamen Sprache oder eines gemeinsamen Zielverständnisses. Im Gegensatz zu den weiteren von uns untersuchten Kooperationstypen stellt im Falle der Stiftung 2° nicht die Textilbranche das verbindende Element der beteiligten Partner dar, sondern die Tatsache, dass die Unternehmen sich jeweils als innovative Vorreiter in ihrer jeweiligen Branche verstehen.

> *„Es sind Unternehmen verschiedenster Branchen, die aber in ihrer Branche praktisch Vorreiter sind im Hinblick auf Klimaschutz, also, das heißt, die durch praktische Beispiele auch zeigen, was man in der Branche machen kann." (W12)*

Um diese Gemeinsamkeit als Vorreiter der jeweiligen Branche auch in eine entsprechende Handlungsfähigkeit der Initiative umzusetzen, benötigt es einer entsprechenden **Governance-Struktur** sowie dazugehöriger **Prozesse**. Durch den Austausch auf Ebene der Entscheider kann es hierbei sinnvoll sein, im Gegensatz zu den im weiteren Verlauf diskutierten Kooperationstypen auf eine begrenzte und damit gut steuerbare Größe der Initiative zu achten.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„In einer Stiftung 2°, da wollen wir gar nicht 1000 Mitglieder haben, da sind wir 14 Unternehmensführer, wir wollen maximal vielleicht auf 16 gehen, weil wir da zusammen an einem Tisch sitzen. Wenn wir uns mit der Bundesregierung zusammensetzen, da können wir nicht ein ganzes Auditorium einladen, sondern das ist eben ein kleiner Kreis.“ (W12)*

Diese Entscheidungen zur Größe und Struktur der Initiative haben in der Folge auch direkte Auswirkungen auf die Art der **Kommunikation**. Die überschaubare Gruppengröße sowie das direkte Engagement der jeweiligen Unternehmensführungen ermöglichen einen unbürokratischen Austausch innerhalb der Initiative. So können bspw. direkt Erfahrungen und „Best Practices“ untereinander kommuniziert werden.

> *„Es ist so, dass man sich nur in dieser Gruppe trifft und diese Gruppe dann diese Dynamik entfacht. Sie haben diese Innovationsfähigkeit, die sichergestellt wird durch den Austausch von ‚Best Cases‘. Man lernt unheimlich durch den Austausch in der Gruppe: Innovationsfähigkeit und dann natürlich Durchsetzungskraft.“ (W5)*

In ähnlicher Weise entsteht durch den engen Austausch auch eine zielgerichtete Kommunikation nach außen, um die vereinbarten Ziele der Kooperation zeitnah an die breite Öffentlichkeit, die Politik oder weitere Wirtschaftsunternehmen zu transportieren.

> *„Durch die anderen CEOs, die teilnehmen, funktionieren dann natürlich Termine bei der Kanzlerin sofort. Und bei Klimaschutzinitiativen das Stichwort Zeitungsannoncen: Wenn wir da mit großflächigen Anzeigen auf bestimmte Dinge aufmerksam machen, entfalten wir natürlich eine ganz andere Kraft.“ (W6)*

KOSTEN UND (POTENZIELLER) JOINT VALUE

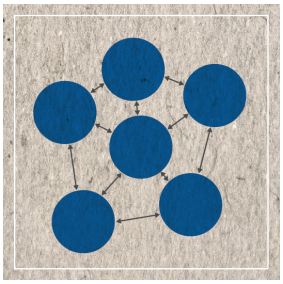
Im Zusammenhang mit den angesprochenen Erfolgsfaktoren steht das Verhältnis zwischen den entstehenden Kosten sowie dem möglichen Joint Value. Die schlanke Struktur vieler Entscheiderbündnisse sowie deren überschaubare Teilnehmerzahl führen zu geringen Investitions- und Transaktionskosten. Zugleich hängt der potenzielle Joint Value maßgeblich an den Konsequenzen, die die beteiligten Unternehmen in der Folge der Initiative für die eigene Geschäftstätigkeit sehen bzw. sich auferlegen. Aus unserer Einschätzung liegt ein weiterer Aspekt des Joint Value in der öffentlichen „Lobbyarbeit“ solcher Bündnisse für konkrete Nachhaltigkeitsthemen. Entscheiderbündnisse können so im Idealfall innerhalb kurzer Zeit gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Debatten für nachhaltiges Engagement initiieren und beharrlich nachhalten.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

5.2 TYP 2: STRATEGISCHE NACHHALTIGKEITSALLIANZ

5.2.1 WAS MACHT EINE STRATEGISCHE NACHHALTIGKEITSALLIANZ AUS?

Der Begriff der strategischen Allianz ist vor allem aus dem kommerziellen Bereich bekannt und beschreibt eine Form der Kooperation von Unternehmen, die in den letzten 25 Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Durch die in vielen Branchen zunehmenden Auswirkungen globalisierter Wertschöpfungsketten und intensiveren Wettbewerbs gelten Allianzen als ein zentrales Instrument, um bspw. durch eine erhöhte Innovationsfähigkeit dauerhaft im globalen Wettbewerb zu bestehen. Prominente Beispiele in der Praxis für strategische Allianzen finden sich bspw. in der Luftfahrtindustrie, im Bereich der Biotechnologie oder im Automobilsektor. Kennzeichnend für diese Art der Zusammenarbeit sind die Freiwilligkeit der Allianz und das Ziel, Ressourcen zu teilen oder auszutauschen, um gemeinsam einen Wettbewerbsvorteil und strategische Synergien zu erlangen (Luo & Deng, 2009). Eine besondere Form dieser Kooperationen stellen sog. horizontale Allianzen dar, in denen zwei oder mehrere Akteure auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette strategisch zusammenarbeiten. Eine Herausforderung dieser Partnerschaftsform liegt in der Tatsache, dass die an der horizontalen Allianz beteiligten Unternehmen einerseits kooperieren wollen und andererseits nach wie vor Konkurrenten (um bspw. Kunden oder Märkte) sind bzw. sein können. Dieses Spannungsfeld aus Kooperation und Competition wird oft auch als Co-Opetition der beteiligten Unternehmen beschrieben (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Die Unterschiede in den Ressourcen und Fähigkeiten der Partner in den Organisationsstrukturen und -kulturen, in der Art der Zusammenarbeit sowie dem Grad der Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmen stellen gleichermaßen Chancen und Risiken für den Erfolg horizontaler Allianzen dar. Entsprechend zeigt die Praxis, dass diese Allianzen im kommerziellen Kontext nicht selten ihre im Vorfeld gesetzten Erwartungen verfehlen und daraufhin aufgelöst werden. Je nach Branche scheitern laut einer Studie von Wallenburg und Schäffler (2014) zwischen 40 und 70 % aller horizontalen Allianzen.



In der von uns betrachteten Textilbranche spielen nach Auskunft unserer Gesprächspartner klassische kommerzielle strategische Allianzen bis auf wenige Ausnahmen (z.B. im Bereich der Digitalisierung) keine Rolle. Ein maßgeblicher Grund hierfür liegt in kartellrechtlichen Vorgaben, die oft der Kooperation unter Wettbewerbern einen Riegel vorschieben. Anders gestaltet sich die Situation, wenn es um Fragen der Nachhaltigkeit sowie der sozialen und ökologischen Verantwortung von Unternehmen geht. Hier finden sich vielfältige Anknüpfungspunkte, um nicht zu sagen Notwendigkeiten, um gemeinsam in Form einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz übergeordnete, die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmens eher belastende Ziele zu erreichen. Diese Formen von horizontalen Allianzen finden sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Branchen[6] und werden oftmals auch als **Brancheninitiativen** bezeichnet (Forschungsbericht 483, 2017). Die meisten dieser strategischen Partnerschaften werden in Form eines Top-down-Ansatzes durch den Handel angestoßen und vorangetrieben (ibid). Ziel solcher Nachhaltigkeitsallianzen ist bspw., (1) einen gemeinsamen Standard zu etablieren, (2) Produkt- oder Rohstoffzertifizierungen vorzunehmen, (3) Informationsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen zu ermöglichen oder (4) in der Wertschöpfungskette gemeinsam Capacity-Building auf Ebene der Lieferanten zu betreiben. Auf diese Weise können idealerweise durch Synergieeffekte und eine gemeinsame Hebelwirkung bspw. Sozialstandards bei den Lieferanten verbessert und gleichzeitig Kosten bei den beteiligten Unternehmen eingespart werden.

[6] Für eine erste Übersicht kann der Forschungsbericht 483 „Potenziale von Brancheninitiativen zur nachhaltigen Gestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten“ des BMAS (2017) herangezogen werden.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Textbox 3 Fallbeispiel – Business Social Compliance Initiative (BSCI)

Bei der BSCI handelt es sich um eine brancheninterne strategische Nachhaltigkeitsallianz aus dem Textilhandel mit dem Ziel, die Sozialstandards in der textilen Lieferkette zu verbessern. 2003 unter dem europäischen Dachverband der Handelsunternehmen FTA (heute amfori) gegründet, umfasst die BSCI aktuell über 2300 Mitgliedsunternehmen. Von diesen machen Importeure mit 1300 Mitgliedern die größte Gruppe aus, gefolgt von Markenherstellern (450) und Handelsunternehmen (250). Neben Unternehmen aus der Textilbranche sind in den letzten Jahren zusätzlich auch Unternehmen aus der Lebensmittelindustrie der BSCI beigetreten. Die Allianz verfolgt ihre Ziele vor allem durch (1) die Etablierung eines gemeinsamen Sozialstandards für die Textilproduktion (Code of Conduct), (2) die entsprechende Auditierung von Zulieferbetrieben und Überwachung des vereinbarten Standards, (3) durch Capacity-Building auf Ebene der Lieferanten zur Verbesserung von evtl. Missständen und (4) durch einen Informationsaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen. Die Anforderungen des BSCI-Standards leiten sich zu Teilen aus denen des etablierten SA-8000-Standards ab. Zentrales Werkzeug der Allianz ist ein gemeinsames System zur Auditierung der Lieferanten in der Textilproduktion. Die sich oft überschneidenden Lieferanten der Unternehmen werden zentral durch zertifizierte Partner der Allianz auditiert, sodass die Unternehmen Synergieeffekte nutzen können.

5.2.2 AUSPRÄGUNG DER ERFOLGSFAKTOREN

Momentum

Für strategische Nachhaltigkeitsallianzen stellt sich wie für die anderen Kooperationstypen auch die Frage, welche auslösenden Bedingungen für eine solche Allianz förderlich sind. Am Beispiel der BSCI illustrieren wir im Folgenden, welche Bedingungen in welcher Form zu einer erfolgreichen Implementierung einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz beitragen können.

Zu Beginn der 90er Jahre rückten die Themen Kinderarbeit sowie Sozialstandards in den Produktionsländern der Textilwertschöpfung dank des Engagements von NGOs (u .a. der Clean Clothes Campaign) verstärkt in den Fokus der Öffentlichkeit. Für die Industrie- und Handelsunternehmen standen neben der sozialen oder moralischen Verpflichtung auch potenzielle Imageverluste und evtl. resultierende Geschäftsrisiken im Vordergrund ihres Handlungsinteresses. Auf Seiten der Textilhandelsunternehmen fehlte zu diesem Zeitpunkt allerdings in vielen Bereichen noch detailliertes Wissen über die Lieferkette sowie die eigentlichen Produktionsbetriebe.

> *„Wir kannten die Produktionsstätten nicht. Wir hatten zwar damals schon 20 Jahre Asiengeschäft gemacht, aber wir kannten nur die Büros in Hongkong. Wo die Ware dann herkam, wo die eigentliche Produktion stattfand, wussten wir nicht." (W10)*

Als Antwort auf die zunehmend kritische Berichterstattung in den Medien und die steigende Relevanz des Themas Sozialstandards in der Produktion entwickelten die Handelsunternehmen jeweils individuell zunächst eigene Instrumente zur Erfassung und Auditierung der Lieferanten, um im nächsten Schritt durch sich anschließende Schulungen der Lieferanten Verbesserungen in der Lieferkette zu erzielen. Als Folge dieser Alleingänge traten jedoch zwei unerwünschte Effekte auf. Zum einen nahm die Anzahl der Sozialaudits in den Produktionsstätten sprunghaft zu, was die Lieferanten überforderte. Unsere Gesprächspartner sprechen von teilweise „über 50 Audits in einer Fabrik pro Jahr" (W1). Zum anderen stießen die

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Handelsunternehmen auf Schwierigkeiten, die von ihnen angemahnten Verbesserungen hinsichtlich der Sozialstandards bei den jeweiligen Lieferanten im Alleingang durchzusetzen, da jedes Handelsunternehmen allein keinen ausreichenden Druck bei den Lieferanten erzeugen konnte – denn diese produzieren für eine Vielzahl europäischer Abnehmer.

> *„Wir haben festgestellt: Im Grunde können wir es nur bei einigen wenigen, großen Stammlieferanten durchsetzen. Bei Lieferanten, wo wir 3 % des Umsatzes der Lieferanten mit unseren Aufträgen belegen, da sagen die natürlich: ‚Sollen wir das alles machen für Ihren kleinen Umsatzanteil?'" (W12)*

Die Alleingänge erwiesen sich also für alle Beteiligten – Unternehmen und Lieferanten – als nachteilig. Somit lagen nach Auskunft unserer Interviewpartner hinreichende Gründe vor, eine unternehmensübergreifende Lösung in Sachen Sozialstandards anzustreben. Letztlich ausschlaggebend war dann die Initiative eines einzelnen Unternehmens bzw. Unternehmers, der den Vorläufer der späteren BSCI angestoßen hat:

> *„Da kam bei mir die Idee, dass ich gesagt habe: ‚Wir müssen hier Allianzen schaffen, nur dann haben wir eine Durchschlagskraft.' Und ich habe dann Ende der 90er Jahre die großen Vorstandsvorsitzenden der deutschen Handelskonzerne eingeladen." (W12)*

Zusammengefasst zeigt sich am Beispiel der BSCI, dass auch bei strategischen Allianzen im Nachhaltigkeitsbereich nicht selten kommerzielle Überlegungen, in diesem Fall direkt erkennbare Synergie- und Effizienzgewinne, als Auslöser im Vordergrund stehen können. Mit anderen Worten: Die Kombination, das „Fitting" aus (i) Druck von NGOs und Öffentlichkeit, (ii) daraus resultierender Handlungsnot der Unternehmen, (iii) der passenden innovativen Idee und (iv) der entscheidenden Initiative einzelner Akteure führten zu der erfolgreichen Implementierung der BSCI.

> *„Den richtigen Zeitpunkt mit einer richtigen Idee, die richtige Person. Also, dieses Fitting von Not ist nötig. Not wird erlebt und dann gibt es auch einen Lösungsansatz und dann gibt es handelnde Leute, die dabei sind, und dann gibt es so einen Nukleus, so ein Window of Opportunity, da muss dann alles passen, und das war bei BSCI." (B2)*

Weiterhin machten unsere Interviewpartner deutlich, dass gerade die gezielte Fokussierung auf lediglich ein ganz konkretes Nachhaltigkeitsziel (im Fall der BSCI-Sozialstandards in der Produktion) ein zentraler Faktor für den beschriebenen Erfolg war.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

KOMPATIBILITÄT DER PARTNER

Wie bereits oben in der kurzen Vorstellung des Kooperationstyps beschrieben, kooperieren bei einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz in den meisten Fällen Unternehmen einer einzelnen Branche. Dadurch liegt von Beginn an eine hohe Ähnlichkeit und somit Kompatibilität der beteiligten Partner untereinander vor – gerade im Vergleich zu den komplexeren Kooperationstypen (sektorübergreifend oder Multi-Stakeholder). Diese Kompatibilität äußert sich bspw. durch (1) eine vergleichbare Wertschöpfungskette, (2) vergleichbare Geschäftsprozesse und (3) in vielen Fällen auch vergleichbare Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeitsbemühungen. Natürlich können die jeweiligen unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsstrategien sowie die damit verbundenen Schwerpunkte voneinander abweichen. Auch in Fragen der konkreten organisationalen Ausgestaltung von Nachhaltigkeitsfunktionen existieren Unterschiede bei den beteiligten Partnern. Im konkret untersuchten Beispiel BSCI zeigte sich, dass eine hohe Kompatibilität und ein frühes gemeinsames Zielverständnis zu einer schnellen Umsetzung und Implementierung der Allianz beigetragen haben. Dies stellt einen entscheidenden Vorteil einer strategischen Allianz dar.

> *„In einer strategischen Allianz habe ich natürlich viel mehr Möglichkeiten zu sagen: ‚Wie müsste unser Modell so angepasst werden, dass es für die Mehrzahl der Mitglieder hier auch akzeptierbar wäre in dieser strategischen Allianz?'" (W2)*

Kommt es im Laufe einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz zu einer Veränderung der Mitgliedschaft, bspw. durch die Erweiterung um neue Mitglieder, können sich Fragen zur Kompatibilität von neuem stellen. Im hier illustrierten Fall der BSCI stellen bspw. mittlerweile nicht mehr Textilhändler, also die ursprünglichen Initiatoren, die Mehrheit der Mitglieder, sondern die Gruppe der Importeure. Deren Geschäftsmodelle unterscheiden sich jedoch von denen der Händler – bspw. durch fehlenden Endkundenkontakt. In der Folge stellt sich die Frage, inwiefern die vereinbarten Allianzziele weiterhin kompatibel mit den individuellen Zielen der einzelnen Mitglieder sind.

> *„Das gilt insbesondere für Importeure. Also, wenn jetzt ein Unternehmen sagt: ‚Okay, du willst ein Importeur für mich sein, dann musst du aber in die BSCI gehen.' Dann tun die das nicht aus innerer Überzeugung im ersten Schritt, sondern weil sie eben sonst als Lieferant für ein großes Unternehmen wegfallen." (W9)*

> *„Ich erinnere mich heute noch an viele, viele Gespräche, die ich seinerzeit auch mit dem General Secretary hatte und in denen ich sagte: ‚Ich glaube, wir machen hier gerade einen Fehler. Wir entwickeln es in die Breite, mit der Breite kommen natürlich unterschiedliche Vorstellungen an die Durchdringungstiefe.'" (W2)*

In dem hier skizzierten, rein nutzenorientierten Handeln einzelner Akteure liegt eine potenzielle Gefahr für eine solche Kooperation. Denn die Problematik der Inkompatibilität der Ziele und Vorstellungen erhöht sich in der Regel mit steigender Heterogenität der Mitglieder. Gleichzeitig kann auch eine hohe Kompatibilität (oft hervorgerufen durch eine große Homogenität) der beteiligten Unternehmen Schwierigkeiten mit sich bringen. So kann es bspw. in der Gründungsphase einer Allianz zu einer fehlenden Varianz oder Innovativität der diskutierten Lösungsansätze kommen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Hier kann die Beteiligung von externen Stakeholdern in der Form von z.B. staatlichen Stellen, NGOs oder Beratern einen wichtigen Beitrag zur Lösung leisten. Auf diesen Zusammenhang werden wir unter dem Punkt **Zentrale Akteure** eingehen.

GOVERNANCE

Neben der Kompatibilität der beteiligten Unternehmen sowie einem gemeinsamen Zielverständnis spielen bei der Initiierung und v. a. der späteren Implementierung einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz Fragen zur Organisation und Steuerung der Allianz eine zentrale Rolle. In der Literatur zu strategischen Allianzen werden diese Fragen unter dem Stichwort „Governance" zusammengefasst. Sie konzentrieren sich auf zwei Ebenen: (i) Governance-Struktur und (ii) Governance-Prozesse – beide wurden bereits grundlegend in Kapitel 4 dieses Handbuchs vorgestellt. Im Folgenden wollen wir daher anhand des Untersuchungsbeispiels BSCI konkrete Governance-Entscheidungen exemplarisch beleuchten.
Vor der offiziellen Etablierung einer Allianz finden in der Regel informelle Treffen und Gespräche statt, um die Bereitschaft der potenziellen Mitstreiter auszuloten. Bei diesen Treffen kommen oftmals bereits die späteren Gründungsmitglieder der Allianz zusammen, die grundlegenden Ziele und Funktionsweisen werden verhandelt und abgesteckt und es werden bspw. erste Machbarkeitsstudien durchgeführt.

> *„Ich bin 2000 [zur Allianz] gekommen und da war die Diskussion gerade losgegangen und es gab eben regelmäßige Workshops der Beteiligten, der Interessierten, wobei dann nachher nicht alle mitgemacht haben. Wir haben etwa eineinhalb bis zwei Jahre gebraucht, um das zu entwickeln, und im Rahmen dessen haben wir noch einen Pilotversuch in Indien gemacht. Der Fragebogen zu Arbeits- und Sozialstandards, das Herz, das Kernstück, wurde eben ausprobiert an einigen Unternehmen in Indien. Ja, und dann ging es los." (W8)*

Im nächsten Schritt folgt dann die Festlegung der **Governance-Struktur**, einhergehend mit der offiziellen Gründung der strategischen Allianz. Da es innerhalb der Allianz zu der eingangs beschriebenen „Coopetition"-Konstellation kommen kann, muss eine Governance-Struktur gewählt werden, die eine gewisse „Neutralität" zwischen den beteiligten Unternehmen sicherstellt. Weiterhin muss die gewählte Struktur die Möglichkeit für ein Wachstum der Allianz bieten, sodass weitere Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt der Allianz ohne aufwendige Änderungen der Governance-Struktur beitreten können. Dieser Aspekt des Wachstums steht in engem Zusammenhang mit dem Faktor **Internationalisierung**, da in global organisierten Wertschöpfungsketten eine entsprechende Organisationsstruktur auch für international aufgestellte Unternehmen tragfähig sein muss.
Im Rahmen der von uns analysierten BSCI haben die Gründungsunternehmen die Allianz strukturell an einen Branchenverband gekoppelt. Zunächst handelte es sich hierbei um die Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels (AVE), in einem nächsten Schritt dann um den europäischen Dachverband, die Foreign Trade Association (FTA). Durch diese neue Governance-Struktur wurden sowohl die Neutralität als auch die internationale Skalierbarkeit der Allianz gewährleistet.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

„Es hat sich dann so entwickelt, dass sich immer mehr Unternehmen, auch von der Außenhandelsvereinigung, angeschlossen haben. Die hatte ja auch viele Mitglieder. Dann auf europäischer Basis von der ‚Foreign Trade Association', das war dann die europäische Außenhandelsvereinigung, […] und heute über 2000 Unternehmen in Europa. Also, im Grunde von einem Nukleus, aber von großen, bedeutenden Unternehmen." (W12)

„Sie haben uns die Plattform bereitgestellt […], das dann eben auch organisatorisch unter ihrem Dach zu machen. Das hat die AVE geleistet, dass sie das unter ihr Dach genommen hat und uns nicht nur die Plattform, sondern auch die Neutralisierung gegeben hat." (W9)

Innerhalb der aktuellen Verbandsstruktur[7] (seit Januar 2018 unter dem Namen amfori) existieren neben der Mitgliederversammlung[8] als zentrales Steuerungsorgan „ein Board of Directors", bestehend aus gewählten Vertretern der Mitgliedsunternehmen, sowie ein „Director General". Alle drei Gremien zusammen fungieren gemeinsam als Exekutive der Allianz. Im Rahmen von Projektgruppen und nationalen Kontaktgruppen besteht darüber hinaus Raum für den Austausch zwischen den Mitgliedsunternehmen zu konkreten spezifischen Themen innerhalb der Allianz.[9]
Die Finanzierung strategischer Nachhaltigkeitsallianzen hängt, wie in Kapitel 4 beschrieben, eng mit der gewählten Organisationsstruktur zusammen. In unserem Beispiel übernehmen die beteiligten Unternehmen einen Teil der benötigten Finanzierung durch ihre Mitgliedsbeiträge, gestaffelt nach der Höhe des jeweiligen Unternehmensumsatzes.
In der Entstehungsphase wurden erste Pilotprojekte – wie in vielen Nachhaltigkeitsinitiativen zu beobachten – mit Hilfe öffentlicher Gelder (GIZ) finanziert.
Neben der Governance-Struktur einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz kommt auch den **Governance-Prozessen** eine gleichermaßen wichtige Rolle für den Erfolg der Allianz zu. Strukturen und Prozesse bedingen sich wechselseitig: Während also manche Prozesse überhaupt erst durch die gewählte Struktur ermöglicht werden, erfordern andere Prozesse bestimmte Strukturen. Zugleich hängen die gewählten Strukturen und Prozesse von der oben beschriebenen **Kompatibilität** der Partner und deren jeweiligem „Commitment" in Bezug auf das Ziel der Allianz ab. Im Fall der BSCI beschreiben unsere Gesprächspartner einen Prozess als zentral für das Gelingen der Allianz, der eng mit den vereinbarten Zielen verknüpft ist.

„Also, die BSCI kann nicht existieren ohne den Input der Mitglieder […] Das muss wirklich auch gefordert werden, es muss ermöglicht werden, es muss eingerichtet werden, es müssen entsprechende Prozesse dafür vorhanden sein. Das ist das eine." (W10)

[7] Eine detaillierte Übersicht über die Governance-Struktur findet sich auf der Webseite der BSCI: https://www.amfori.org/sites/default/files/20180101Bylaws-Amfori_AISBL_%28EN%29.pdf

[8] Es existieren drei Arten von Mitgliedschaften in der BSCI, bei denen jedoch nur „Ordinary Members" (kommerzielle Unternehmen) über Stimmrechte verfügen.

[9] Im Verlauf der Allianz haben sich Veränderungen in der Benennung und Ausgestaltung dieser „Arbeitsgruppen" ergeben. Wir beziehen uns auf den aktuellen Stand.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Verbunden mit dem übergeordneten Ziel der Verbesserung von Sozialstandards in der Lieferkette basiert das System der BSCI auf dem Austausch von Audit-Berichten und einer gegenseitigen Anerkennung der Überwachung und Verbesserung von Lieferanten. Es sind dieser Austausch und die wechselseitige Anerkennung, die den zentralen Synergievorteil der Allianz ausmachen. Als zentrales Governance-Instrument dient hierzu eine Datenbank, in der die entsprechenden Lieferanten sowie deren Auditierungen und evtl. notwendigen Verbesserungen verzeichnet werden. Eine derartige „Clearing-Stelle" senkt die Kosten bei der Auditierung für die beteiligten Unternehmen und führt somit zu direkten Synergiegewinnen.

> *„Das zweite ist eins der wichtigsten Elemente oder das wichtigste Element: der Austausch von Audit-Berichten untereinander. Also, das ist sozusagen der USP der BSCI." (W10)*

Gleichzeitig betonten unsere Gesprächspartner, dass der Schutz von Lieferanten in Form einer Anonymisierung sowie der selektive Informationszugang für die beteiligten Unternehmen als zentrales Governance-Element für das Gelingen der Allianz angesehen werden. Übertragen auf den Gesamtkontext von strategischen Nachhaltigkeitsallianzen zeigt sich hier beispielhaft, dass Governance-Prozesse der jeweiligen Wettbewerbssituation der beteiligten Unternehmen gerecht werden müssen.
Am Beispiel der BSCI lässt sich exemplarisch sehr gut das Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle, den zwei zentralen Governance-Instrumenten beleuchten. Nach Auskunft unserer Gesprächspartner waren gerade die ersten informellen Treffen und die Gründungsphase der Allianz von hohem Vertrauen der beteiligten Manager untereinander geprägt.

> *„Alle, die wir hier im Rahmen der AVE zusammensitzen [und] oft gegeneinander arbeiten: Wir können uns da draußen bis aufs Messer bekriegen, wenn es um Produkte, um Preise, um Angebote geht. Aber wenn es um Menschenrechte geht, da gibt es keine zwei Meinungen und da müssen wir an einem Strang ziehen." (W2)*

Mit zunehmender Formalisierung einer Allianz und vor allem steigenden Mitgliederzahlen lässt sich eine auf Vertrauen basierte Governance schwieriger aufrechterhalten. In diesen Fällen können und sollten formalisierte Kontrollmechanismen (zusätzlich) zum Einsatz kommen, um den Schutz vor einer Verwässerung des Erreichten, in diesem Fall der Standards, zu gewährleisten. Solche formalisierten Kontrollmechanismen verhindern gleichzeitig, dass NGOs oder die Presse auf Versäumnisse einzelner Mitglieder aufmerksam machen und damit die Reputation der gesamten Allianz gefährden. Im Fall der BSCI können Mitgliedsunternehmen bspw. ausgewählte Lieferanten, die ihren Auflagen nicht nachkommen, in letzter Konsequenz sperren. Die Statuten erlauben zudem, dass auch einzelne Mitglieder aus der BSCI ausgeschlossen werden, sofern sie gemeinsam festgelegte Regeln brechen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„A Member which (i) ceases to satisfy the definition of the membership category it belongs to as set out in Article 5 or Article 6 of these By-Laws, or (ii) is not duly or timely or fully complying with (a) these By-Laws, or (b) the internal rules or procedures, if any, or (c) any operating documents related to the activities of and/or the services provided by the Association (such as, by way of example, the codes of conduct, terms of implementation and commitment formulas),or (d) any decision validly taken by the bodies of the Association, or (iii) does not pay all his/her/its membership fees within the stated period, or (iv) infringes the interests of the Association, or (v) is in a situation of bankruptcy, judicial composition, dissolution or liquidation, or is subject to insolvency proceedings of a similar nature under the laws of any jurisdiction, or (vi) has substantially modified its activities, or(vii) for any other reasonable cause determined by the Director General, may be excluded from membership, upon decision notified by the Director General." (Quelle: By-Laws der BSCI, Art. 9.2.)*

Außer auf die Festlegung solcher vertraglichen Regeln kommt es im Verlauf einer Allianz allerdings auch darauf an, die festgelegten Regeln durchzusetzen. Bei einer fehlenden Durchsetzung dieser Regeln kann es ansonsten zu einer sinkenden Glaubwürdigkeit sowohl innerhalb der Allianz als auch auf Seiten externer Stakeholder kommen.

> *„[…] da haben sie so ein Auditierungssystem, da wird auditiert, wenn etwas nicht in Ordnung ist, und dann hat man den Auftrag ‚aufbessern' oder ‚please, improve' oder ‚please, adapt'. Und dieser Status ‚please, correct' weiß ich, der hatte damals Jahre und Jahre Bestand bei vielen Unternehmen, ohne dass da wirklich etwas passiert ist." (B1)*

Unsere Gespräche haben gezeigt, dass Fragen der Governance im Verlauf einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz – gerade wenn diese stark wächst – immer wieder neu abgewogen und evtl. angepasst werden müssen. Konnten in der Anfangsphase mit einem Dutzend beteiligter Unternehmen noch informelle Absprachen getroffen werden, sind bei über 2000 Mitgliedern institutionalisierte Governance-Strukturen erforderlich, in denen ggf. ein zentrales Organ (bei der BSCI der europäische Verband) ein stärkeres Gewicht einnimmt.

ZENTRALE AKTEURE

Zu Beginn des Kapitels 5.2 sind wir bereits im Abschnitt Momentum kurz auf die Rolle von einzelnen Individuen oder Organisationen bei der Entstehung und Gründung einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz eingegangen. Anhand des Beispiels BSCI beleuchten wir exemplarisch, in welchen Phasen einer Allianz unterschiedliche zentrale Akteure eine wichtige Rolle für den Erfolg einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz spielen können.
In der Initiierungsphase kann bspw. aufgrund der vergleichsweise großen Homogenität der Partnerunternehmen in einer solchen Allianz spezifisches komplementäres Wissen aus dem Bereich der Nachhaltigkeit stellenweise fehlen bzw. noch nicht ausreichend ausgeprägt sein. Eine Möglichkeit, dieses erforderliche Wissen in die Allianz zu integrieren, können Impulse von externen Akteuren darstellen. In der Entstehungsphase der BSCI wurde ein externer Impuls durch die Gründerin des SA-8000-Standards, Alice Tepper Marlin, eingebracht.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

„Was damals zusätzlich in unseren Gesichtskreis trat, war die heute als SA-8000 bekannte Initiative, eine Idee von Alice Tepper Marlin. Das war eine amerikanische Verbraucherschützerin, die damals Furore machte, weil sie ein Buch geschrieben hatte in den frühen 90ern, es hieß Shopping for a Better World." (W1)

Neben Vertretern der Zivilgesellschaft können auch (halb)staatliche Organisationen (z.B. die GIZ) eine zentrale Rolle in der Gründungsphase einer Nachhaltigkeitsallianz spielen, indem sie bspw. Finanzierungen oder besondere Expertise in der Entwicklungszusammenarbeit bereitstellen. Weitere Impulse können Beratungsunternehmen oder Universitäten einbringen, in Form von Unterstützung bei der formalen Gestaltung der Allianz oder der Entwicklung konkreter Maßnahmen in den Zielländern. Ein zentrales Erfolgskriterium stellt hierbei die Verknüpfung dieser unterschiedlichen zentralen Akteure untereinander dar. Werden diese Akteure selbst Teil einer Nachhaltigkeitskooperation, handelt es sich um eine Multi-Stakeholder-Initiative (siehe Kapitel 5.4). In unternehmensgetriebenen Nachhaltigkeitsallianzen kommt es – anders als in Multi-Stakeholder-Initiativen – vielmehr darauf an, diese unterschiedlichen zentralen Akteure in Form eines losen Netzwerks zusammenzubringen und deren Expertise in Entscheidungen bei der Allianzgründung und -entwicklung einfließen zu lassen. Diese Netzwerkbildung und -betreuung kann z.B. durch ein Unternehmen mit stark ausgeprägtem Sozialkapital erfolgen. Unter den Aspekt des Sozialkapitals fallen weiterhin der Zugang zum Topmanagement potenzieller Allianzpartner sowie die reale Möglichkeit einer persönlichen Ansprache und Überzeugung der jeweiligen Entscheider. Im Falle der BSCI verfügte eines der maßgeblich an der Gründung beteiligten Unternehmen über diese Art von Sozialkapital und trat damit einhergehend auch als zentraler Akteur in der Allianz auf.
Neben einer derartig vernetzten Unternehmensleitung spielen im nächsten Schritt (Gründung und Formalisierung der Allianz) nach unserer Erkenntnis eher zentrale Akteure unterhalb der Unternehmensleitung eine tragende Rolle. Diese Personen stammen im Falle der BSCI zumeist aus der zweiten Führungsebene der Allianzunternehmen und verantworten die Nachhaltigkeitsbemühungen in ihren jeweiligen Organisationen. Sie fungieren als eine Art „Sherpa" (W12) und verfügen außer über einen klaren Auftrag und Rückhalt aus der Unternehmensleitung in vielen Fällen über ausreichend Durchsetzungskraft in ihren jeweiligen Unternehmen.

„Das waren seriöse, qualifizierte Manager. Aber auch mit einem gewissen Ehrgeiz, aus diesem komischen Thema Verantwortung, in dem sie da drin waren, was Richtiges zu machen und nicht nur als die Verantwortungsheinis da so rumzulaufen. Sondern ins Kerngeschäft reinzugehen oder mit den Einkäufern zu verhandeln oder so. Ja, das gehört auch dazu." (B2)

Zusammengefasst sind für den Erfolg einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz neben einer überzeugten Persönlichkeit aus dem Topmanagement Vertreter aus der zweiten Führungsebene mit starkem Rückhalt aus den jeweiligen Geschäftsführungen der beteiligten Unternehmen von großer Bedeutung. Aus unseren Gesprächen im Rahmen der BSCI wurde darüber hinaus deutlich, dass sich in entscheidenden Momenten die Geschäftsführung der beteiligten Unternehmen einschaltet, um evtl. Hindernisse auf direktem Weg zu adressieren oder um die eigenen Leute aus der zweiten Reihe zu stärken.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

In allen strategischen Nachhaltigkeitsallianzen stellt der Wissensaustausch zwischen den beteiligten Unternehmen einen – wenn nicht sogar den zentralen Erfolgsbaustein dar. Hierzu sind, wie oben bereits angesprochen, entsprechende Governance-Strukturen und -Prozesse notwendig. Im Beispiel der BSCI fungiert die Austauschplattform für die jeweiligen Audit-Berichte einen zentralen Kommunikationsknotenpunkt zwischen den beteiligten Unternehmen. Dieser bietet die Möglichkeit, schnell und unkompliziert relevante Informationen auszutauschen und gleichzeitig wettbewerbsrelevante Daten nur berechtigten Mitgliedern zur Verfügung zu stellen. Hier zeigt sich, dass die beteiligten Unternehmen neben ihrer freiwilligen Kooperation zugleich am Markt als Wettbewerber agieren. Diese „Coopetition" zeigt sich ebenfalls im Bereich der Kommunikation. So kann es in der Außendarstellung sinnvoll sein, Allianzziele als Wettbewerbselement (im Falle der BSCI Verbesserung der Sozialstandards) in der Kommunikation auszublenden.

> *„Es gibt da durchaus Mitglieder, die sagen: ‚Ich möchte nicht, dass Sozialstandards als Wettbewerbselement verwendet werden.' Das ist eine der Grundideen der BSCI gewesen, nimm das raus, niemand soll am Markt jetzt sagen, ich bin der sozialste oder die anderen sind die schwarzen Schafe, also das einfach aus der Kommunikation rauszunehmen und zu neutralisieren und zu sagen, wir wollen gemeinsam eine Verantwortung übernehmen." (W10)*

In der Außendarstellung spielt Kommunikation für die Unternehmen aus zwei weiteren Gründen eine wichtige Rolle: Zum einen kann die strategische Allianz durch das Kommunizieren erster gemeinsamer Erfolge das Interesse von weiteren potenziellen Mitgliedsunternehmen wecken. Hierzu kann die Allianz bspw. zentral selbst Fortschrittsberichte veröffentlichen oder die bereits beteiligten Unternehmen können jeweils für die Allianz „werben". Zum anderen stellt die Kommunikation mit der Zivilgesellschaft und weiteren Stakeholdergruppen eine relevante Tätigkeit der Allianz dar. Aufgrund der Tatsache, dass diese Stakeholder nicht aktiv in der Allianz vertreten sind, ergeben sich für die Kommunikation ihnen gegenüber besondere Herausforderungen. So verfolgen bspw. gerade die Vertreter der Zivilgesellschaft die Aussagen der Allianz und ihrer Mitglieder sehr genau, um sie anschließend an ihrem Grad der Zielerreichung bewerten zu können. Wird zwischen kommunizierten und tatsächlich erreichten Zielen eine Diskrepanz deutlich, kann dies zu Kritik aus Richtung der Zivilgesellschaft führen und die Allianz in den unerwünschten Verdacht eines reinen „Green-washings" rücken.

> *„Es war jedem klar, dass es hochgradig riskant ist, irgendwelche Kommunikation auf dieses Thema zu konzentrieren. Also, es gab Firmen, die gesagt haben: ‚Ich bin BSCI-Mitglied, damit können wir sicherstellen, dass unsere Anforderungen umgesetzt werden.' Und das war natürlich jedem schon früh klar, schon ganz am Anfang: Solche Claims sollte man besser nicht verwenden. Also, das kann niemand, der schon mal vor Ort in Produktionsstätten in Asien war, ernsthaft behaupten. Da waren wir uns alle dann auch relativ schnell einig, dass das jetzt nicht eine PR-Maschine ist, die wir hier ankurbeln wollen, sondern dass wir wirklich vorsichtig und zurückhaltend mit diesen Dingen umgehen müssen." (W10)*

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Darüber hinaus hat die Allianz das Ziel, die Öffentlichkeit über ihre tatsächlichen Erfolge zu unterrichten und damit auch ihre Legitimation gegenüber externen Stakeholdergruppen zu steigern. Erfolgreiche Kommunikation befindet sich somit in der ambivalenten Position, nachhaltige Bemühungen nach außen deutlich zu machen, ohne gleichzeitig Angriffsfläche für noch existierende Problembereiche zu bieten.

INTERNATIONALISIERUNG

Die Bedeutung des Faktors Internationalisierung für jegliche Art von Kooperation im Bereich Nachhaltigkeit haben wir bereits grundlegend in Kapitel 4 dargelegt. Um Anhaltspunkte für die erfolgreiche Internationalisierung von strategischen Nachhaltigkeitsallianzen zu liefern, fassen wir kurz Erkenntnisse aus dem Untersuchungsbeispiel BSCI zusammen. Diese ist aus einem Kern deutscher Textilhandelsunternehmen zu einem gesamteuropäischen Verbund von Textilunternehmen gewachsen. Nach Auskunft unserer Gesprächspartner sind bereits in der Frühphase der Allianz erste Kontakte zu holländischen Unternehmen entstanden, woraufhin schnell klar wurde, dass ein internationales Allianzformat in einem rein deutschen Rahmen nicht tragfähig sein würde. Entscheidend bei der Internationalisierung waren in diesem Fall die gezielte Wahl des europäischen Dachverbands FTA als tragende Organisation sowie die Verlegung der Allianz nach Brüssel.

> *„Also, der Ursprung, dass das Ganze internationalisiert und dann zur BSCI wurde, war, dass das Interesse aus anderen Ländern durchaus da war. Aber das wurde eben als so eine deutsche Veranstaltung gesehen und das wollte man vermeiden. […] Aber so haben wir im Grunde genommen gesagt: ‚Okay, wir müssen diesen Input von den anderen Ländern und deren Erfahrungen einfach da mit einfließen [lassen]‘ und genau deshalb auch: Wir lassen es nicht in Deutschland, sondern es geht nach Brüssel.‘ Das ist ein neutraler Punkt und deshalb hat sich die FTA dann damals bezüglich BSCI in Brüssel niedergelassen.“ (W9)*

In unserer Analyse der Erfolgsfaktoren von strategischen Nachhaltigkeitsallianzen haben wir die Ausprägungen der jeweiligen Erfolgskriterien anhand des Fallbeispiels BSCI durch konkrete Belege illustriert. Diese konkreten Ausprägungen, insbesondere die konkreten beschriebenen Wechselwirkungen zwischen den Erfolgsfaktoren, gelten in dieser spezifischen Form natürlich nicht für jede existierende strategische Nachhaltigkeitsallianz. Was allerdings definitiv Gültigkeit hat, ist die Tatsache, dass die genannten Faktoren sowie ihre Wechselwirkungen untereinander eine entscheidende Rolle für den Erfolg solcher Allianzen spielen. Zudem zeigten unsere zahlreichen Gespräche, dass bestimmte Muster typisch für diesen Kooperationstyp zu sein scheinen. Abschließend stellt sich jetzt die Frage, in welchem Zusammenhang die diskutierten Erfolgsfaktoren mit den eingangs aufgezeigten grundlegenden Entscheidungsdimensionen (Komplexität, Impact, Kosten, Entscheidungsgeschwindigkeit und Kontrollmöglichkeiten) stehen. Auch hier beziehen sich unsere Analysen auf das konkrete Fallbeispiel BSCI, gleichzeitig zeigen wir Bezüge zum Gesamttyp der strategischen Nachhaltigkeitsallianz auf.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

5.2.3 AUSPRÄGUNG DER ENTSCHEIDUNGSRELEVANTEN DIMENSIONEN

KOMPLEXITÄT

Im Vergleich zu den weiteren Kooperationstypen (Kapitel 5.3 und 5.4) zeichnen sich strategische Nachhaltigkeitsallianzen durch eine vergleichsweise geringe Komplexität aus. Denn zum einen ist die Kompatibilität der Partner untereinander relativ hoch. Zum anderen adressieren diese Allianzen oftmals ein konkretes Ziel (im Falle der BSCI die Verbesserung der Sozialstandards auf Höhe der Tier-1-Zulieferer[10]) und haben damit eine Bündelung ähnlicher Tätigkeiten der beteiligten Unternehmen zur Folge. Beide Eigenschaften generieren eine vergleichsweise geringe Komplexität der Allianz und damit einhergehend auch vergleichsweise geringe Transaktionskosten. Gleichzeitig steigt die Wahrscheinlichkeit zur Akzeptanz der Allianz bei weiteren Unternehmen, da von Beginn an ein klarer Fokus und der direkte Nutzen für neue Mitglieder erkennbar sind. Als Folge der Kooperation wurde im Beispiel der BSCI durch die Einigung auf einen gemeinsamen Standard mit Fortschreiten der Allianz die Komplexität sogar noch weiter abgebaut. Diese im Vergleich zu den weiteren Kooperationstypen relativ gering Komplexität hat direkte Auswirkungen auf den (potenziellen) Impact von strategischen Nachhaltigkeitsallianzen sowie die hiermit verbundenen Kosten.

KOSTEN

Wie in Kapitel 4 beschrieben, gehen mit jeder Art von Kooperation bestimmte Transaktions- und Opportunitätskosten einher. Auch im Fall von strategischen Nachhaltigkeitsallianzen fallen Kosten in Form von Verhandlungen, der Abstellung von Mitarbeitern sowie der evtl. Finanzierung von Pilotprojekten an. In unserem Untersuchungsbeispiel (BSCI) wurde deutlich, dass sich eine Vielzahl von Textilunternehmen seit Mitte der 90er Jahre verstärkt mit dem Thema Sozialstandards in der Lieferkette beschäftigt hat. In diesem Zusammenhang sind in gleichem Maße Kosten durch den Aufbau von entsprechenden Kompetenzen und Abteilungen in den Unternehmen entstanden. Die Entstehung und das schnelle Wachstum der BSCI lassen sich vor diesem Hintergrund u. a. dadurch erklären, dass zentrale Instrumente der Allianz ein Potenzial für Kosteneinsparungen seitens der Unternehmen mit sich bringen. So führen ein gemeinsamer, einheitlicher Standard der Auditierung sowie der Austausch der entsprechenden Audit-Berichte außer zu einem verringerten Aufwand für die Lieferanten auch zu Kosteneinsparungen bei den Allianzpartnern. Die Transaktionskosten nehmen nach Entwicklung und Formalisierung der Partnerschaft somit im Laufe der Zeit ab. Es müssen weiterhin für einen Kernbestandteil der Allianz keine zusätzlichen Kapazitäten, Instrumente oder Abteilungen aufgebaut werden – ganz im Gegenteil, es werden Redundanzen innerhalb der Branche abgebaut. Hierdurch besteht zusätzlich zur effizienten Lösung von Nachhaltigkeitsthemen ein direkt ersichtlicher Mehrwert für potenzielle Partner, der Allianz beizutreten.

> *„Man muss diese Verantwortung auch organisieren und umsetzen. Das haben die alle gelernt. Das ist ja logisch, das lernt man dann. Und dass es auch was kostet, haben sie auch gelernt. Dass diese [Investments in Sozialstandards] aber auch notwendige Investments sind, um das Geschäftsmodell aufrechtzuerhalten, haben die auch gelernt." (B2)*

[10] Die Wertschöpfungskette wird üblicherweise von Handelsunternehmen rückwärts entlang der einzelnen Stufen, also Tier-1 bis Tier-n unterteilt.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Zusammengefasst sollten strategische Nachhaltigkeitsallianzen durch die Nutzung von Synergie- und Hebeleffekten immer auch dazu beitragen, aktuelle und zukünftige Kosten auf Ebene der beteiligten Unternehmen im Laufe der Zeit zu senken.

(POTENZIELLER) JOINT VALUE

Ziel dieses Handbuchs ist es nicht, den Gesamtimpact der BSCI oder von strategischen Nachhaltigkeitsallianzen generell zu quantifizieren. Für eine erste Einschätzung des Erfolgs der BSCI können allerdings existierende Publikationen herangezogen werden.[11] Eine vergleichende Bewertung unterschiedlicher strategischer Nachhaltigkeitsallianzen ist im „Forschungsbericht 483 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales" (2017) zu finden. Unser Ziel ist vielmehr, aufzuzeigen, in welch unterschiedlichen Dimensionen Allianzen erfolgreich sein können, einen Beitrag zu nachhaltiger Wertschöpfung liefern können und wo evtl. Grenzen liegen. Am Beispiel der BSCI zeigt sich exemplarisch, dass auf Ebene der Partnerschaft Erfolge durch gemeinsamen Wissensaustausch, die Nutzung von Synergieeffekten sowie die Verständigung auf einen Branchenstandard zu erzielen sind. Auf Ebene der beteiligten Unternehmen konnten durch die Teilnahme an der Allianz Risiken in der Wertschöpfung minimiert werden, Legitimation gewonnen sowie durch gemeinsame Standards Kosteneinsparungen realisiert werden. Weiterhin nahm auch die Qualität der Zulieferer durch Capacity-Building-Maßnahmen zu, nachdem durch die Verbesserung der Sozialstandards die Arbeitsproduktivität in den jeweiligen Fabriken gestiegen war. Unsere Gesprächspartner attestierten diesen beiden Ebenen (Organisation und Kooperation) durchweg bemerkenswerte Erfolge. Auch die vergleichsweise hohe Marktdurchdringung der Allianz wird als Erfolg angesehen. Beide Erfolgsebenen sind direkt verbunden mit der vergleichsweise geringen **Komplexität** und den überschaubaren **Kosten** einer solchen strategischen Nachhaltigkeitsallianz.

Auf der Ebene des Gesamtimpacts (Joint Value) zeigt sich ein differenziertes Bild. Strategische Nachhaltigkeitsallianzen (hier BSCI) können durch hohe **Entscheidungsgeschwindigkeiten** und potenziell schnelles Wachstum in kurzer Zeit eine Vielzahl von Begünstigten (hier in der textilen Wertschöpfungskette) erreichen.[12] Durch die Anlehnung an etablierte Standards (z.B. SA-8000 oder die ILO-Arbeitsnorm) können derartige Allianzen die Arbeitsbedingungen nachhaltig verbessern. Gleichzeitig wird als ein Hauptkritikpunkt die geringe Einbindung von externen Stakeholdern (z.B. NGOs) in den Aufbau und die Entwicklung von strategischen Nachhaltigkeitsallianzen angeführt (Forschungsbericht 483, 2017). Hinzu kommt, dass diese Allianzen in den meisten Fällen ausschließlich Verbesserungen auf der ersten Zuliefererebene anstreben. Probleme in tieferen Wertschöpfungsstufen zu adressieren, können strategische Nachhaltigkeitsallianzen oftmals nicht leisten. Darüber hinaus fehlen vielen Allianzen entsprechende Instrumente der Wirkungsmessung, um überhaupt konkrete Aussagen zum erzielten Impact in den adressierten Zielregionen zu erfassen und vergleichbar zu machen. Verbunden mit dem Wunsch nach Wachstum und einer möglichst großen Mitgliederzahl kann in einer derartigen Allianz schnell ein kritisches Spannungsfeld entstehen. Dieses Feld spannt sich auf zwischen Vertretern, die bereit sind, für eine steigende Zahl an Mitgliedsunternehmen auch die Aufnahme von weniger „überzeugten" Kandidaten, also von den Standard möglicherweise verwässernden Mitgliedern in Kauf zu nehmen, und solchen Vertretern, die den Standard nicht anrühren möchten und vor allem auf die „Leading Edge"-Unternehmen innerhalb einer Branche abzielen.

Das Zusammenspiel der Entscheidungsdimensionen für idealtypische strategische Nachhaltigkeitsallianzen ist in **Abbildung 13** noch einmal grafisch dargestellt.

[11] Als Einschätzung können bspw. dienen: „The BSCI – A Critical Assessment" (2005) oder „10 Years of the BSCI" (2013).

[12] Konkrete Informationen zur Anzahl der durchgeführten Audits finden sich in den Jahresberichten der amfori (https://amfori-.foleon.com/annual-report-amfori/annual-report-2019/at-a-glance/).

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

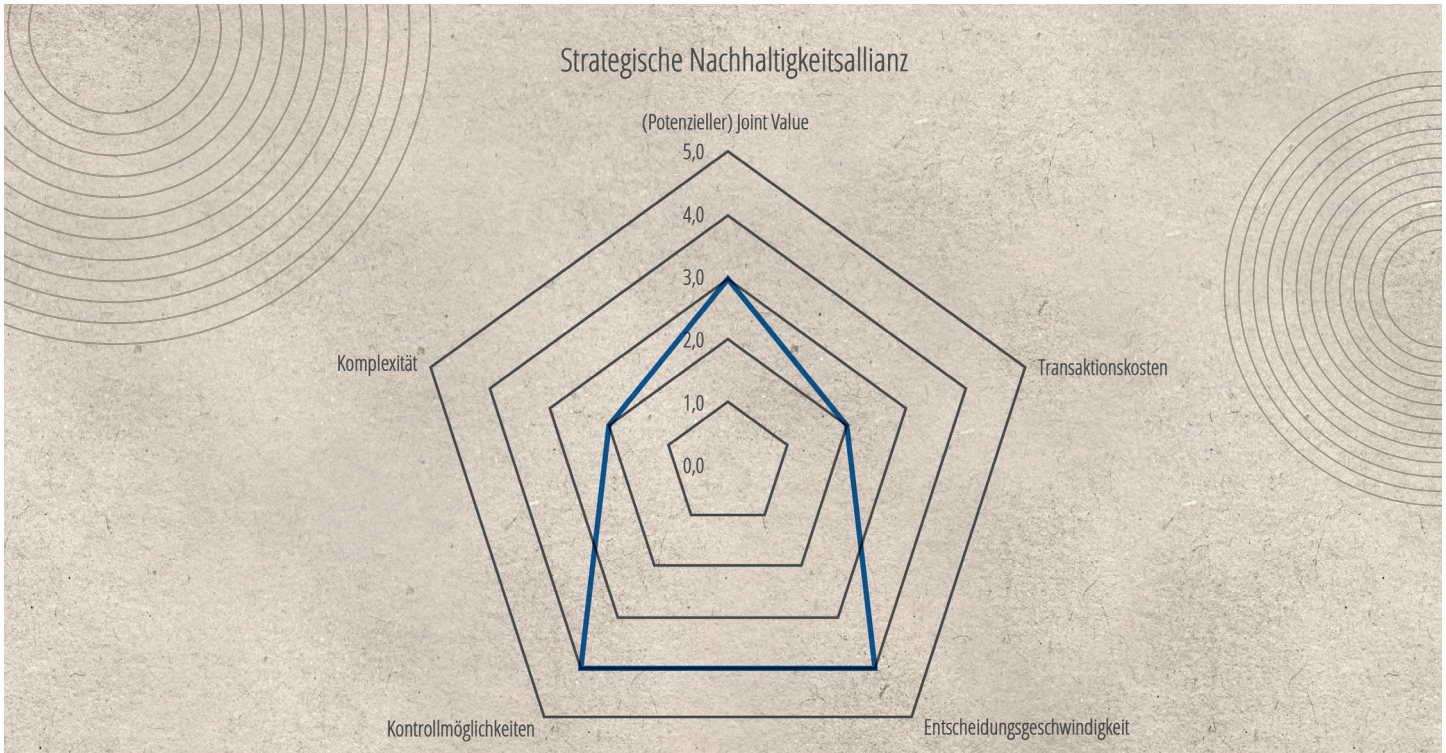


Abbildung 13: Netzdiagramm der entscheidungsrelevanten Dimensionen für strategische Nachhaltigkeitsallianzen

Neben der Gegenüberstellung der entscheidungsrelevanten Dimensionen ist von besonderem Interesse, mit welchen Kosten auf der einen Seite und welchen potenziellen Erfolgen (Joint Value) auf der anderen Seite Mitgliedsunternehmen einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz im Zeitverlauf rechnen können. Schematisch haben wir diese Entwicklung in **Abbildung 14** dargestellt. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der Kurvenverlauf idealisiert die Entwicklung von Joint Value und Transaktionskosten für die jeweiligen an der Allianz beteiligten Unternehmen aufzeigt. Die erzielbare Höhe des Joint Value ist somit als Relation zu den weiteren untersuchten Kooperationstypen zu verstehen.

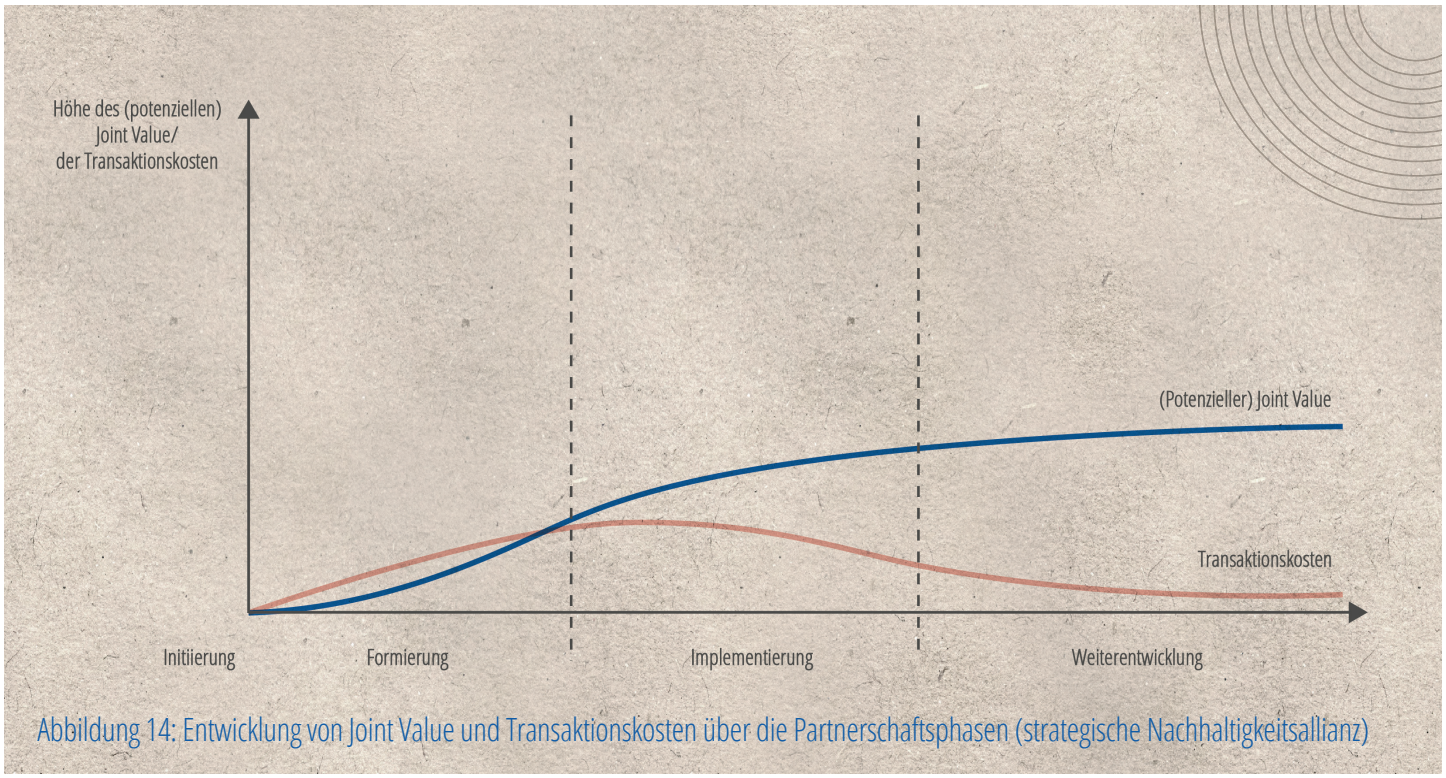
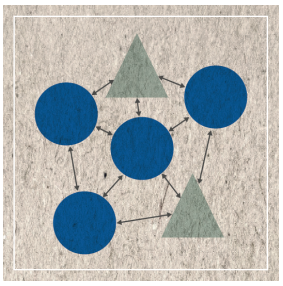


Abbildung 14: Entwicklung von Joint Value und Transaktionskosten über die Partnerschaftsphasen (strategische Nachhaltigkeitsallianz)

5.3 TYP 3: SEKTORÜBERGREIFENDE PARTNERSCHAFT

5.3.1 WAS MACHT EINE SEKTORÜBERGREIFENDE PARTNERSCHAFT AUS?



Sektorübergreifende Partnerschaften stellen eine wichtige Konstellation für die Erzeugung sozialer, ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Wirkung dar und sind von hoher Relevanz für Wissenschaft und Praxis (Koschmann et al., 2012; van Tulder et al., 2016; Weber et al., 2017). Diese weltweit auftretende Form der Zusammenarbeit zeichnet sich durch Partnerschaften z. B. von privaten Organisationen (Unternehmen), Sozialunternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Stiftungen oder akademischen Organisationen aus (Selsky & Parker, 2005; Weber et al., 2017). Damit sind regelmäßig Akteure des öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Sektors beteiligt. Andere gängige Bezeichnungen für diesen weltweit auftretenden Partnerschaftstyp sind u.a. „Cross-Sector-Partnership“ oder „Cross-Sector Collaboration“ (van Tulder et al., 2016).
Durch die Kombination der Ressourcen und Fähigkeiten der Akteure aus ihrem jeweiligen Sektor tragen diese Partnerschaften eher zur Verbesserung von breiteren, gesellschaftlichen Umständen (z.B. soziale Bedingungen oder Umweltaspekte) und weniger zu sehr spezifischen Interessen bei (van Tulder et al., 2016; Sullivan & Skelcher, 2002). Sektorübergreifende Partnerschaften sind regelmäßig langfristig angelegt und verfügen über ein Mindestmaß an Institutionalisierung sowie Governance-Mechanismen, die bspw. die Mitgliedschaften, die Zusammenarbeit oder auch das kommerzielle Bestehen der entsprechenden Partnerschaft absichern. Ein wichtiges Merkmal dieser Partnerschaften ist, dass diese in der Regel von gleichberechtigten Vertretern eingegangen werden bzw. werden sollten, die in gegenseitiger Wechselbeziehung stehen und verlässlich sind.

> *“[…] the characteristics of partnerships might be used to more precisely define “partnerships” as arising only in circumstances where partners can be considered equal and the partnership non-hierarchical (Glasbergen et al., 2007), or where partners share a high degree of mutuality, accountability, and transparency (Brinkerhoff, 2002), or in those conditions where partnerships primarily concern “risk” sharing agreements (Ministry of Economic Affairs, 2012).” (van Tulder et al., 2016: 5)*

Demnach können auch in dieser Form der Partnerschaft Akteure zusammenarbeiten, die sich auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette befinden. Im Gegensatz zu rein strategischen Nachhaltigkeitsallianzen sind allerdings auch Organisationen auf anderen Stufen der Wertschöpfungskette sowie Vertreter anderer Sektoren, z.B. der Zivilgesellschaft, beteiligt. Die Unterschiede in den Ressourcen und Fähigkeiten der Partner, in den Organisationsstrukturen und -kulturen, in der Art der Zusammenarbeit sowie dem Grad der Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmen stellen gleichermaßen Chancen und Risiken für den Erfolg dieses Kooperationstyps dar.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Formen von sektorübergreifenden Partnerschaften finden sich z.B. im Bereich des Bildungssektors, der Industrie, in der Entwicklungszusammenarbeit oder im Umweltschutz. Die einfachste organisatorische Form einer solchen Partnerschaft stellt die Kooperation zwischen zwei Organisationen dar, bspw. einem kommerziellen Unternehmen und einer Organisation der Zivilgesellschaft. Wir konzentrieren uns in diesem Kapitel auf Partnerschaften, in denen eine Vielzahl von Unternehmen (die miteinander im Wettbewerb stehen) mit mehreren Akteuren aus einem anderen Sektor zusammenarbeiten. In der von uns betrachteten Textilindustrie können sektorübergreifende Partnerschaften bspw. dazu dienen, Produktionsstandards im Rohstoffbereich (Baumwolle) zu verbessern oder ökologische Auswirkungen (der Textilfärberei) zu minimieren.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Textbox 4 Fallbeispiel – Cotton made in Africa (CmiA)

Cotton made in Africa (CmiA) wurde im Jahr 2005 gegründet und verfolgt das übergeordnete Ziel, die Lebensumstände der afrikanischen Baumwollbauern zu verbessern.[13] Damit nimmt CmiA einen nachhaltigen, positiven Einfluss nicht nur auf die (Arbeits-)Bedingungen von afrikanischen Baumwollbauern, sondern auch auf die Bildungsmöglichkeiten der gesamten Familien. Wichtige Säulen hierfür sind das Prinzip der Selbsthilfe und die Nutzung von Marktkräften.

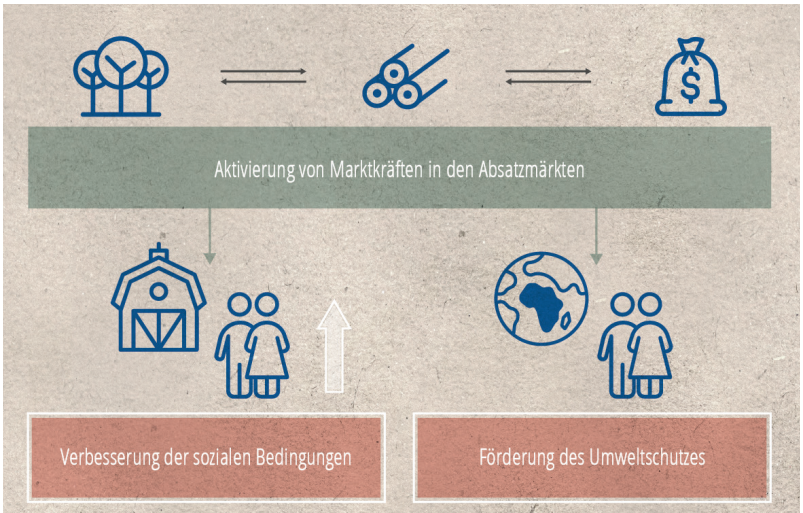


Abbildung 15: Schematische CmiA-Darstellung
(Quelle: www.cottonmadeinafrica.org)

Im Bereich der Selbsthilfe setzt die Initiative zum Beispiel auf Bildung vor Ort in Form von Schulungen im Bereich Landwirtschaft, um sowohl möglichst effiziente als auch umweltschonende Methoden des Baumwollanbaus zu vermitteln. In Bezug auf Marktkräfte arbeitet CmiA kontinuierlich am Aufbau und an der Weiterentwicklung einer internationalen Nachfrageallianz, bestehend aus Textilunternehmen und -marken. Der resultierende Nachfragesog soll den Handel afrikanischer CmiA-Baumwolle fördern. Die Aid by Trade Foundation (AbTF) mit Sitz in Hamburg ist Träger der Initiative, die aus über 30 Unternehmenspartnern, Vertretern der Baumwollhändler und NGOs (z.B. Welthungerhilfe) besteht. Die Unternehmensmitglieder von CmiA fragen die durch die Initiative zertifizierte Baumwolle nach und verpflichten sich gleichzeitig zur Zahlung einer Lizenzgebühr. Diese Lizenzgebühren für die Nutzung des CmiA-Siegels werden wiederum in ausgewählten Regionen Afrikas reinvestiert, zum Beispiel für Schulungen und Entwicklungsprojekte. CmiA erreichte im Jahr 2019 ca. eine Million Kleinbauern in elf afrikanischen Ausbauländern (Geschäftsbericht Otto Group, 2018/2019, S. 63).

Baumwolle, die von CmiA zertifiziert ist, verursacht im Vergleich zu konventioneller Baumwolle bis zu 40 % weniger Treibhausgasemissionen (Geschäftsbericht Otto Group, 2017/2018, S. 67).

[13] Quelle: www.cottonmadeinafrica.org.

5.3.2 AUSPRÄGUNG DER ERFOLGSFAKTOREN

MOMENTUM

Die Entstehung bzw. die Entwicklung von sektorübergreifenden Partnerschaften kann (analog zu den anderen Kooperationstypen) durch einen externen Auslöser positiv beeinflusst werden. Im konkreten Beispiel von CmiA erfolgte der „Gründungsimpuls" aus einem Unternehmen des Textilsektors[14] heraus. Dieses Beispiel zeigt, dass das Bestreben für mehr Transparenz in der Wertschöpfungskette, die Verbesserung von Produktionsbedingungen und Sozialstandards sowie Themen der ökologischen Nachhaltigkeit auch ohne unmittelbaren Druck durch Medien, Gesellschaft oder die Politik, sondern originär aus der Unternehmenspraxis heraus entstehen kann.

Die konkret auslösenden Schritte zur Initiierung einer sektorübergreifenden Partnerschaft lassen sich im Fall CmiA beispielhaft wie folgt darstellen: (1) die Etablierung eines „Runden Tisches", (2) die Durchführung einer Machbarkeitsstudie sowie (3) die Akquisition von Fördermitteln für die folgende Umsetzungsphase.

Ein „Runder Tisch" mit einem eher informellen Charakter kann die Einbeziehung von verschiedenen Stakeholdern begünstigen und Möglichkeiten der Beteiligung bzw. Einbeziehung dieser Stakeholder für die Projektentwicklung und -durchführung ausloten. Eine Machbarkeitsstudie kann helfen, verschiedene Handlungsoptionen aufzuzeigen, ihre Vor- und Nachteile besser zu verstehen und ihre Machbarkeit zu bewerten (z.B. Umstellung von Prozessen und die Akzeptanz von diversen Stakeholdern, u. a. bei den Einkäufern von privaten Unternehmen). Die finanzielle Förderung und Stabilisierung bspw. durch Entwicklungsgelder können helfen, die Erreichung der definierten Ziele und die Handlungsfähigkeit der sektorübergreifenden Partnerschaft sicherzustellen. **Abbildung 16** stellt dies noch einmal schematisch dar.

Abbildung 16: Beispielhafte Initiierung von sektorübergreifenden Partnerschaften

Vergleichbar zur Entstehung von strategischen Nachhaltigkeitsallianzen (siehe Kapitel 5.2) kommt es auch bei sektorübergreifenden Partnerschaften darauf an, einen „Fit" zwischen den richtigen Partnern und dem richtigen Zeitpunkt bei der Gründung herzustellen. Mit den Worten unserer Gesprächspartner sollte das „Window of Opportunity" erkannt und auch genutzt werden.

[14] Eine vom Ansatz her vergleichbare Partnerschaft stellt die Better Cotton Initiative dar (BCI). Diese ist auf Initiative des Zivilsektors gegründet worden.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

„[…] völlig unabhängig von uns, ohne dass sie jemals mit uns im Gespräch gewesen wären und auch ohne die Initiative aus dem BMZ hatte die [Deutsche Entwicklungshilfe] sich auch vorgenommen, ein Baumwollprojekt für Kleinbauern in Afrika zu machen. Und das war sozusagen der ‚Lucky Punch', so kamen wir zusammen, so fand sich die Idee, so fand sich das Ende der Wertschöpfungskette mit dem Geber, der am Anfang der Wertschöpfungskette Geld zur Verfügung hatte, um mit Baumwollgesellschaften und Kleinbauern an die Arbeit zu gehen." (W1)

„Die Cotton Four, das waren damals Mali, Benin, Burkina Faso und Tschad, haben sich auf die Hinterbeine gestellt und gesagt ‚Die jetzigen Baumwollpreise sind nicht mehr tragbar.' Diese niedrigen Preise, damals 41 Cent, waren verursacht durch die massive Subventionierung der Baumwollproduktion in den USA mit 4,2 Milliarden im Jahr. Dann hieß es: Wie kann man hier die Baumwollbauern unterstützen? Das war der Hintergrund der Initiative." (Z1)

Es zeigte sich im Rahmen unserer Analyse, dass zur erfolgreichen Gründung einer Kooperation eine Mehrzahl von Akteuren zur gleichen Zeit die gleiche Art des Momentums verspüren sollte. Unsere Gesprächspartner berichten, dass für ein anhaltendes Momentum der „Leidensdruck" hoch genug sein muss, um schließlich eine nachhaltige Partnerschaft aufbauen und erhalten zu können. Gerade wenn es bei der sektorübergreifenden Partnerschaft um eine finanzielle Beteiligung geht, kann bei Fehlen dieses Drucks Zurückhaltung entstehen.

„[…] das ist das, was wir immer wieder erleben, dass die Bereitschaft, sich für Nachhaltigkeitsziele auch finanziell zu exponieren, zunächst mal sehr, sehr, sehr gering ist. Also, vor allen Dingen in so ein Abenteuer zu investieren, wo man keinen direkten Return on Investment hat und man nicht weiß: Kriegt man überhaupt eine Sichtbarkeit? Dann in so eine Initiative zu investieren." (W1)

KOMPATIBILITÄT DER PARTNERORGANISATIONEN

Im Gegensatz zu strategischen Nachhaltigkeitsallianzen, bei denen die Partner aus einem Sektor bzw. einer Branche stammen und somit aus verschiedenen Gesichtspunkten kompatibel zueinander sind, spielt die Kompatibilität der Partnerorganisationen bei sektorübergreifenden Partnerschaften eine besonders erfolgskritische Rolle. Die beteiligten Organisationen sollten eine möglichst große Kompatibilität hinsichtlich (i) ihrer eigenen Ziele und der Partnerschaftsziele sowie (ii) ihrer Ziele und der Ziele der Partnerorganisationen aufweisen (Oxley & Sampson, 2004). Sofern es also möglich ist, Einfluss zu nehmen auf die Zusammenstellung der beteiligten Akteure, stellt diese Zusammenstellung oder Auswahl der „richtigen" Partner im Vorfeld, im Entstehungsprozess, aber auch in der weiteren Entwicklung der Partnerschaft einen erfolgsrelevanten Faktor dar. Dieser Erfolgsfaktor kann insofern als dynamisch angesehen werden, als sich mit jedem Ein- oder Austritt einer Partnerorganisation die Konfiguration der Partnerschaft ändert und somit die Kompatibilität erneut Fragen aufwerfen könnte. Die Bedeutung der Wahl von passenden oder „den richtigen" Kooperationspartnern erläutert einer unserer Gesprächspartner wie folgt:

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„Lass uns die Partner reinnehmen, die wir zunächst mal brauchen. Wir brauchen Know-how von Baumwollgesellschaften vor Ort, wir brauchen Nichtregierungsorganisationen, die vielleicht auch die Lage der Bauern in Afrika beurteilen können. Da war man relativ schnell bei der Welthungerhilfe. Dann war man relativ schnell beim WWF, also gerade was die ganzen Umweltimplikationen und Baumwolle anbelangt, und so hat man im Grunde eigentlich eher in so einem iterativen Prozess mal gesammelt, wer müsste eigentlich dazukommen, um wirklich ein gutes, praktikables Modell auszurollen. […] , wo wir Nichtregierungsorganisationen brauchen, wo wir Universitäten brauchen, die uns Forschung dazugeben, um dann die richtigen Entscheidungen zu treffen. Wo wir aber keine Barrieren haben, sondern wo uns einfach Know-how fehlt oder wo wir eine Umsetzungslogistik in den Märkten nicht haben, weil wir da keine Büros haben, keine Mitarbeiter oder wie auch immer. Dann suchen wir uns Kooperationspartner." (W2)*

Die Konstitution einer sektorübergreifenden Partnerschaft durch Akteure aus verschiedenen Sektoren bedingt per se eine relativ geringe Kompatibilität der Partnerorganisationen. Privatunternehmen und Nichtregierungsorganisationen unterscheiden sich bspw. fundamental in Bezug auf ihre Organisationsziele. Auf der einen Seite stehen Unternehmen mit einer Wertschöpfungskette und Gewinnerzielungsabsicht, auf der anderen Seite NGOs mit dem primären Ziel, soziale, ökologische oder gesellschaftliche Wirkung zu erzielen. In Bezug auf eine Partnerschaft und die darin gemeinsam anvisierten (Nachhaltigkeits-) Ziele besteht hier großes Potenzial für unterschiedliche Vorstellungen in Fragen der geeigneten Maßnahmen zur Zielerreichung sowie bei der Bewertung von Erfolg.
Andererseits können sektorübergreifende Partnerschaften, wie bereits erwähnt, von der Andersartigkeit und Präsenz der verschiedenen Partnertypen auch profitieren, da die Kombination von komplementären Ressourcen die Erfolgsaussichten von interorganisationaler Zusammenarbeit im Allgemeinen und sektorübergreifenden Partnerschaften im Spezifischen erhöhen kann (Weber et al., 2017). Ferner kann die Zusammenarbeit von diversen unterschiedlichen Partnern auch zu wertvollen Lernprozessen führen. Der gerade beschriebene Vorteil der Andersartigkeit kann allerdings im Umkehrschluss dann negativ auf die Partnerschaft wirken und Misserfolg begünstigen, wenn die Partner sehr verschieden sind und somit ein erhöhter Abstimmungsaufwand und höhere Transaktionskosten zu erwarten sind.

> *„Also, Textilhändler und die Baumwollproduzenten oder die Baumwollunternehmen, das sind halt zwei Welten. Keiner versteht den anderen im Prinzip und da einfach ein gegenseitiges Verständnis aufzubringen [ist schwierig]." (Z1)*

Mit Blick auf die Kompatibilität zwischen Organisationszielen und Partnerschaftszielen zeigt das Beispiel der Otto Group, dass die Förderung einer sozial und ökologisch nachhaltig ausgerichteten Wertschöpfungskette nicht nur ein Partnerschaftsziel darstellen, sondern auch gleichzeitig in den Zielen des Unternehmens verankert sein kann (Geschäftsberichte Otto Group, 2016/17–2018/19). Die Beteiligungen an Initiativen und Partnerschaften wie Cotton made in Africa (CmiA) sind ein fester Bestandteil der langfristig ausgelegten Nachhaltigkeitsstrategie (Geschäftsbericht Otto Group, 2017/2018, S. 58ff.) Einer unserer anderen Gesprächspartner fasst zusammen: „Unser Unternehmen hat keine Nachhaltigkeitsstrategie, sondern eine nachhaltige Geschäftsstrategie." (W2)
Grundsätzlich ist der Eintritt neuer Partnerorganisationen in die Partnerschaft zu begrüßen, erhöht die Anzahl der Mitglieder doch die Bedeutung und Legitimität einer solchen Partnerschaft. Der Eintritt eines neuen Partners kann aber

auch zu partnerschaftsinternen Spannungen oder Zielkonflikten führen, wenn z.B. durch den Neueintritt eines Unternehmens sich die bisherigen Differenzierungsvorteile bereits vorhandener Unternehmen verringern. Hier wird ein Interessenkonflikt offenkundig: Neue und weitere Partner in einer sektorübergreifenden Partnerschaft bedeuten mehr Sichtbarkeit, mehr Schlagkraft und mehr Impact hinsichtlich der gemeinsam angestrebten sozialen, ökologischen oder gesellschaftlichen Ziele der sektorübergreifenden Partnerschaft. Gleichzeitig bedeuten ganz spezifische Neuzugänge für die eine oder andere Organisation ggf. einen individuellen Nachteil, bspw. durch den Wegfall eines Alleinstellungsmerkmals. Kurzum: Mit Blick auf die Kompatibilität der Ziele sollte bei der Partnerauswahl vorausschauend darauf geachtet werden, dass das übergeordnete Ziel der Allianz stets Vorrang hat. Individuelle Einzelinteressen sollten jedoch unbedingt immer mitberücksichtigt werden, um Spannungen oder sogar spätere Austritte zu vermeiden.

> *„Ich erinnere mich persönlich, es hat bestimmt Konflikte gegeben, so eher bilateral, untereinander oder wie auch immer. Also, ich weiß noch, dass wir [als Unternehmen] uns sehr schwer mit dem Eintritt der Discounter getan haben. Das haben wir aber ehrlicherweise eher mit uns ausgefochten. […] Mit Kompromissformeln, so nach dem Motto: ‚Na, dann in Gottes Namen, aber ihr sollt schon wissen, dass wir das nicht so richtig klasse finden.'" (W2)*

GOVERNANCE

Bei sektorübergreifenden Partnerschaften sind effektive Governance-Strukturen und -Mechanismen wichtig für den Erfolg. Gerade bei Initiativen, bei denen bspw. über Landesgrenzen und Kontinente hinweg und unter Beteiligung von verschiedenen Unternehmen und Organisationen entlang der Wertschöpfungskette zusammengearbeitet wird, ist eine effektive Governance-Struktur unverzichtbar. Diese muss sicherstellen, dass sich die unterschiedlichen Partner innerhalb der Kooperation einbringen und Einfluss auf die Zielgestaltung nehmen können (gerade auch mit Blick auf eine tendenziell geringere Kompatibilität). Denn für eine sektorübergreifende Partnerschaft existiert nicht lediglich *die* eine Art von Governance-Struktur, sondern es eröffnen sich mehrere Möglichkeiten. Am Beispiel CmiA wollen wir exemplarisch die wichtigsten Grundprinzipien aufzeigen, die für eine gelungene Governance-Struktur beachtet werden sollten. Zentral ist, dass die einzelnen beteiligten Akteure ihre spezifischen, komplementären Kompetenzen unkompliziert einbringen können und diese im Idealfall synergetisch ineinandergreifen, um die Partnerschaftsziele zu erreichen. Im Unterschied zu einer Multi-Stakeholder-Initiative (Kapitel 5.4) ist allerdings nicht notwendigerweise ein kollektives Entscheidungsgremium erforderlich, das die Stimmen aller beteiligten Organisationen paritätisch berücksichtigt.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„Ja, in dieser Hinsicht ist sie [die Struktur] harmonisch, weil sie systemseitig ziemlich wasserfest ist und weil wir auch kein kollektives Gremium haben in dieser Allianz, was gemeinsam über den Gegenstand entscheidet. Das Kuratorium wird besetzt aus Vertretern der Geber, der afrikanischen Länder und der afrikanischen Baumwollgesellschaften. Wir haben dann die Geber GIZ und DEG mit drin und mit Otto haben wir noch einen Unternehmensvertreter. Außerdem sind die Deutsche Welthungerhilfe und der WWF noch mit drin im Kuratorium. Also, wir haben nicht so einen Kreis von Leuten, die die Allianz repräsentieren und die zusammenkommen und über den Allianzgegenstand entscheiden, sondern im Grunde genommen sind sie durch die Aid by Trade Foundation repräsentiert." (W1)*

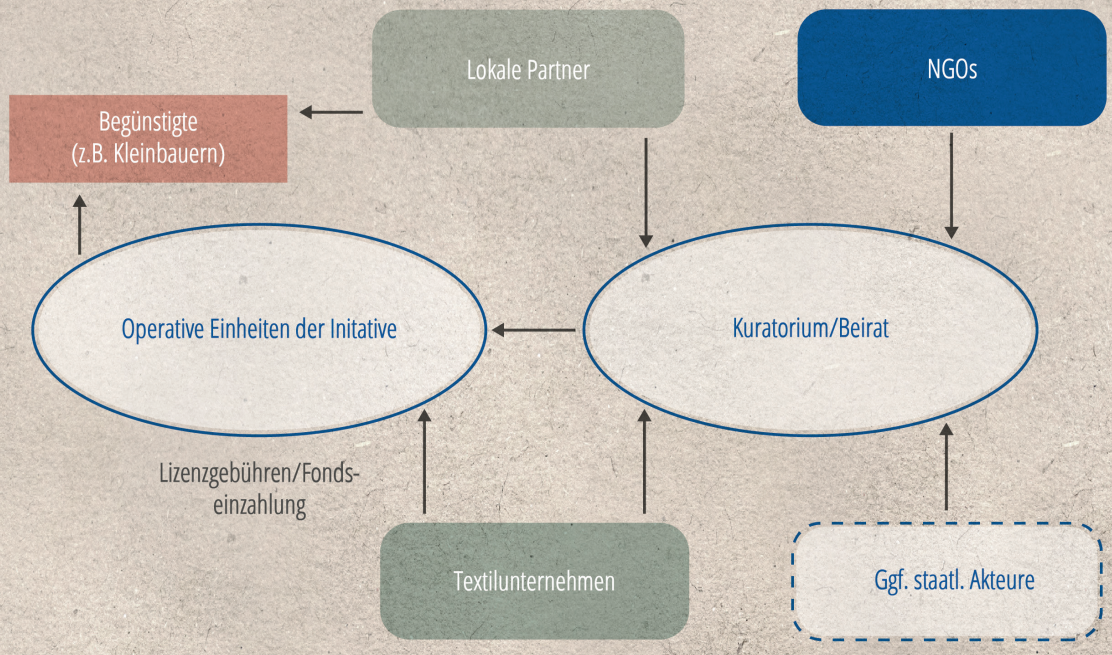


Abbildung 17: Beispielhafte Struktur einer sektorübergreifenden Partnerschaft

Diese arbeitsteilige Struktur (siehe **Abbildung 17**)[15] soll idealerweise die Kompetenzen der jeweiligen Mitglieder berücksichtigen und sie für das gemeinsame Partnerschaftsziel mobilisieren.

[15] Diese Beispielstruktur ist angelehnt an CmiA und BCI. Konkrete Informationen zur Struktur der jeweiligen Partnerschaften finden sich unter: www.cottonmadeinafrica.org und www.bettercotton.org.

„Auf der Ebene waren dann [Organisationen XY] für die Implementierung im Feld zuständig. Wir haben gesagt, das gesamte Marketing soll die Aid by Trade Foundation [operative Einheit] machen, das ist eigentlich ein Unternehmensthema und eigentlich deren Stärke. Marketing, Vermarktung von Baumwolle, war nie unser Geschäft." (Z1)

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

FINANZIERUNG

Wie bereits in Kapitel 4 beschrieben, ist die Frage der Finanzierung einer Kooperation eng verknüpft mit der Frage der Governance. Im angeführten Beispiel CmiA ist diese Finanzierung im Vergleich zur im vorherigen Kapitel besprochenen BSCI anders angelegt. Gelder für Projekte sowie für die späteren Schulungen der Zielgruppen stammen zu großen Teilen von halbstaatlichen Organisationen (GIZ und DEG) sowie großen Privatstiftungen. Die Mitgliedsunternehmen beteiligen sich an der Finanzierung – wie oben beschrieben – in Form eines Lizenzmodells für die Nutzung der zertifizierten Baumwolle sowie des damit verbundenen Labels.[16]

Eng verbunden mit der Governance-Struktur einer sektorübergreifenden Partnerschaft sind die daraus resultierenden und sie bedingenden **Governance**-Prozesse und -Mechanismen. Sie unterscheiden sich (ähnlich wie die Struktur) von Fall zu Fall. Wir illustrieren wesentliche Anhaltspunkte aus dem Kontext des Fallbeispiels CmiA.

Ähnlich den Erkenntnissen aus den weiteren Kooperationstypen betonten unsere Gesprächspartner im Rahmen von CmiA, dass die Möglichkeit, sich inhaltlich in Form von Arbeits- oder Projektgruppen in die Ausgestaltung der Partnerschaft einzubringen, einen zentralen Faktor für den Erfolg der Kooperation darstellt. Denn die eingangs beschriebene Struktur und die Fokussierung auf die komplementären Kompetenzen der Mitglieder können die angestrebten Effizienzgewinne nur dann umfassend entfalten, wenn eine gemeinsame Austauschplattform die notwendige Interaktion und Kommunikation untereinander ermöglicht und fördert. Fehlt eine solche gemeinsame Austauschplattform, wird das Potenzial nicht ausgeschöpft und dies verringert in der Folge den theoretisch erzielbaren Impact der Partnerschaft. Diesen Sachverhalt verdeutlicht einer unserer Gesprächspartner folgendermaßen:

„[…] es war keine Fokussierung auf die Gruppe, sozusagen die Mannschaft ist der Star, sondern es war mehr so: Unsere Rolle ist, die Baumwolle abzunehmen und möglichst dann auch an den Endkunden zu kommunizieren. Die Aid by Trade Foundation macht die Arbeit vor Ort mit den Partnern lokal. Wir hätten uns das gerne mal anschauen können vor Ort, ist leider nicht dazu gekommen. Es ist tatsächlich ein wichtiger Punkt, dass es nicht zu dieser Gruppenformierung, zu diesem Treffen mit den anderen [kam], wo man sich dann vielleicht auch austauscht, wie können wir es besser machen, wo klemmt es oder wo ist noch Bedarf, Handlungsbedarf, das ist in der Tat nicht passiert, das war immer im bilateralen Austausch." (W6)

[16] In der bereits genannten Better Cotton Initiative beteiligen sich die Unternehmen in der Partnerschaft in Form von Einzahlungen in einen Fonds an der Finanzierung der Initiative und der damit einhergehenden Schulungsmaßnahmen.

Nicht nur die notwendige Governance-Struktur zur Möglichkeit des Austauschs zwischen den Partnern muss etabliert sein: Es stellt sich auf der Ebene der Prozesse als zweite entscheidende Frage, wie genau die Implementierung der Nachhaltigkeitsziele durch die beteiligten Unternehmen gewährleistet und auch kontrolliert werden soll. Im Kontext von CmiA ging es in dieser Hinsicht um die Frage, wie genau die nachhaltige Baumwolle in den Kreislauf der Unternehmen gelangen kann.

> *„Wie bekommt man die Baumwolle in die Supply-Chains dieser Unternehmen? Denn keins dieser großen Unternehmen möchte ja seine Lieferketten verändern. Und da fing das Matching an. Man hat gesagt: ‚Welcher Händler arbeitet mit welcher Spinnerei zusammen? Welche Spinnerei arbeitet mit welchem Weber zusammen ?' […] Und da mussten wir dann einen Consultant einstellen, der versucht hat, die beiden Enden zusammenzuknüpfen. Das war ein wirklich extremes Vertrauensverhältnis, weil die Händler nicht gerne zugeben, mit wem sie arbeiten. […] Es war dann so, dass hier ein Zusammenspiel stattgefunden hat zwischen den Baumwollhändlern und den Supply-Chain-Managern, wie wo etwas reingeht. Sonst hätte das System nicht funktioniert." (Z1)*

Anders als bei den strategischen Nachhaltigkeitsallianzen, wo oft Unternehmensvertreter zusammenarbeiten, die sich schon lange kennen und auch bereits öfter an anderer Stelle miteinander kooperiert haben, kann man in sektorübergreifenden Partnerschaften nicht davon ausgehen, dass bereits etablierte Vertrauensverhältnisse zwischen den beschriebenen unterschiedlichen Akteuren existieren. Entsprechend kommt der Vertrauensbildung zur Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele der Partnerschaft eine zentrale Bedeutung zu.

ZENTRALE AKTEURE

Wir sind bereits unter dem Faktor **Momentum** auf die zentrale Rolle von „Gründungsakteuren" bei der Initiierung einer sektorübergreifenden Partnerschaft eingegangen. In allen von uns untersuchten Nachhaltigkeitskooperationen zeigte sich die herausragende Relevanz eines solchen zentralen Akteurs, der überdurchschnittliche Eigeninitiative demonstriert. Im Beispiel von CmiA nahm die Geschäftsführung eines Handelsunternehmens diese Rolle ein, es kann sich in anderen Kontexten jedoch ebenso gut ein Vertreter der Zivilgesellschaft oder der Regierung hervortun. Bei der Ansprache und der Überzeugung weiterer Unternehmen für den Eintritt in die Partnerschaft kam jedoch dem überzeugten Impulsgeber und authentischen Eigentümer oder Geschäftsführer eine zentrale Rolle zu.

> *„Ich komme da immer wieder zurück auf dieses gute alte Motto: ‚Business is people.' Dass natürlich jemand wie [Geschäftsführer XY] damals wie heute eine unheimliche Lichtgestalt war, damals war, heute ist, immer noch ist, dass der natürlich in der Ansprache ganz andere Möglichkeiten hat." (W5)*

Neben diesen spezifischen Persönlichkeitseigenschaften spielt auch das bereits angesprochene **Sozialkapital** in Form von Zugang zu wichtigen Ressourcen und einem großen Netzwerk an komplementären Partnern eine entscheidende Rolle. Im Vergleich zu strategischen Nachhaltigkeitsallianzen kommt in einer sektorübergreifenden Partnerschaft der passenden Auswahl und Einbindung von Organisationen aus den weiteren beteiligten Sektoren (neben der Wirtschaft)

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

eine zentrale Bedeutung zu. So kann bspw. bereits vorhandenes Wissen im Umgang mit einer nachhaltigen Wertschöpfungskette direkt eingebracht werden und muss nicht erst im Rahmen der Partnerschaft neu entwickelt werden.

> *„Der Baumwollstandard Cotton made in Africa wurde erarbeitet, er beruht ja im Wesentlichen, zu 95 %, auf dem Common Code for the Coffee Community (4C), also einem Produkt der GIZ. Wir haben gesagt: ‚Warum das Rad neu erfinden? Inwieweit lässt sich ein bestehendes System von einer Kultur, von Kaffee, auf Baumwolle übertragen?' Das wurde dann umgeschrieben und mit den drei Baumwollfirmen, mit denen wir zusammengearbeitet haben, getestet. Im Laufe der ersten zwei Jahre wurde diese ganze Geschichte dann angepasst und weitergeführt, um das vom Kaffee weiter weg zu bringen und weiter hin zur Baumwolle." (Z1)*

Das angesprochene Sozialkapital in Form von (Zugang zu) entsprechenden Netzwerken kann auch dazu dienen, das Wachstum der sektorübergreifenden Partnerschaft zu forcieren und weitere Unternehmen zum Mitmachen bei der Initiative zu mobilisieren. Im Rahmen unserer Gespräche wurde deutlich, dass sich dieses Wachstumsziel im Vergleich zu einer strategischen Nachhaltigkeitsallianz schwieriger gestaltet. Die Gründe dafür liegen zu großen Teilen in den nicht unerheblichen Kosten, die mit einer solchen Teilnahme verbunden sind. Näheres werden wir unter Punkt 5.3.3 erläutern. Um also weitere Mitglieder zum Eintritt in die Partnerschaft zu bewegen, kann es hilfreich sein, auf Ebene des mittleren Managements bereits verlässliche und belastbare Kontakte in andere Unternehmen geknüpft zu haben, die in der Folge als eine Art „Sprungbrett" für das weitere Wachstum dienen können.

> *„Das ist wirklich so ein Ding, das kommt auch an anderer Stelle noch mal wieder vor. Also, dass sich zwei so ein bisschen die Bälle zuspielen. […] Er [der Unternehmensvertreter] hat sehr positiv das Thema im eigenen Unternehmen vertreten und die haben dann auch eine gute Kommunikation gemacht, und das hat uns sehr, sehr geholfen, dass wir immer noch einen anderen hatten, nicht immer nur sagen mussten, wir machen, sondern die [Unternehmen XY] machen doch auch." (W1)*

Dieses gemeinsame Auftreten kann insbesondere für das Wachstum der Partnerschaft auf Unternehmensseite eine wichtige Rolle spielen, da eine zu starke Assoziation der Partnerschaft mit der Gründungsorganisation auch abschreckend auf potenzielle Beitrittskandidaten wirken kann (hier spielt erneut der existierende Wettbewerb zwischen den Unternehmen eine Rolle). Wie bereits in Kapitel 5.2 beschrieben, kann eine unabhängige Organisation als „Träger" der Partnerschaft helfen, ein gewisses Maß an Neutralität zwischen den beteiligten Organisationen herzustellen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

Der interorganisationale Austausch zwischen allen beteiligten Akteuren – insbesondere auch über sektorale Grenzen hinweg – stellt in sektorübergreifenden Partnerschaften in allen Phasen der Entwicklung einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Die Austausch- und Kommunikationsstruktur ist eng mit den in der Partnerschaft geltenden Governance-Strukturen und -Prozessen verknüpft. So laufen typischerweise in den entsprechenden Entscheidungsgremien der sektorübergreifenden Partnerschaft relevante Kommunikationsstränge zusammen. Im Fall CmiA stellt auf der einen Seite das Kuratorium ein solches Gremium dar. Es ermöglicht durch die Repräsentanz verschiedener Akteure eine formale Kommunikations- und Austauschmöglichkeit. Auf der anderen Seite wird die Kommunikation innerhalb der Partnerschaft vorwiegend zentral über die entsprechende operative Einheit Aid by Trade Foundation gesteuert. Durch eine solche Zentralisierung wird allerdings der natürliche Austausch zwischen den beteiligten Organisationen und Unternehmen eingeschränkt (siehe auch Abschnitt **Governance**).

> *„Es gibt zweimal im Jahr Advisory-Board-Sitzungen und wir treffen uns mit [der Aid by Trade Foundation] bei Bedarf. Also, wenn wir ein Thema haben oder wenn es eine Marketingkampagne gibt oder wenn wir einen neuen Vertrag aushandeln müssen. Also, das ist dann eher so auf Zuruf. Ich würde mir wünschen, dass es diese, sie müssen gar nicht Advisory-Board-Meetings heißen, dann ist es wesentlich ungezwungener, dass sich aber ein Team in kürzeren Abständen einmal im Quartal trifft, um – heute gibt es alle Medien, es kann auch eine Videokonferenz sein – sich dort abzustimmen." (W4)*

Neben der internen Kommunikation ist auch eine professionelle externe Kommunikation, bspw. ein professionelles Marketing oder die Kommunikation mit externen Stakeholdergruppen, wichtig für den Erfolg von sektorübergreifenden Partnerschaften. Mittels dieser externen Kommunikation kann u. a. über die Zielerreichung in der Verbesserung von sozialen, ökologischen oder gesellschaftlichen Bedingungen berichtet werden. Auch können auf diese Weise potenzielle neue Partner gezielt für die Partnerschaft angesprochen werden. Eine zentrale Kommunikationssteuerung bietet nicht nur den Vorteil einer optisch und sprachlich einheitlichen Kommunikation, sondern erlaubt auch, die Ansprache der verschiedenen Zielgruppen aufeinander abgestimmt zu steuern. Um eine entsprechend professionelle externe Kommunikation aufzusetzen, zu etablieren und langfristig sicherzustellen, sind zahlreiche Möglichkeiten der Aufgabenverteilung zwischen den Akteuren oder Akteursgruppen innerhalb der sektorübergreifenden Partnerschaft denkbar.

Im Falle CmiA übernimmt die Aid by Trade Foundation eine zentrale Rolle in der externen Kommunikation, insbesondere im Marketing. In unseren Gesprächen wurde allerdings deutlich, dass diese zentrale Kommunikation nicht nur positiv gesehen wird, sondern bei einzelnen Mitgliedern Unwohlsein oder sogar Verärgerung hervorruft – bspw., wenn für die jeweiligen Kunden durch die gemeinsame Außenkommunikation der Eindruck entsteht, dass alle an der Partnerschaft beteiligten Unternehmen in gleichem Maße nachhaltig aufgestellt sind. Erfolgreiche Kommunikation muss somit diesen unterschiedlichen Ansprüchen und Erwartungen gerecht werden.

Es sei der Vollständigkeit halber angemerkt, dass neben den formal aufgesetzten Kommunikationsstrukturen und -prozessen in einer sektorübergreifenden Partnerschaft – wie in fast allen interorganisationalen Beziehungen – selbstredend immer auch zahlreiche informelle Kommunikationsmechanismen bestehen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

INTERNATIONALISIERUNG

Wie bereits am Beispiel der strategischen Nachhaltigkeitsallianzen in Kapitel 5.2 erläutert, stellt die Internationalisierung von Nachhaltigkeitskooperationen einen wichtigen Wachstums- und damit auch einen wichtigen Impact-Treiber dar. In unseren Gesprächen zum Thema CmiA wurde deutlich, dass gerade im Bereich der Rohstoffbeschaffung für viele Unternehmen und auch Vertreter anderer Organisationen ein international tragfähiges Konzept maßgeblich ist, um sich der Kooperation anzuschließen. Im Fall CmiA liegt eine besondere Konstellation vor, da neben Cotton made in Africa fast zur gleichen Zeit ein sehr ähnliches Label, die Better Cotton Initiative (BCI), startete – eine internationale sektorübergreifende Partnerschaft, die sehr ähnliche Ziele verfolgt.

> *„Aber Better Cotton ist ein Weltstandard heute, und IKEA ist bei Better Cotton, und viele große Firmen sind einfach heute bei Better Cotton. Cotton made in Africa hat sich eigentlich sehr extrem auf den deutschen Markt und auf deutsche Firmen, Unternehmen konzentriert und hat bis heute eigentlich den Sprung nicht geschafft." (Z1)*

Die Internationalisierungsstrategie einer Partnerschaft führt nicht nur zur höheren Attraktivität bei den beteiligten Unternehmen, auch die anvisierten Ziele können hierdurch evtl. effektiver erreicht werden. Im Falle einer Baumwollinitiative kann eine Internationalisierungsstrategie zur Folge haben, dass z.B. Zuliefererbetriebe von sich aus den nachhaltigen Rohstoff einkaufen und dann den Textilhändlern bzw. Abnehmern anbieten, da es sich um einen internationalen Standard handelt. Im Gegenzug müssen bei einer nationalen Initiative die Produzenten evtl. erst noch davon überzeugt werden, den entsprechend zertifizierten Rohstoff überhaupt in den Produktionsprozess aufzunehmen.

> *„Ein Hauptunterschied ist, dass BCI sofort angetreten ist mit dem Anspruch, eine globale Initiative zu sein, dass BCI sofort ‚Global Player' als Mitglieder gewinnen konnte und es dementsprechend für uns dann wiederum in der Konsequenz so war, dass nicht unbedingt wir zu unseren Herstellern, zu unseren Produktionspartnern gehen mussten und sagen mussten: ‚Geht jetzt mal bitte zu BCI', sondern die eigentlich zu uns gekommen sind und gesagt haben: ‚Übrigens, wir sind jetzt auch bei BCI, wollt ihr nicht von uns auch BCI-Baumwolle haben?'" (W5)*

5.3.3 AUSPRÄGUNG DER ENTSCHEIDUNGSRELEVANTEN DIMENSIONEN

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel 5.2.3 beschrieben, liegt unser Ziel nicht darin, den konkreten Erfolg der sektorübergreifenden Partnerschaft CmiA quantitativ zu bewerten oder allgemein den Erfolg jeglicher Art von sektorübergreifender Partnerschaft einzuordnen. Wir wollen vielmehr erste Anhaltspunkte liefern, welche Ausprägungen die besprochenen Entscheidungsdimensionen in sektorübergreifenden Partnerschaften typischerweise aufweisen und in welchem Verhältnis die Entscheidungsdimensionen zueinander und in Bezug auf die zuvor beschriebenen Erfolgsfaktoren stehen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

KOMPLEXITÄT

Im Vergleich zu rein unternehmensgetriebenen Allianzen nimmt bei sektorübergreifenden Partnerschaften durch die Beteiligung weiterer Organisationstypen das Maß an Komplexität bedeutend zu. Aufgrund der Beteiligung dieser Organisationen aus anderen Sektoren eignen sich derartige Partnerschaften allerdings auch besonders gut, um Verbesserungen auf tieferen Stufen innerhalb der Wertschöpfungskette zu erzielen. Im Vergleich zum Untersuchungsbeispiel BSCI hat Cotton made in Africa bspw. bedeutend stärkere Eingriffe in die jeweiligen Geschäftsprozesse der beteiligten Unternehmen zur Folge. Diese Eingriffe bzw. Anpassungserfordernisse sind im Vergleich zu strategischen Nachhaltigkeitsallianzen mit tendenziell höheren Transaktionskosten verbunden, die bspw. durch die Umstellung der Lieferanten (Anbahnung; Kontakte zu CmiA-Weberei und -Spinnerei) oder den persönlichen Aufwand der Unternehmen bzw. Einkaufsabteilungen anfallen. Hinzu kommen die bereits beschriebenen Kosten durch die Teilnahme an der Partnerschaft als solche (z.B. in Form von Lizenzgebühren und der Bereitstellung von Mitarbeitern für das Thema). Auch der beschriebene Austausch mit weiteren Anspruchsgruppen erhöht für die beteiligten Unternehmen ggf. die Kosten der Teilnahme an einer sektorübergreifenden Partnerschaft. Identisch zur zuvor beschriebenen strategischen Nachhaltigkeitsallianz (Kap. 5.2) ist auch bei einer sektorübergreifenden Partnerschaft das langfristige Ziel, dass sich die durch die Kooperation ergebenden Kosten im Laufe der Zeit verringern bzw. sich in Form von direkt ersichtlichen Legitimationsgewinnen „auszahlen". Im konkreten Fall von CmiA können nicht alle unsere Gesprächspartner diese positiven Effekte erkennen.

> *„Wenn man überhaupt von einem Konfliktthema sprechen kann, das einzige Thema, was wir immer hatten, war diese Frage, ist es teurer oder nicht? Wo wir immer die Aussage von CmiA bekamen, ja, es ist nicht teurer, und unsere Hersteller uns gesagt haben, ja, es ist aber doch teurer. Und dann standen wir halt irgendwie dazwischen, und am Ende des Tages müssen wir dann die Hersteller bezahlen, und wenn die sagen, wir können es nicht für den gleichen Preis anbieten, dann ist das eben die Wahrheit in dem Moment, die finanzielle Wahrheit." (W5)*

(POTENZIELLER) JOINT VALUE

Die vereinbarten Ziele der jeweiligen sektorübergreifenden Partnerschaft stellen nicht nur eine wichtige Grundlage für die Zusammenarbeit dar, sondern sind auch das zentrale Maß für die Messung von Erfolg. Am Beispiel von CmiA sind folgende übergeordnete Ziele zu erkennen: Das wichtigste Ziel der sektorübergreifenden Partnerschaft liegt darin, die Bedingungen für die Baumwollbauern und Fabrikarbeiter der Baumwollentkörnungsanlagen in Subsahara-Afrika zu verbessern. Ferner wird das Ziel verfolgt, den Umweltschutz sowie die Transparenz in den Lieferketten zu erhöhen.
Damit stehen die nachhaltige Entwicklung afrikanischer Baumwolle, die Etablierung eines international effektiven sog. Stoffstrommanagements sowie die Erzeugung eines Nachfragesogs durch den Einzelhandel bezüglich dieser Baumwolle im Fokus. Entsprechend kann als ein erster Indikator für den Erfolg der Partnerschaft z.B. die nachgefragte Baumwollmenge dienen. Bei CmiA wird das Mass-Balance-Modell verfolgt und der Zufluss der entsprechenden Baumwollmenge sichergestellt; demnach muss diese nicht in jedem Produkt nachgewiesen werden („Ökostrom-Modell"). Vergleichbar zur Baumwollmenge ist es für die Messung der weiteren Impacts sowie die Legitimierung der Partnerschaft wichtig, die jeweiligen Ziele mit konkreten KPIs zu hinterlegen. Im Fall von CmiA ist dies bspw. die Anzahl der geschulten Bauern bzw. ihrer Familien.

> *„Dann haben wir über eine Million Baumwollbauern in dem Projekt jetzt in zehn afrikanischen Ländern, also, auch da würde ich sagen, sind wir zahlenmäßig mit ihren Familienangehörigen bei sechs Millionen Menschen, die zumindest jetzt auf ihrer Scholle bleiben und nicht das Land verlassen müssen, weil sie ihre Familie nicht ernähren können." (W12)*

Alternativ können auch auf Ebene der beteiligten Unternehmen die jeweiligen Nachhaltigkeitsziele mit Bezug zu entsprechenden Partnerschaften gesetzt werden.

> *„Die Otto Group verfolgt im Rahmen der Textilstrategie das Ziel, bis zum Jahr 2020 bei ihren Eigen- und Lizenzmarken 100 % Baumwolle aus nachhaltigem Anbau einzusetzen. Im Jahr 2018 konnten wir den Anteil nachhaltiger Baumwolle deutlich auf 93 % (2017: 78 %) steigern. Dieser Trend ist auf die konsequente Verfolgung des Ziels und die etablierten Beschaffungsprozesse von Baumwolle aus der Initiative Cotton made in Africa (CmiA) zurückzuführen." (Jahresbericht Otto Group (2018/19), S. 82)*

Gleichzeitig ist es das Ziel der allermeisten sektorübergreifenden Partnerschaften, nicht nur sozial und ökologisch verantwortlich und nachhaltig erfolgreich zu sein, sondern auch in ökonomischer Sicht. Diese ökonomische Nachhaltigkeit bedeutet, dass die Partnerschaft sich selbst finanziert und nicht dauerhaft auf externe Zuschüsse in Form von staatlichen Geldern oder Spenden angewiesen ist.

> *„Mittlerweile haben wir einen ganz ordentlichen Erfolg, wir haben bestimmt 25 oder 30 Lizenznehmer, wir nehmen bald zwei Millionen Euro Lizenzen ein, also, das ist nun, weiß Gott, schon sehr, sehr, sehr ordentlich, nur der Ursprungsgedanke, der ging deutlich über das jetzt Erreichte an Erwartungen, deutlich über das jetzt Erreichte hinaus. Wir wollten ja einen Nachfragesog, der zu einer echten Verknappung führt, davon sind wir weit entfernt." (W1)*

Diese finanzielle Nachhaltigkeit kann in sektorübergreifenden Partnerschaften, die mitunter stark durch öffentliche Gelder finanziert werden, eine der entscheidenden Hürden für den langfristigen Erfolg darstellen. Ein ausgeprägtes Einwerben von öffentlichen Geldern und Spenden kann sogar die Entwicklung eines ökonomisch nachhaltigen Geschäftsmodells erschweren und verzögern.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„Es muss sich selbst tragen, das System. Das war vielleicht ein Punkt, wo wir zu spät angefangen haben, dran zu arbeiten. […] Wenn man heute nachguckt, von 2009 bis 2016 hatten wir insgesamt, wenn ich jetzt die Zahlen alle richtig im Kopf habe, [über 100] Millionen Euro Mittel, die von den Baumwollfirmen kamen, die von den verschiedenen NGOs kamen, von Stiftungen, von der Bundesregierung oder von der Gates Stiftung. Und dann so ein Schlachtschiff weiterhin auf Kurs zu halten, ist verdammt schwierig." (Z1)*

Im Bereich des Textilhandels hängt diese finanzielle Nachhaltigkeit eng mit der Frage zusammen, ob die Käufer bzw. Konsumenten bereit sind, für bestimmte Nachhaltigkeitsstandards oder -siegel einen Aufpreis zu zahlen. Vergleichbare Diskussionen werden auch im Bereich der Bio-Lebensmittel oder des Ökostrom-Marktes geführt. Wir wollen daher an dieser Stelle kurz in Form eines Zitats auf diese Angebots-Nachfrage-Problematik eingehen:

> *„Wir hatten dann unsere Kollektionen, die mit dem CmiA-Logo verkauft wurden. Es gab auch so ein kleines Hangtag zu CmiA. Da muss man sagen, ja, Erfolg, also, es war jetzt nicht so, dass die [Kunden] uns, ich sage mal, die Bude eingerannt hätten und gesagt haben, gebt uns mehr davon. Also, das war schon eher so ein Push von unserer Seite und von daher kann man da natürlich fragen, wie erfolgreich war das? Also, es war nicht so, dass von der Abnehmerseite kam: Bitte gebt uns CmiA!" (W6)*

Einer unserer Gesprächspartner subsumiert die aus seiner Sicht relevanten Erfolgsdimensionen einer sektorübergreifenden Partnerschaft (hier von CmiA) folgendermaßen:

> *„Bei CmiA gibt es zwei Erfolgskriterien. A) Wie viele Baumwollbauern wir in dem Programm haben. B) In welchem Umfang die sozialen und Umweltstandards eingehalten werden? Da machen wir ja genaue Zertifizierungen, mit den Farben Grün, Gelb, Rot, und da muss rot natürlich gegen null gehen, Grün möglichst auf 100 % gehen, da ist der Fortschritt. Und dann zum Schluss auch von den Lizenzeinnahmen […]. Im Grunde soll es selbsttragend sein, denn ich halte nichts davon, wenn irgendeine Initiative dauerhaft an einem Tropf hängt, auch in der Entwicklungspolitik, sondern irgendwo ist das Hilfe zur Selbsthilfe, und das muss hinterher selbsttragend sein, auch das würde ich da als Erfolgskriterium nehmen." (W12)*

Fassen wir die beschriebenen Überlegungen zu sektorübergreifenden Partnerschaften zusammen, zeigen sich im Vergleich zu strategischen Nachhaltigkeitsallianzen ein gestiegenes Maß an Komplexität sowie mitunter höhere Kosten für die beteiligten Organisationen. Im Gegenzug ist durch den tieferen Eingriff in die Wertschöpfungskette sowie die zusätzlichen Impulse und Beiträge von zivilgesellschaftlichen Akteuren ein (potenziell) höherer Joint Value realisierbar (siehe **Abbildung 18**).

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

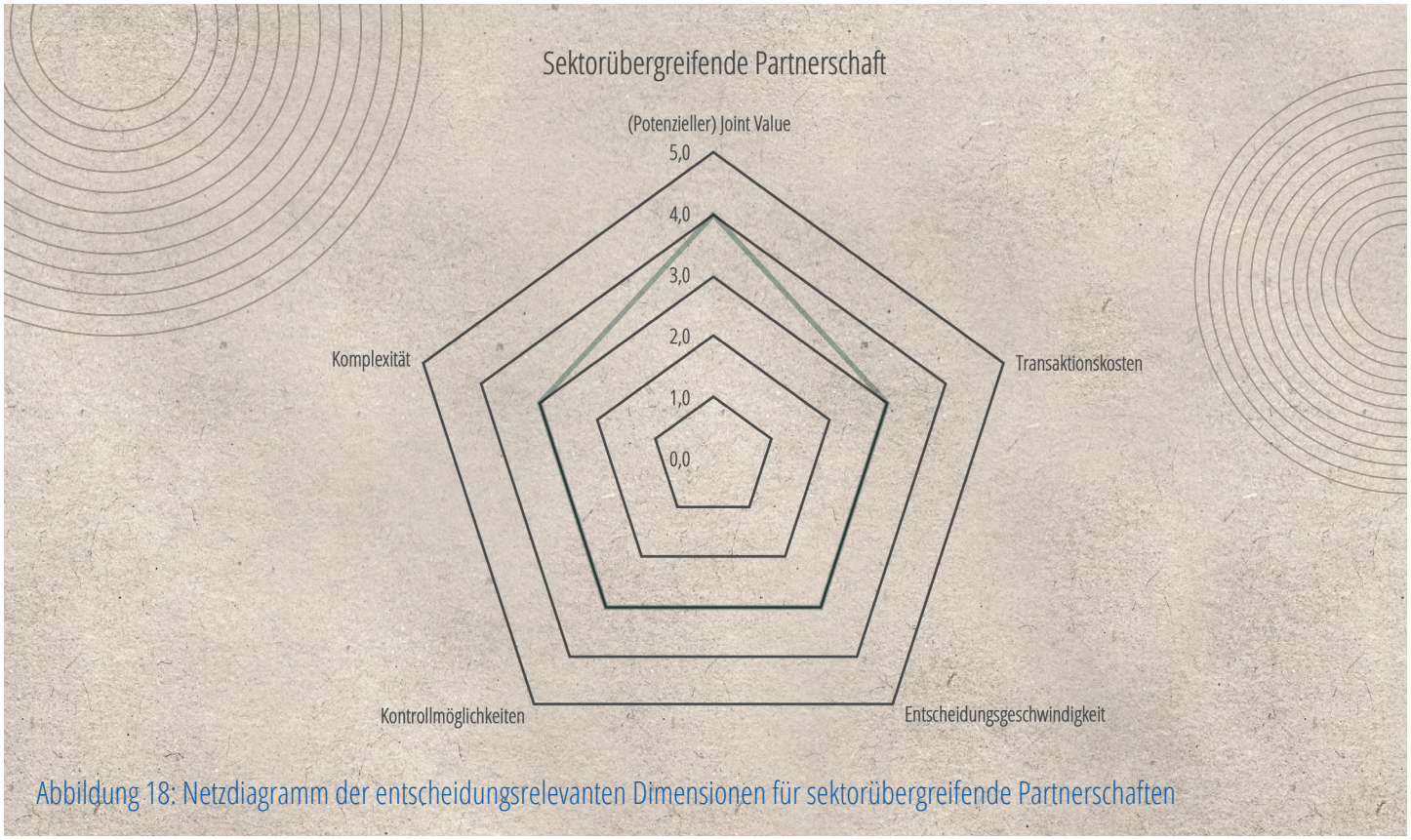


Abbildung 18: Netzdiagramm der entscheidungsrelevanten Dimensionen für sektorübergreifende Partnerschaften

Analog zum vorherigen Kapitel zeigen wir auch für sektorübergreifende Partnerschaften eine typische Entwicklung der beiden aus unserer Perspektive entscheidenden Dimensionen (Joint Value und Transaktionskosten) über den Verlauf einer solchen Kooperation hinweg (**Abbildung 19**). Je nachdem, wie schnell sich Erfolge erzielen lassen und die Transaktionskosten ggf. abnehmen, werden die Kurvenverläufe selbstverständlich variieren. Auch die Vielfalt an sektorübergreifenden Partnerschaften bspw. in Bezug auf ihre Ziele, die beteiligten Akteure und Sektoren sowie ihre konkrete Ausgestaltung macht eine simple, alle Varianten umfassende Abbildung unmöglich bzw. wäre unseriös. Deshalb ist die unten stehende **Abbildung 19** als eine Art idealtypischer Verlauf zu verstehen.

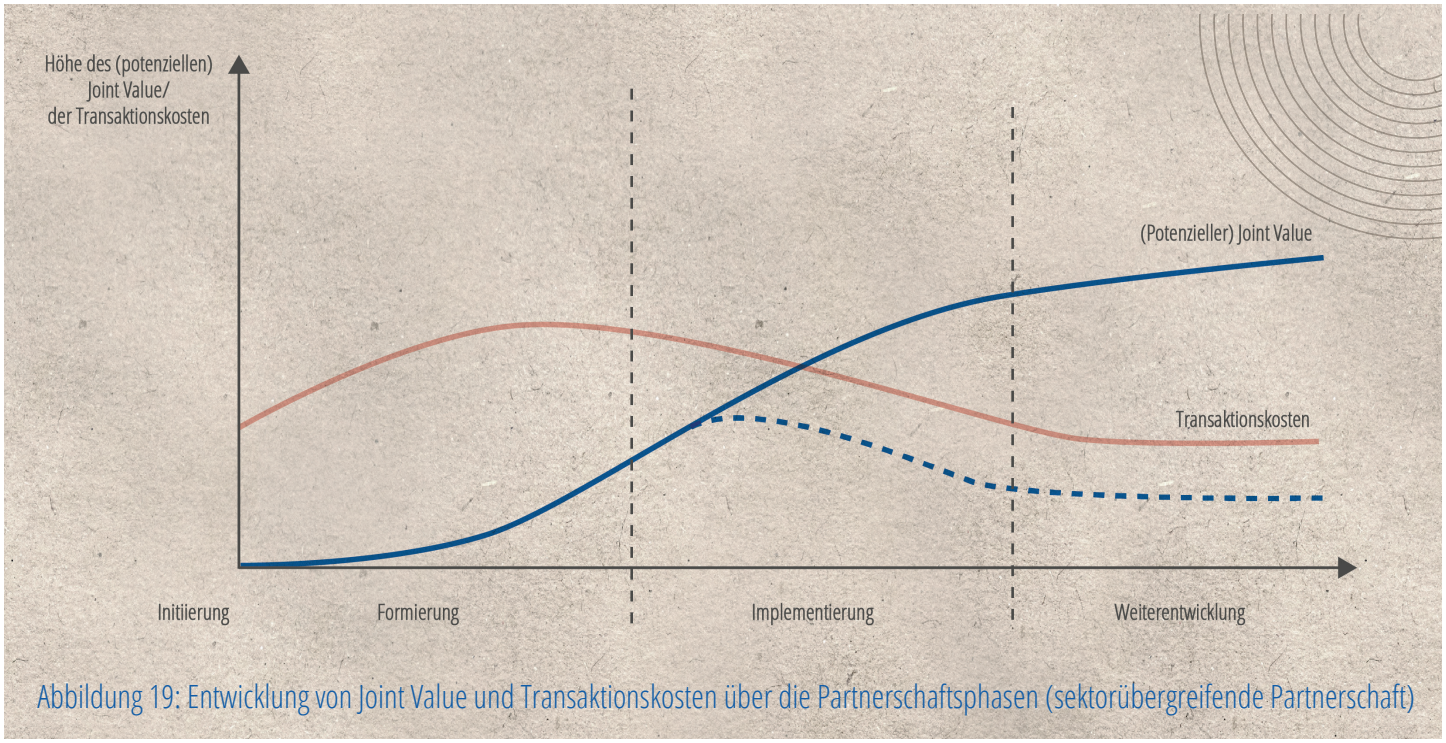
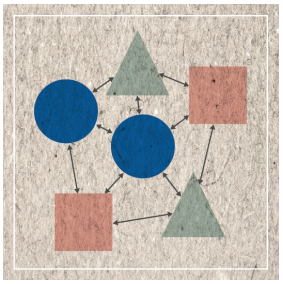


Abbildung 19: Entwicklung von Joint Value und Transaktionskosten über die Partnerschaftsphasen (sektorübergreifende Partnerschaft)

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

5.4 TYP 4: MULTI-STAKEHOLDER-INITIATIVE

5.4.1 WAS MACHT EINE MULTI-STAKEHOLDER-INITIATIVE AUS?



Um komplexe globale soziale oder ökologische Probleme zu adressieren, werden zunehmend Partnerschaften initiiert, in denen eine Vielzahl an Akteursgruppen aus unterschiedlichen Sektoren zusammenarbeitet (Clarke & MacDonald, 2019; Detoni et al., 2018; Zeyen et al., 2016). Für diese interorganisationalen Zusammenschlüsse werden häufig verschiedene Begriffe synonym verwendet, bspw. Multi-Stakeholder-Initiative, Multi-Stakeholder-Partnerschaft, Multi-Stakeholder-Netzwerk. Eine allgemein anerkannte Definition bzw. Abgrenzung innerhalb der Wissenschaft oder Praxis gibt es derzeit nicht. Darüber hinaus besteht Uneinigkeit darüber, welche Struktur eine MSI aufweisen sollte, um als solche bezeichnet zu werden. Einige Experten vertreten die Ansicht, dass eine MSI eine formale, demokratische Struktur aufweisen sollte, wohingegen andere dafür plädieren, dass bspw. auch Dialogplattformen mit Vertretern aus der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft oder dem Staat eine MSI darstellen (van Huijstee, 2012). Unabhängig von der Frage nach der idealen Struktur ist allen Definitionen gemeinsam, dass sie den positiven Aspekt der Unterschiedlichkeit der Partner hervorheben und deren Bemühen würdigen, sich trotz oder gerade wegen dieser Unterschiedlichkeiten gemeinsam für eine Sache zu engagieren. Ausgewogene Beschreibungen der Charakteristika von Multi-Stakeholder-Initiativen bzw. -Partnerschaften finden sich in den Berichten der GIZ (Treichel et al., 2017) bzw. des Global Development Incubator (Stern et al., 2015). Darauf basierend fassen wir die folgenden zentralen Charakteristika einer Multi-Stakeholder-Initiative zusammen. Dieses Verständnis ist auch Grundlage der vorliegenden Studie.

(1) Ziel der Initiative ist, soziale oder ökologische Herausforderungen in einer längerfristigen Zusammenarbeit zu überwinden;

(2) freiwillige Zusammenarbeit von zahlreichen Repräsentanten der drei sozialen Sektoren (Staat, Zivilgesellschaft, Wirtschaft);

(3) ein gewisses Maß an Institutionalisierung der Zusammenarbeit und Erschaffung eigener Governance-Mechanismen innerhalb der Partnerschaft.

Textbox 5 Fallbeispiel – Bündnis für nachhaltige Textilien (BnT)

Das Bündnis für nachhaltige Textilien, kurz Textilbündnis, wurde im Januar 2014 durch den Entwicklungsminister Dr. Gerd Müller als Antwort auf die verheerenden Fabrikeinstürze in Bangladesch und Pakistan initiiert. Damals wie auch heute war und ist das Ziel der beteiligen Akteure, gemeinsam soziale und ökologische Verbesserungen entlang der globalen Wertschöpfungsketten in der Textilindustrie zu entwickeln und durchzusetzen. Hierfür kooperieren im Textilbündnis derzeit 132 Organisationen aus verschiedenen Anspruchsgruppen: Bundesregierung (1), Nichtregierungsorganisationen (NGOs) (19), Wirtschaft (14 Verbände, 81 Unternehmen), Standardorganisationen (7), Gewerkschaften (2) und beratende Mitglieder (8).[17] Um die angestrebten Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen, setzt das Bündnis auf diverse Maßnahmen, die potenzielle Synergien zwischen den Partnern ermöglichen sollen. In Projektgruppen erarbeiten einzelne Vertreter der Akteursgruppen Ideen und Strategien, wie bspw. existenzsichernde Löhne in Produktionsländern erreicht werden können oder wie man den Erfolg einer solch komplexen Initiative sinnvoll messen kann.

[17] Im Textilbündnis gibt es die Möglichkeit, als ordentliches, beratendes oder assoziiertes Mitglied mitzuwirken. Eine Mitgliedschaft erfolgt durch schriftlichen Antrag, über den der Steuerungskreis entscheidet. Für weitere Details siehe „Regeln der Zusammenarbeit des Bündnisses für nachhaltige Textilien“, Stand: 25.01.2018.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Ein wichtiges Element des Bündnisses sind die hieraus hervorgegangenen Bündnisinitiativen – konkrete Projekte, die vor Ort, bspw. in Tamil Nadu, in Kooperationen mit lokalen Regierungen und NGOs umgesetzt werden. Als weitere relevante Säule wird die Übernahme individueller Verantwortung der einzelnen Organisationen für die übergeordnete Zielerreichung betrachtet. Hierfür setzen sich alle Partner im derzeit jährlichen Review-Prozess individuell mit den für das gesamte Bündnis gesteckten Zielen auseinander, formulieren ihre sog. Roadmap mit eigenen Unterzielen und legen gleichzeitig ihre Fortschritte im Vergleich zum Vorjahr dar. Schließlich bildet das Textilbündnis eine Art Dialogplattform, auf der sich die beteiligten Partner konstruktiv austauschen und voneinander lernen können, sodass eine gemeinsame Grundlage für das Erreichen der Bündnisziele geschaffen werden kann.

ROLLE DER REGIERUNG

Im Vergleich zu den bisher betrachteten Kooperationstypen zeichnet sich eine MSI durch das besondere Merkmal aus, dass sich Vertreter des dritten Sektors, des Staates, aktiv engagieren. Gründe, warum der Staat sich in MSIs engagiert, gibt es zahlreiche. Zum einen sind die Ziele von MSIs häufig mit der politischen Agenda der Regierung, aber auch überstaatlicher Organisationen (siehe Sustainable Development Goals) verwoben. Zum anderen führt die Liberalisierung der Märkte und die damit im Zusammenhang stehende Globalisierung dazu, dass der Staat oder die jeweiligen Regierungen nur schwer regulierend in Märkte eingreifen und bspw. Arbeitsstandards festlegen können. Die zunehmende Verlagerung der Lieferketten in den globalen Süden verringert diese Einflussmöglichkeiten des Staates weiter (King & Pearce, 2010).

Der Staat nimmt während des gesamten Prozesses einer MSI eine wichtige Rolle ein. Während der Implementierung kann dies bspw. das Initiieren durch einen Politiker sein. Diese Initiierung erzeugt eine politische Legitimität, die wiederum dafür sorgen kann, dass viele Organisationsgruppen und Akteure der Initiative beitreten. Ebenfalls spielt die Regierung in der kontinuierlichen Entwicklung und Finanzierung einer MSI eine große Rolle. Wie zahlreiche kleinere sektorübergreifende Partnerschaften erhält üblicherweise die gesamte MSI oder enthalten auch ausgewählte, besonders finanzschwache Partnerorganisationen eine finanzielle bzw. materielle Unterstützung, damit die MSI ihre gesetzten Ziele erreichen kann. In dieser Hinsicht stellt die Beteiligung der Politik häufig einen Garanten dafür dar, dass eine MSI nicht an materiellen Aspekten scheitert. Zudem haben unsere Gesprächspartner die relevante Rolle der Politik als Leader innerhalb einer MSI betont: „Ich glaube, dass der Erfolg des Bündnisses maßgeblich [...] auch dadurch getrieben ist, dass die Bundesregierung hier deutlicher in Leadership gegangen ist." (S2)

Darüber hinaus sorgt die Beteiligung der Politik für eine erhöhte Legitimation der MSI selbst sowie der beteiligten Organisationen. Im Textilbündnis zeigt sich bspw., dass durch die politische Beteiligung Regierungen in den produzierenden Ländern positiv beeinflusst werden konnten, sodass einzelne Bündnisinitiativen mit den lokalen Behörden zusammenarbeiten können.

> *„Die Regierung ist natürlich insofern wichtig, weil sie ja sozusagen auf die Regierungsebene hier [in den produzierenden Ländern] einwirkt." (Z6)*
>
> *„Die Unternehmen haben ja auch gar keine demokratische Legitimation. Wir haben eine Einkaufsmacht und können die in die Waagschale werfen. Aber wir brauchen eben auf der anderen Seite auch Akteure wie eine Bundesregierung, die im Dialog mit anderen Regierungen steht." (W18)*

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

5.4.2 AUSPRÄGUNG DER ERFOLGSFAKTOREN

MOMENTUM

Der Einsturz des Rana-Plaza-Gebäudes in Sabhar, Bangladesch, am 24. April 2013, bei dem über 1000 Textilarbeiterinnen in den Trümmern begraben wurden (Fiebrig, 2018; Fifka, 2018), war der entscheidende Wendepunkt, der die Mode- und Textilbranche in den medialen, gesellschaftlichen und politischen Fokus rückte. Dieses Ereignis sorgte zum einen dafür, dass Unternehmen ihre bis dahin gängigen Praktiken hinterfragten, und zum anderen, dass die Anforderungen an die Textilbranche seitens der Politik und Gesellschaft verschärft wurden. Diese Anforderungen betreffen vor allem die Transparenz in der Wertschöpfungskette, die Produktionsbedingungen und Sozialstandards sowie Themen der ökologischen Nachhaltigkeit. Angestoßen durch Rana Plaza und weitere Katastrophen in den produzierenden Ländern, initiierte Dr. Gerd Müller das Bündnis für nachhaltige Textilien. Auf Einladung des Ministers erfolgten erste Gesprächsrunden und Entwürfe einer möglichen Partnerschaft. Die hochrangige Verankerung in der deutschen Politik verhalf dem Bündnis zu einer entsprechenden Anerkennung bzw. Legitimation in den relevanten Stakeholdergruppen.

> *„Wir waren von Anfang an dabei und die grundsätzliche Entscheidung kam durch Rana Plaza. Das war für uns nicht selbstverständlich, aber ich habe damals sofort gesagt: Das [Textilbündnis] ist schon eine einmalige Chance, die sollten wir auf jeden Fall ergreifen.“ (Z6)*

Nach erfolgreicher Modifizierung des ersten Entwurfs kam es zu ersten Beitritten seitens der Unternehmen und der zivilgesellschaftlichen Akteure. Fraglich ist, ob bei einer so großen MSI eine Akteursgruppe aus einem anderen als dem politischen Sektor ebenfalls diese Strahlkraft aufbringen kann, um die diversen Akteursgruppen zum Dialog anzuregen. Dieses beschriebene Momentum hat trotz seiner Spezifität für das Textilbündnis eine übergreifende Gültigkeit für MSIs als initial zündender Auslöser. Ein solches Momentum allein reicht jedoch nicht für die Entstehung einer MSI aus. Neben diesem muss zudem das soziale oder ökologische Problem von einer genügend großen Anzahl an Organisationen aus den drei sozialen Sektoren als relevant und dringlich anerkannt sein. Es muss also ein ausreichend großer Leidensdruck bestehen.

Relevanz bzw. Notwendigkeit zu handeln

Damit das auslösende Momentum seine Wirkung entfalten kann, muss zwischen den potenziellen Partnern der MSI ein Konsens bestehen, dass es Handlungsbedarf gibt. Es muss also Einigkeit darüber herrschen, dass die bestehenden Herausforderungen im Rahmen eines sozialen oder ökologischen Problems relevant sind und zeitnah gelöst werden müssen. Bei einer MSI muss dieser Konsens über alle drei Sektoren, den staatlichen, den zivilgesellschaftlichen und den wirtschaftlichen Bereich, bestehen oder erzielt werden. Das heißt, das bestehende oder drohende Problem erzeugt Konsequenzen, die alle relevanten Stakeholder mehr oder weniger tangieren. Die jeweiligen Konsequenzen müssen hierbei nicht identischer Natur sein, jedoch ist es relevant, dass insbesondere die problemauslösenden Organisationen erkennen müssen, dass ihre Praktiken einer Änderung bedürfen. Das zeigte sich bspw. auch rückblickend im Textilbündnis.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„Also, das Wissen darüber, dass die Geschäftsmodelle so, wie sie zurzeit laufen oder insbesondere auch 2013/2014/2015 gelaufen sind, nicht mehr funktionieren werden, weil sie mit hohen expliziten und impliziten Kosten verbunden sind. Dieses Wissen ist da. Sie müssen eigentlich mit kaum einem Unternehmen noch drüber reden, ‚ob', die Frage ist tatsächlich ‚wie'. Das heißt, es gibt ein Grundverständnis, dass sich was ändern muss." (S1)*

Um eine MSI ins Leben rufen zu können, müssen die relevanten Stakeholder also sowohl als Einflussgruppen auf die Probleme gewonnen als auch als Sparringspartner für die Aushandlung der Problemlösung überzeugt werden. Der Kern dieser Überzeugungsarbeit betrifft den Aspekt, dass eine MSI überhaupt als der richtige Weg anerkannt wird.

Partnerschaft als geeignete Lösung für die Herausforderungen begreifen

An erster Stelle steht also die Einsicht jeder Akteursgruppe, dass sie sektorintern bzw. bisektoral keine Lösung mit ausreichender Wirkung erzeugen würde. Im Textilbündnis galt diese Einsicht nach Einschätzung unserer Interviewpartner sowohl für die Zivilgesellschaft als auch für die Wirtschaft.

> *„Ein Grundverständnis ist da, dass die Herausforderungen, die angegangen werden müssen, auf der individuellen Ebene strukturell nicht angegangen werden können. Jedes einzelne Unternehmen kann für seinen unmittelbaren Einflussbereich nachhaltiger, fairer, verantwortungsbewusster werden. Es wird weiterhin eine Nische sein, die gegen die raue See ankämpfen muss, und deswegen gibt es schon gerade in der Textilbranche die Überzeugung, dass ‚Collective Action' zielführender ist als 1000 einzelne individuelle Ansätze zu fahren, wenn man strukturelle Herausforderungen angehen will." (S1)*
>
> *„Aber ich finde, wesentlich mehr schaffst du, wenn du es gemeinsam machst." (Z5)*

Dieses Bewusstsein, dass „Collective Action" zu einer strukturellen Verbesserung der sozialen und ökologischen Bedingungen entlang der textilen Wertschöpfungskette führen kann, lässt sich ebenfalls für die Subziele des Textilbündnisses feststellen. Ein Beispiel für ein solches Subziel ist das Erreichen von „Living Wages", wie folgendes Zitat verdeutlicht:

> *„Es sind viele Dinge, die einfach auf politischer Ebene gelöst werden müssen. […] Standards können nicht dafür sorgen, dass ‚Living Wages' gezahlt werden. Ein einzelnes Unternehmen kann nicht dafür sorgen, dass ‚Living Wages' gezahlt werden. Aber alle zusammen könnten sich vielleicht ein Gebiet aussuchen und sagen: Da wollen wir das." (Z4)*

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Bei allen Bemühungen um eine „Collective Action“ darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass die einzelnen Partner einer MSI und insbesondere deren Ziele kompatibel zueinander sein sollten, damit die mit der Kontrolle und Abstimmung assoziierten Transaktionskosten nicht zu hoch werden.

KOMPATIBILITÄT DER PARTNERORGANISATIONEN

Wie bereits mehrfach erwähnt, profitiert eine Partnerschaft davon, dass unterschiedliche Organisationen ihre Fähigkeiten und Ressourcen kombinieren, um gemeinsam Wert zu schaffen. Wenn die Partner in ihrer Struktur und ihren Prozessen sowie ihrem Selbstverständnis sehr verschieden sind, kann diese Kombination der Ressourcen und Fähigkeiten im schlechtesten Fall einen größeren Aufwand und höhere Kosten als Nutzen erzeugen. Gleichzeitig eröffnet eine große Diversität der Partner auch das Realisieren von Synergieeffekten und Lernmöglichkeiten.

Kompatibilität der Strukturen und Prozesse der Organisationen

Da in einer MSI sowohl staatliche Akteure als auch Unternehmen und Not-for-Profit-Organisationen zusammenarbeiten, prallt eine Vielzahl von Strukturen aufeinander. Neben dieser reinen Anzahl finden sich in den jeweiligen Sektoren natürlich sehr unterschiedliche organisationale Strukturen und Prozesse. So weist der Wirtschaftssektor eine Bandbreite an sehr kleinen, mittelständischen, aber auch großen Unternehmen auf. Zudem können in MSIs auch sog. hybride Organisationsformen, wie bspw. Sozialunternehmen, vertreten sein, die bereits in sich Strukturen und Prozesse aus dem sozialen und wirtschaftlichen Sektor vereinen.
Kurzum: Die Bandbreite an organisationalen Strukturen und Prozessen ist bunt. Je inkompatibler sie sind, desto wichtiger wird es, dass die Arbeit in der MSI losgelöst wird von der eigentlichen Organisationsarbeit. Auf diese Weise können sich gemeinsame, MSI-spezifische Strukturen bilden.

Zielformulierung und Verständnis

Die Ziele einzelner Partnerorganisationen in einer MSI sind, wie oft erwähnt, mitunter konfliktär. Es können Situationen entstehen, in denen die Zielerreichung des einen Partners ursächlich dafür ist, dass der andere Partner einen Aspekt seiner Zielerreichung aufgeben muss und somit der Wert der Partizipation in der Partnerschaft sinkt. Damit dieser Effekt eine MSI nicht in zu gravierendem Maße überschattet, ist es erforderlich, dass alle beteiligten Akteure und Akteursgruppen zu der Einsicht gelangen, dass weder die eigenen noch die Ziele der anderen Akteursgruppen hundertprozentig erreicht werden können. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis sollten die beteiligten Akteure nicht an einem fixen Ziel festhalten, sondern vielmehr gemeinsam mit ihrer Akteursgruppe einen für alle akzeptablen Zielkorridor festlegen. Dieser Korridor hat einen Spielraum, der sowohl von den Organisationen innerhalb der Akteursgruppe als auch von ihren relevanten externen Stakeholdern akzeptiert ist. Ein solcher Korridor ist wichtig, damit die letztlich verhandelnden Individuen am Verhandlungstisch ausreichend Bewegungsmöglichkeit haben, Lösungen zu erzielen. Ziel innerhalb der Verhandlungen um die gemeinsamen MSI-Ziele sollte es dann sein, möglichst die Schnittmenge der Zielkorridore der beteiligten Akteursgruppen auszuloten, wie das Zitat verdeutlicht:

> *„Und dann haben wir einerseits bedingt besprochen: Was ist für euch das No-Go? Oder wo sind die roten Linien? Oder was auch immer. Oder wo sind die Möglichkeiten? Und mit den anderen natürlich auch. Wo sind eure roten Linien und so weiter? Dass man die blauen Linien oder die grünen Linien findet. Also den Bereich des Möglichen absucht.“ (S5)*

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Es stellt sich nun die Frage, wie die MSI-Ziele im Verhältnis zu den Zielen auf Organisationsebene formuliert und ausgehandelt werden sollten. Bei dieser Frage handelt es sich um ein zweischneidiges Schwert. Definiert man die Oberziele zunächst sehr breit, kann die Situation eintreten, dass sich einzelne Organisationen – vor allem die Pioniere in dem jeweiligen Bereich des sozialen und ökologischen Problems – in ihrer Identität hinterfragt fühlen, entsprechend bspw. einen Legitimationsverlust befürchten und deshalb nicht eintreten. Werden die Oberziele jedoch zu eng definiert, finden sich wiederum zu wenige Organisationen in diesen Zielen wieder, die sich der MSI anschließen und sich darin engagieren würden. Deshalb sollten die Ziele in der Anfangsphase der MSI möglichst so breit aufgestellt sein, dass viele Akteure sich bereitwillig anschließen und ausreichend Spielraum für ihre eigenen (Sub-)Ziele erkennen können. Im Zeitverlauf ist es jedoch ratsam, diese zunächst breiten Oberziele zu konkretisieren und gemeinsam in zu erreichende Ziele herunterzubrechen. Das Textilbündnis formuliert sein zentrales Oberziel sehr breit. Es lautet wie folgt:

> *„Das Bündnis für nachhaltige Textilien ist angetreten, um die sozialen und ökologischen Bedingungen in der weltweiten Textilproduktion zu verbessern." (Quelle: www.textilbuendnis.com)*

Dieses Oberziel des Textilbündnisses sowie die entsprechenden Unterziele sind an bereits bestehenden internationalen Vereinbarungen und Leitlinien ausgerichtet. Bspw. orientieren sich die sozialen und menschenrechtlichen Bündnisziele an den ILO-Übereinkommen, den UN-Prinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen. Wie angesprochen, sorgt das gemeinsame Oberziel dafür, dass die Unternehmen sich gemeinsam in die gleiche Richtung bewegen. Jedoch besteht unter den Partnern nicht immer Einigkeit darüber, wie genau das Ziel erreicht werden soll:

> *„Die Ziele sind dieselben, der Weg dahin ist unterschiedlich. Die Ziele sind dieselben. Absolut dieselben. Es ist eben nur, wie schnell so was erreicht werden kann. Da gehen die Meinungen auseinander." (Z4)*
>
> *„Aber zum Thema Nachhaltigkeit verfolgen doch auch viele dieselben Ziele und manche eben mit mehr Spirit und mehr Elan als andere." (W18)*

Abseits von diesen Konflikten um den richtigen Weg und das Maß an Engagement kann es problematisch werden, wenn einzelne Organisationsziele zu weit von den Oberzielen der MSI abweichen, einer unserer Interviewpartner betont deshalb:

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„Ich glaube, dass es eine der größten Schwierigkeiten im Bündnis ist, dass wir so einen Disconnect haben zwischen den Oberzielen im Bündnis und den einzelnen Zielen – ich nenne sie immer Positionen – der einzelnen Stakeholder, weil mittlerweile sehr dogmatisch argumentiert wird und das eigentliche Ziel aus den Augen verloren wird. In jeder, fast jeder Sitzung verweisen wir auf das Oberziel: Wir wollen doch strukturelle Veränderung erreichen." (S2)*

Zusammenfassend ist es aus unserer Sicht vor allem relevant, zunächst ein möglichst übergreifendes gemeinsames Ziel zu definieren, aber auch Freiräume für untergeordnete Ziele der jeweiligen Akteursgruppen zuzulassen. Insbesondere muss der Tatsache Beachtung geschenkt werden, dass die jeweiligen Partner ihre Ziele vor der eigenen Stakeholdergruppe rechtfertigen müssen.

Nachdem verschiedene Fragen der Kompatibilität der Akteure bzw. Akteursgruppen beleuchtet wurden, betrachten wir nun, welche Strukturen in einer MSI sinnvollerweise implementiert werden, um der Interaktion zwischen den Partnern einen unterstützenden Rahmen zu bieten.

GOVERNANCE-STRUKTUR

Der strukturelle Aufbau einer MSI bestimmt den Rahmen für die Austausch- und Einflussmöglichkeiten der jeweiligen Akteursgruppen. Vor dem Hintergrund der großen Anzahl und Diversität der an einer MSI beteiligten Organisationen sollte die Struktur möglichst inklusiv und paritätisch aufgebaut sein, um politische Spiele oder Konflikte bereits im Ansatz zu vermeiden.

Das Textilbündnis als eine exemplarische Fallstudie für eine komplexe trisektorale Partnerschaft weist eine Struktur auf, die dafür sorgt, dass die unterschiedlichen Organisationen und Akteursgruppen gleichberechtigt ihre Vorstellungen und Ziele in das Bündnis einbringen können. Formell gesehen wurde das Textilbündnis als Idealverein gegründet und wird derzeit primär über öffentliche Gelder sowie Unternehmensbeiträge zu Projekten finanziert. Wie in den vorherigen Kapiteln (bspw. 5.4.2) dargestellt, werden einige Kooperationstypen in einer kommerziellen Gründungsform aufgesetzt. Dies wird für MSIs allein schon aus ideologischen Erwägungen schwierig, da mindestens zwei Akteursgruppen involviert sind, die selbst kein kommerzielles Geschäftsmodell haben, sondern als Verein, Stiftung etc. gegründet sind. Es kann jedoch im späteren Verlauf der MSI sinnvoll sein, darüber nachzudenken, teilweise kommerzialisierbare Aspekte wie Zertifizierungsgebühren oder Mitgliederbeiträge einzubauen, damit die MSI als Ganzes eine größere finanzielle Unabhängigkeit erlangt. Allerdings ist der Finanzierungsbedarf einer Multi-Stakeholder-Initiative aufgrund der hohen Komplexität und des daraus resultierenden Struktur(ierungs)bedarfs vergleichsweise hoch.

Im Textilbündnis zeigt sich diese finanzintensive Struktur exemplarisch. Das sog. Bündnissekretariat übernimmt die Koordination und operative Unterstützung. Dieses Sekretariat ist extern an die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) angeschlossen. Es verfügt über einen Leiter sowie ein großes Team, das die Mitgliedsorganisationen im Textilbündnis auf vielfältige Weise unterstützt. Innerhalb des Textilbündnisses sind die Organisationen zunächst in sechs Akteursgruppen aufgeteilt (siehe **Abbildung 20**).

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

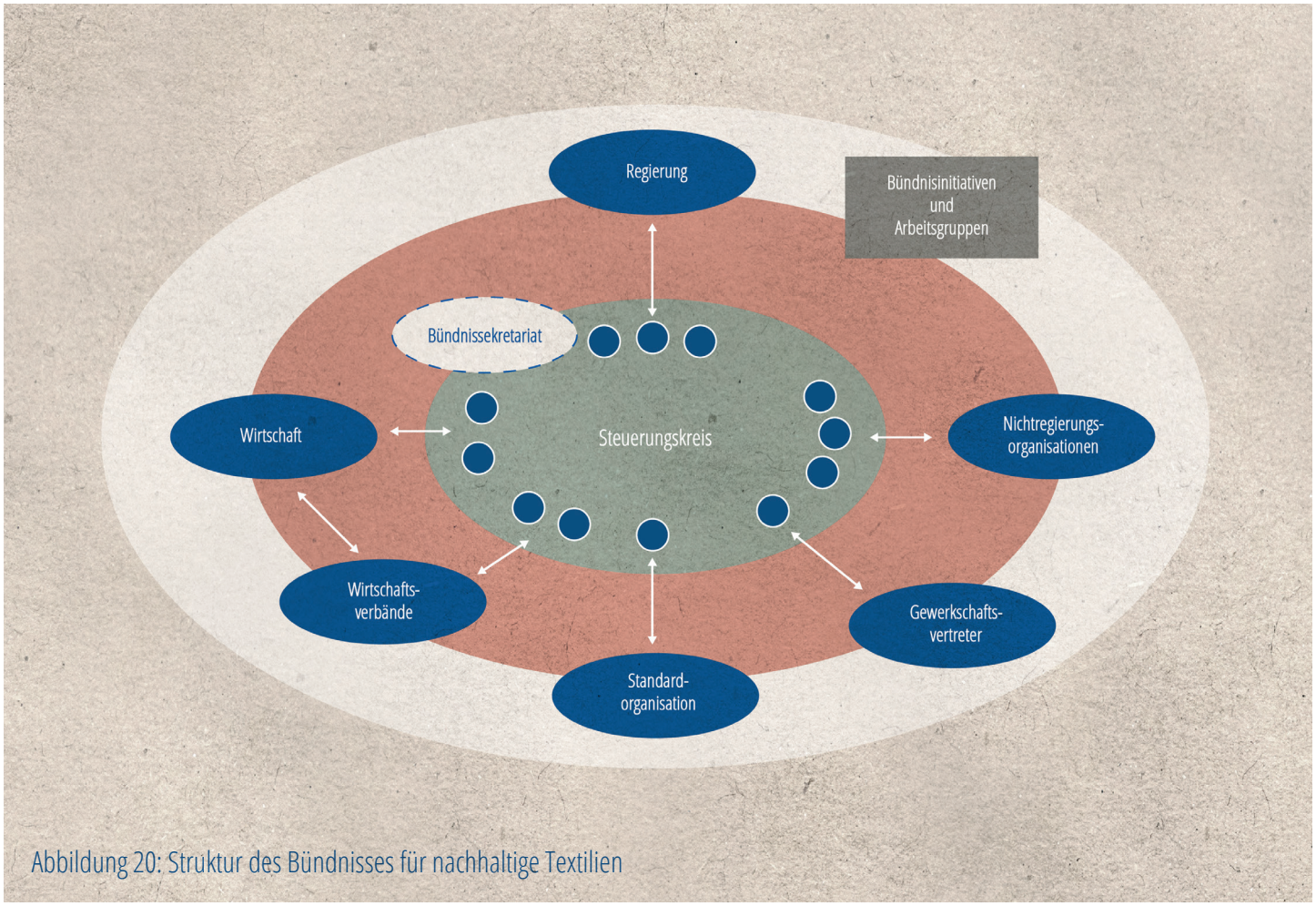


Abbildung 20: Struktur des Bündnisses für nachhaltige Textilien

Alle Mitgliedsorganisationen sind „ihrer" jeweiligen Akteursgruppe, also ihrer Hauptfunktion oder ihrem Sektor (bspw. Wirtschaft) zugeordnet. Wie in **Abbildung 20** dargestellt, sind strukturell unterschiedliche Ebenen angelegt, auf denen Entscheidungen getroffen und Handlungen erarbeitet werden. Das mit Abstand wichtigste Gremium ist der Steuerungskreis. Es ist die zentrale Instanz, wenn es um strategische Entscheidungen innerhalb des Bündnisses geht. Dort werden jegliche Maßnahmen, Zielsetzungen oder auch Kooperationen diskutiert und Beschlüsse gefasst. Der Steuerungskreis ist paritätisch zusammengesetzt und fungiert damit als Spiegelbild der Mitgliedsorganisationen. Jegliche Entscheidung, die das gesamte Textilbündnis betrifft, darf hierbei nur einstimmig gefällt werden. In einem Interview wird besonders die Zusammensetzung des Steuerungskreises als relevant hervorgehoben.

> *„Das ist, glaube ich, auch ein Problem, das generell in solchen Multi-Stakeholder-Gremien sehr relevant wird oder auch eklatant ist: Wie ist die jeweilige Zusammensetzung? Und es ist weniger das persönliche Engagement der Vertreter, sondern das ist das jeweilige Setting oder die Kontextualisierung." (Z3)*

Die Herausforderung bei diesem Prinzip der Einstimmigkeit liegt darin, dass die jeweils gewählten Vertreter letztlich in der Lage sein müssen, die gemeinsam getroffenen Entscheidungen auch gegenüber ihrer eigenen Stakeholdergruppe zu vertreten, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

> *„Das heißt, du brauchst aus den jeweiligen Anspruchsgruppen wirklich die, die in ihre jeweilige Gruppe hinein eine Macht haben und Ansagen machen können. Wenn du da irgendwelche Puppen sitzen hast, die dann Entscheidungen, die hier getroffen werden, die immer unangenehm sind […] du musst das, was da entschieden worden ist, in deine Stakeholdergruppe hineinsprechen und dann muss das akzeptiert werden." (S5)*

Jede Akteursgruppe wählt einen bis drei Vertreter, die entscheidungsbefugt an den Sitzungen des Steuerungskreises teilnehmen. Diese gewählten Vertreter im Textilbündnis sind über die letzten Jahre relativ konstant geblieben. Dies scheint zum einen positiv bewertet zu werden, da die Mitglieder des Steuerungskreises das durch die Kontinuität untereinander entstandene Vertrauen hervorheben. Jedoch gibt es auch Stimmen, die diese Kontinuität mit einer gewissen Trägheit verbinden und monieren, dass die Diskussionsfreudigkeit in dem Gremium zurückgegangen sei und es in der Folge zu einer Stagnation komme. Es ist unschwer zu erkennen, dass die Vorteile der stabilen Zusammensetzung eines so wichtigen Entscheidungs- bzw. Steuerungsgremiums und die daraus resultierenden Nachteile gut gegeneinander abgewogen werden müssen.

Neben dem Steuerungskreis gibt es darüber hinaus Bündnisinitiativen und Arbeitsgruppen, in die Vertreter der einzelnen Akteursgruppen entsandt werden, die aber ebenfalls durch die Entscheidungsmacht des Steuerungskreises gelenkt werden. Es wird angestrebt, ebenfalls die Arbeitsgruppen oder zu implementierende Partnerschaftsprojekte vergleichbar inklusiv aufzubauen wie den Steuerungskreis. Denn auch hier scheint eine gleichwertige Repräsentation der Mitgliedsorganisationen elementar, sodass alle Interessen gleichberechtigt vertreten sind und nicht eine Akteursgruppe und ihre Ziele bevorzugt oder vernachlässigt werden.

Das zweite Organ des Textilbündnisses ist die Mitgliederversammlung, die (halb)jährlich abgehalten wird. Hier treffen alle interessierten Partnerorganisationen aufeinander, um über aktuelle Bewegungen informiert zu werden bzw. abzustimmen.

GOVERNANCE-PROZESSE

Neben der etablierten MSI-Struktur sorgen die damit eng verbundenen Governance-Prozesse für eine effektive Steuerung, aber auch Kontrolle der beteiligten Partnerorganisationen. Idealerweise werden solche Prozesse gemeinsam festgelegt. Gleichzeitig sollte es möglich sein, die Prozesse bei veränderten Rahmenbedingungen oder neu erworbenen Erkenntnissen anzupassen und so dafür zu sorgen, dass die beteiligten Organisationen ohne unnötigen Aufwand ihrer gemeinsamen Arbeit in der MSI nachgehen können. Je größer die MSI, desto wahrscheinlicher ist es, dass die oben beschriebene Struktur stark ausgeprägt ist, und desto mehr wird es notwendig, im Vorfeld eindeutige Prozesse fest zu etablieren, die dieses Gerüst füllen.

Kontrolle

Als Rahmen für die Zusammenarbeit in einer MSI wird in der Regel eine Art Vertrag oder Regelwerk aufgesetzt. Dieser Vertrag liefert eine neutrale Grundlage, auf deren Basis das Verhalten aller beteiligten Akteure sowohl gesteuert als auch kontrolliert bzw. vor Dritten gerechtfertigt werden kann. In diesem Sinne senkt ein solcher Vertrag oder ein solches Regelwerk die in einer MSI entstehenden Transaktionskosten.

Die Mitglieder des Textilbündnisses verpflichten sich bspw. den „Regelungen des Aktionsplans Textilbündnis" sowie den „Regeln der Zusammenarbeit des Bündnisses für nachhaltige Textilien", die „die interne Arbeitsweise und Aufgabenverteilung des Bündnisses für nachhaltige Textilien" (S. 1) regeln. Warum diese Regeln relevant sind, betont ein Interviewpartner:

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„Manche sind selbst rausgegangen und manche haben einfach nicht die strengen Regeln, die wir haben, eingehalten. Das ist ein Bündnis und wir haben uns immer gesagt, eine Prämisse ist – das haben wir ja aus unseren anderen Bündnisinitiativen gelernt –, Trittbrettfahrer vernichten jeden kollektiven Geist und deswegen haben wir strenge Regeln. Wer nicht liefert, der fliegt raus und wird ausgeschlossen." (W1)*

Die aufgestellten Regeln des Textilbündnisses umfassen unter anderem die Verpflichtung der Mitglieder, an dem Review-Prozess teilzunehmen. Dieses Review gilt als Nachweis, dass die jeweilige Organisation die gemeinsamen Bündnisziele verfolgt, und als Beweis, dass sie die Ziele erreicht. Da es sich bei dem Review-Prozess um ein verpflichtendes Element handelt und bei Nichterfüllung ein Ausschluss aus dem Bündnis droht, ist dies ebenfalls ein kontrollierender Mechanismus. Der Review-Prozess selbst umfasst eine Baseline-Erhebung, Zielsetzungen und Fortschrittsberichte. Er zeichnet sich durch eine hohe Komplexität aus, die vor allem den mühsamen Aushandlungsprozessen zwischen den einzelnen Akteursgruppen geschuldet ist. Diese Komplexität erscheint vielen Mitgliedsorganisationen als zu aufwendig, unnötig und ressourcenintensiv.

> *„Aber es ist im Grunde genommen ein Instrumentarium geschaffen worden, das, glaube ich, überperfekt ist." (Z5)*
>
> *„Auch für uns als Bundesregierung, sage ich auch ganz ehrlich, weil ich diese Roadmap mit erarbeiten muss, ist es ungemein schwierig über die Bandbreite an Themen zu berichten, die wir ja eben machen." (S2)*
>
> *„Die Unternehmen, die da drin sind, die wollen schon mehr, und die lasten sich auch einiges auf. Also, dieser Roadmap-Prozess ist wirklich, das ist echt ein, wie die Amerikaner sagen ‚Pain in the Ass'. Es ist wirklich aufwendig." (S3)*

Wir konnten beobachten, dass diese wahrgenommene „Überkomplexität" zahlreiche (kleinere) Organisationen dazu veranlasst hat, das Textilbündnis wieder zu verlassen. Die jüngsten Entwicklungen im Textilbündnis deuten darauf hin, dass der Review-Prozess in Abstimmung mit den Akteursgruppen neu aufgesetzt werden wird. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass MSIs keine starren Konstrukte sind, sondern gerade dann langfristig Bestand haben können, wenn sie in der Lage sind, flexibel und kontinuierlich ihre Strukturen und Prozesse an die sich ändernden Anforderungen und Entwicklungen anzupassen.

Interaktionsmöglichkeiten und organisationales Lernen

MSIs stellen in der ihnen eigenen Struktur Plattformen organisationalen Lernens dar. Die aktuelle Forschung betont, dass Organisationen in einer Partnerschaft am meisten voneinander profitieren, wenn sie sich an den geschaffenen Interaktionsmöglichkeiten beteiligen (Clarke & MacDonald, 2019) und nicht nur stille Mitglieder sind.
Die Idee der Interaktion und des gemeinsamen Lernens findet sich auch im Textilbündnis. Das Bündnis versteht sich explizit als Lernplattform und widmet entsprechend eine seiner insgesamt drei Säulen gezielt dem Austausch und der gegenseitigen Unterstützung. Hierfür wurden explizit unterschiedliche Formate wie bspw. Arbeitstreffen oder digitale Plattformen etabliert, die den Austausch fördern sollen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

> *„Insofern tragen eben auch diese Veranstaltungen, dieses Voneinander-Lernen, dazu bei, dass jetzt mal Gräben [zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft] zugeschüttet werden." (W18)*

Grundsätzlich ist das Lernpotenzial hoch, da durch das Bündnis erstmals im deutschen Textilsektor extrem heterogene Akteursgruppen mit dem Ziel der Zusammenarbeit aufeinandertreffen. Insbesondere innerhalb des Wirtschaftssektors treffen unterschiedliche Geschäftsmodelle aufeinander – bspw. große Handelsunternehmen wie die Otto Group und kleine bzw. mittelständische Industriebetriebe, deren Geschäftsmodell im Kern nachhaltig ist, wie VAUDE, Hess Natur oder Mela Wear. Potenziell konfliktreich gestalten sich auch Konstellationen aus mittelständischen Industrieunternehmen sowie großen Handelskonzernen und vergleichsweise kleinen NGOs, die sich im besten Fall auf fruchtbare Weise ergänzen und sich im schlechtesten Fall gegenseitig behindern. Der Lernerfolg wird durch die Partnerorganisationen wie folgt eingeschätzt:

> *„Also, ich glaube, dass die Kleinen den Großen in vielen Bereichen sogar sehr viel beibringen können." (S2)*

> *„Ob ich so viel lerne, also, na gut, man lernt ja nie aus, auch wenn man irgendwas erfährt, das speichert man irgendwo auch ab. Gelegentlich ist es schon auch interessant, auch noch mal so ein bisschen die Sichtweise anderer Anspruchsgruppen ganz einfach nicht nur zu hören, sondern man muss ja mit ihnen arbeiten. Also, wenn ich eine ernsthafte Zusammenarbeit mit anderen Anspruchsgruppen will, muss ich mich ja auch auf das einlassen, was an Argumenten dort kommt. Kann nicht einfach sagen: Ist alles Quatsch. Oder: Das ist ein Kapitalist, der redet immer so." (Z5)*

Eng verbunden mit der Idee, dass man sich auf die Partnerorganisationen einlassen muss, ist Vertrauen – ein essenzieller Faktor, durch den Transaktionskosten eingespart werden können und die Umsetzungsgeschwindigkeit erhöht werden kann.

Vertrauen

Vertrauen ist ein zwischenmenschlicher Faktor, der nicht einfach imitiert werden kann. Auch hat man Vertrauen nicht, sondern man schenkt es bzw. man muss es sich durch ein entsprechendes Verhalten bei seinem Gegenüber erwerben. Wir konnten für MSIs Faktoren herausarbeiten, die dazu führen, dass das Vertrauen zwischen den Akteuren wächst. Die erste Grundvoraussetzung scheint zu sein, dass alle an einer MSI beteiligten Organisationen ein gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Positionen der anderen Organisationen und ihre internen Prozesse oder auch Zwänge aufbringen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

„Und ich sag mal, Verstehen ist immer der erste Schritt, bevor ich etwas kritisiere. Ich habe ja kein Problem damit, dass ich es [das Geschäftsmodell] kritisiere, aber ich muss es einfach auch mal verstanden haben. Und das [fehlende Verständnis] stellen wir natürlich in dem einen oder anderen Diskurs dann da auch fest, und das kann manchmal etwas hinderlich sein." (W16)

„Das ist, glaube ich, ein wichtiger Punkt. Die Prozesse tatsächlich zu verstehen. Auch die Limitationen, warum das manchmal nicht geht. Und über so einen Diskurs oder Austausch dann die Entscheidung, wenn man sie eben tragen kann, dann auch mitzutragen, und dann auch darüber Einfluss zu nehmen in der Zielgruppe, also über Verständnis. Es ist nicht bloß diese Vertrauensebene, sondern auch das Verständnis der Schwierigkeiten, die ja durchaus bestehen." (Z3)

Eine wichtige Rolle in solchen Verständigungs- und Verständnisprozessen spielen häufig Mittler, Mediatoren oder auch Broker (siehe Abschnitt „Zentrale Akteure"). Sie vermitteln oder „übersetzen", wenn es Missverständnisse oder Probleme gibt, und erzeugen häufig durch bilaterale Gespräche zunächst Verständnis und später Vertrauen.
Im Textilbündnis nehmen diese Funktion sowohl der Moderator als auch Mitglieder des Bündnissekretariates bzw. einzelner Organisationen wahr. Zu beobachten ist, dass bspw. auch am Rande gemeinsamer Arbeitstreffen Zeit für diesen persönlichen Austausch, für die Klärung offener Fragen etc. vorgesehen ist. Neben dem Verständnis für die Strukturen und Prozesse der jeweils anderen Organisationen muss auch ein Verständnis für die Zwänge und Grenzen der Organisationsvertreter bzw. der Akteursgruppenvertreter in Entscheidungsgremien geschaffen werden. Es muss allen Beteiligten klar sein, dass sich diese Vertreter letztlich immer nur in dem durch ihre Organisation oder ihre Akteursgruppe festgesetzten „Spielrahmen" bewegen können. Wenn dieses gemeinsame Verständnis füreinander wechselseitig vorliegt, ist dies ein sehr guter Nährboden für Vertrauen. Ein weiterer Faktor, der Vertrauen schafft, ist die Kontinuität der Mitglieder in der MSI. Im Textilbündnis lässt sich dies bspw. anhand des Steuerungskreises zeigen. Die Konstellation der gewählten Vertreter aus den jeweiligen Akteursgruppen hat sich über die Zeit hinweg kaum verändert. Hierdurch ist eine vertrauensvolle Atmosphäre innerhalb dieses Entscheidungsgremiums entstanden und über die Jahre gewachsen.

„Natürlich ist es gut, über fünf Jahre immer die gleichen Gesichter zu haben. Bis auf eine Person war es ja fast immer Personenidentität. Und dann baut sich natürlich mehr Vertrauen auf." (S2)

Gleichzeitig kann man ein hohes Maß an Vertrauen auch kritisch sehen, da hierdurch mit der Zeit das kritische Hinterfragen und die Diskussionsfreudigkeit abnehmen können.

> *„Aber das ist wie so eine Sinus-Cosinus-Kurve, irgendwann erreicht man einen Peak und dann ist irgendwann die Luft wieder raus und vielleicht ist jetzt auch eine gute Gelegenheit, um mit den nächsten Wahlen tatsächlich auch mal neue, frische Gesichter reinzubringen." (S2)*

Darüber hinaus konnte sich das Vertrauen zwischen einzelnen Individuen im Steuerungskreis durch gemeinsame Offsite-Meetings entwickeln, in deren Rahmen viel Raum für informelle und bilaterale Gespräche gegeben war. Zudem findet vor jedem regulären Steuerungstreffen, in das auch weitere Mitglieder ausgewählter Organisationen eingeladen werden können, eine vertrauensvolle Runde der zwölf gewählten Vertreter statt.

> *„Ich bin der Meinung, dass der jetzige Steuerungskreis durch eine Klausur[tagung] dichter zusammengekommen ist, wo man sich auch mal außerhalb der Funktion ein bisschen kennenlernt. Und das kann manchmal auch hilfreich sein […], dass man ein bisschen weiß, wie man tickt." (Z5)*

Das Beispiel des Textilbündnisses zeigt, wie wichtig es für das Funktionieren einer MSI ist, auch abseits der themenbezogenen Tätigkeiten genügend Räume und Möglichkeiten zu schaffen, in denen ein bilateraler und informeller Austausch zwischen den Mitgliedern stattfinden kann. Dieser Austausch sollte nicht nur für die Entscheidungsgremien, sondern für alle Mitglieder, bspw. im Rahmen einer Mitgliederversammlung oder eines Arbeitstreffens, ermöglicht werden. Zusammenfassend heben wir die Bedeutung hervor, relevante Prozesse gemeinsam auszuhandeln und aufzusetzen und so auszugestalten, dass sie möglichst inklusiv sind. Auf diese Weise erhält jede Partnerorganisation die Möglichkeit, gleichwertigen Input zu liefern. Hierbei ist es relevant, dass die Prozesse an geeigneter Stelle externe Expertise zulassen, vor allem dann, wenn die Strukturen sich festfahren oder bestimmte Verhandlungen mehr als das interne Wissen benötigen. Trotz etablierter Governance-Strukturen und formaler sowie informeller Governance-Prozesse sind häufig zentrale Schlüsselrollen relevant für den Erfolg der Initiative. Diesen zentralen Akteuren oder Organisationen widmet sich der folgende Abschnitt.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

ZENTRALE AKTEURE

Das Textilbündnis zeichnet sich dadurch aus, dass eine Vielzahl von Akteursgruppen miteinander kooperiert. Die „Hauptkonfliktlinie" innerhalb dieser Gruppen verläuft zwischen den Vertretern der Wirtschaft und den Akteuren der Zivilgesellschaft – also eine Konfliktlinie, die nicht neu ist. Neu ist allerdings, dass es im Rahmen der MSI diverse Gruppierungen, Organisationen und einzelne Individuen gibt, die diesen Konflikt etwa mittels Fachwissen als sog. Fachpromotor oder auch mittels Prozesskompetenz als sog. Prozesspromotor zu verringern wissen. Diese neue Konfiguration ist wertvoll – insbesondere für die Vertreter der „Hauptkonfliktlinie" (siehe **Abbildung 21**).

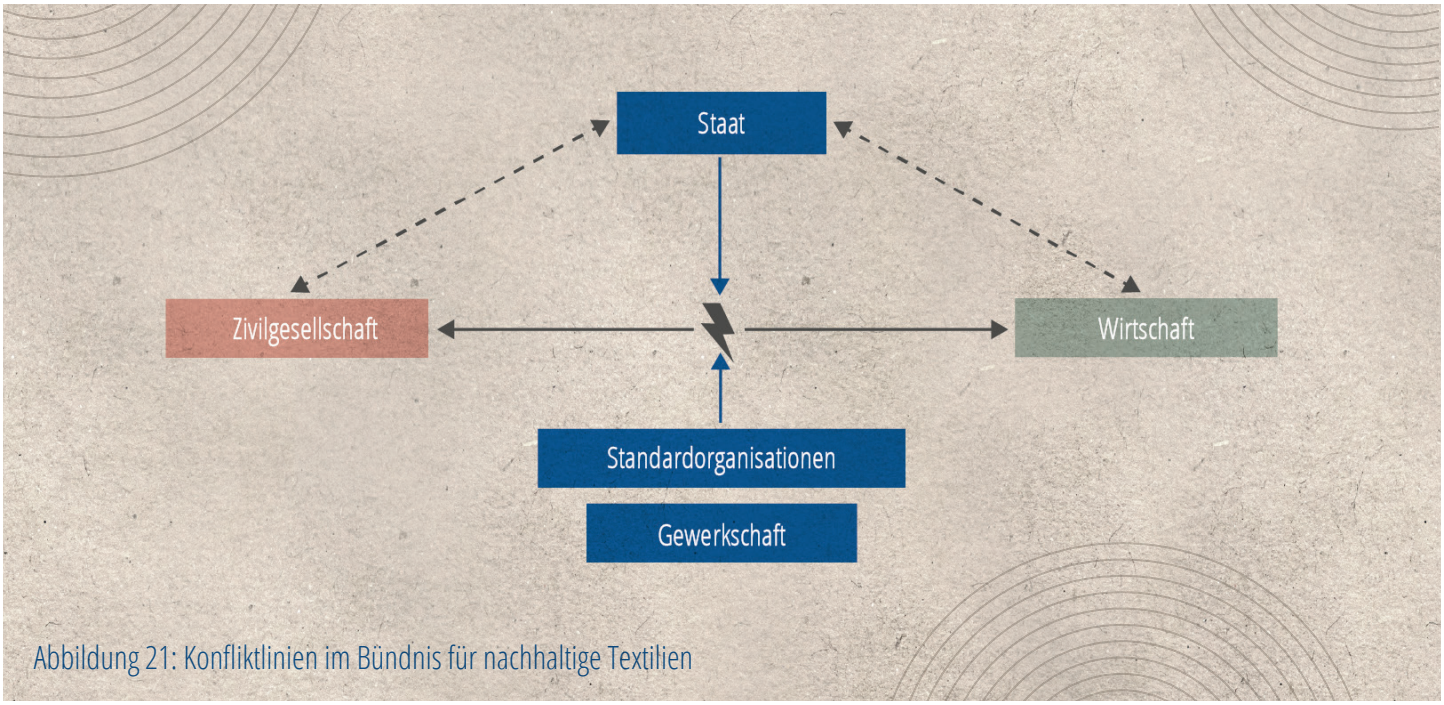


Abbildung 21: Konfliktlinien im Bündnis für nachhaltige Textilien

Broker oder auch Promotoren sind in der Regel einzelne Personen, die in der Lage sind, den Dialog zwischen unterschiedlichen Akteuren anzuregen, Spannungen auszugleichen, Lösungen vorzuschlagen etc. Im Textilbündnis finden sich viele solcher Personen, die die Rolle eines Promotors einnehmen:

> *„Was es mir vielleicht manchmal ein bisschen leichter macht, ist, dass ich die gleiche Sprache spreche wie die Wirtschaftsvertreter. Ich habe zwar nicht die gleichen Interessen wie sie, aber wir sprechen eine Sprache. Und manchmal muss ich dann auch übersetzen für die Nichtregierungsorganisationen, weil sie nicht die Sprache sprechen. Das sind sozusagen vollkommen unterschiedliche Denkwelten." (Z5)*

Um diese unterschiedlichen Denkwelten einander anzunähern, um also diesen konstruktiven und hilfreichen Vermittlungs- und Lösungsprozess entlang der Hauptkonfliktlinien aktiv zu fördern, ist es schlau, bestimmte Konfigurationen von Menschen bewusst am Verhandlungstisch zu versammeln. In Fall des Textilbündnisses sind dies die Gewerkschaften sowie die Standardorganisationen. Vertreter beider Akteursgruppen verfügen über die Fähigkeiten, aber auch das Wissen, sich sowohl in die Welt der Wirtschaft als auch in die Welt der Zivilgesellschaft hineinzuversetzen und ihre Vertreter einander näherzubringen.

„Wir sind in diesem Dreieck mal mehr, mal weniger, ich würde aber nicht sagen, näher der Zivilgesellschaft oder näher der Wirtschaft. Wir verstehen uns als ein Tool, das die Wirtschaft anwenden kann, das versucht, die Ansprüche der Zivilgesellschaft zu erfüllen, aber so realistisch, dass es für die Wirtschaft als Tool anwendbar ist. Auf der Ebene sind wir dann auch ein Berater. Für beide. Wir können der Zivilgesellschaft sagen: Das sind Idealvorstellungen, die lassen sich so aber nicht umsetzen. Der Wirtschaft können wir aber auch sagen: Doch, doch, das geht. Da gibt es keine Ausreden. Wir haben Unternehmen, die zeigen, dass es geht. Wir können für beide gut und für beide ziemlich kritisch sein." (Z4)

Der Aspekt des wechselseitigen Annäherns der unterschiedlichen Organisationen ist vor allem in der Phase der Initiierung und der Implementierung einer MSI von hoher Relevanz. Neben den gerade beschriebenen spezifischen Vertretern ausgewählter Organisationen spielen insbesondere auch Moderatoren eine zentrale Rolle.

„Und dann habe ich immer gesagt, ich muss die Interessen der unterschiedlichen Spieler eigentlich gut kennen und ich muss die auch, ich muss die akzeptieren und ich muss auch da eine gewisse Empathie haben für die Rolle, die die unterschiedlichen Spieler spielen. Und dann muss ich diese Kalkulation machen können, wenn wir das machen, dann kommt er oder sie in Probleme, wenn wir das machen, dann, also, man muss selbst eigentlich diese Win-win-Kalkulation machen können als Moderator." (B1)

„Ich glaube, das war auch ein maßgeblicher Erfolgsfaktor in den ersten drei Jahren, dass die Moderation dieses Bündnisses […] durch die Bundesregierung stattgefunden hat. Ich glaube, man braucht einen neutralen Akteur in diesem von sehr eigenen Positionen getriebenen Prozess. Wohl wissend, dass man natürlich auch seine eigenen Positionen einbringen muss, selbst wenn man diesen Prozess moderiert." (S2)

In unserem Fall des Textilbündnisses wurden insbesondere die spezifischen Fähigkeiten des Moderators des Steuerungskreises hervorgehoben – seine persönliche Lebensgeschichte und seine spezifischen Charaktereigenschaften, die hervorragend geeignet sind, Konflikte erfolgreich aufzulösen. Uns ist bewusst, dass genau diese Kombination an Faktoren nicht einfach reproduziert und auf andere MSIs übertragen werden kann. Es ist allerdings von Vorteil, zentrale Broker-Positionen mit Personen zu besetzen, die neben den zuträglichen Charaktereigenschaften und der Fähigkeit, zuhören zu können, einen vielseitigen Lebenslauf aufweisen und möglichst viele für die MSI relevante Bereiche kennengelernt haben. Zudem spielt für all diese Personen die zuvor besprochene Kooperationskompetenz eine enorme Rolle. Broker sorgen als Intermediäre dafür, dass weniger Reibungen und mehr Wohlwollen entstehen. Trotzdem gibt es in fast allen MSIs einen Spielraum für Macht und Machtspiele.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Macht

Immer da, wo mehrere Akteure mit unterschiedlichen Interessenlagen gemeinsam wirken, entstehen Spielräume für Machtgefüge unterschiedlichster Couleur. Entsprechend ist das Thema Macht und vor allem ungleich verteile Macht auch ein Risikofaktor für das Fortbestehen einer MSI. Um also im Rahmen einer MSI Mechanismen etablieren zu können, die Machtspiele verhindern oder einschränken, muss man zunächst verstehen, wie und wo die Macht entsteht. Dabei wird sinnvollerweise in zwei Ebenen unterschieden: (i) die Ebene einzelner Akteursgruppen bzw. Sektoren und (ii) die Ebene einzelner Organisationen bzw. Einzelpersonen.

Ist eine einzelne Akteursgruppe mächtiger als andere, ist dies insbesondere dann problematisch, wenn diese Gruppe einen starken Einfluss auf die externe Wahrnehmung, die externe Legitimität der MSI hat. Im Falle des Textilbündnis lasst sich das Thema Macht auf Ebene der Akteursgruppen insbesondere im Steuerungskreis beobachten. Macht entsteht hier dadurch, dass einzelne Gruppierungen glaubhaft damit drohen können, das Bündnis zu verlassen. An einem solchen Austritt hat jedoch keine Seite Interesse. Macht wird überdies genutzt und gleichzeitig dadurch geschaffen, dass bestimmte Entscheidungsprozesse blockiert werden.

> *„Das ist das Tragische. Also, das kann man auch nicht wegmoderieren, selbst wenn man gut moderiert […] das ist das Spielen mit dem Einfluss auf diese Blockade. Denn in diesem freiwilligen, wenn auch verbindlichen Rahmen führt das Verlassen von einzelnen Akteuren, also die Blockade des Gesprächs, des Diskurses, dann dazu, dass es [das Zusammenarbeiten] nicht mehr funktioniert." (Z3)*

> *„Selbst wenn es Leute gibt, die gleicher sind als andere, lebt eine gute Stakeholderinitiative davon, dass alle relevanten Akteure an Bord bleiben. Das heißt, wenn diese Personen auf Kosten anderer ihre Macht ausspielen würden, würden die anderen aussteigen, und damit wäre im Endeffekt die Grundlage der Arbeit nicht mehr gegeben. So, das heißt, natürlich sind die Unternehmen finanziell, personell stärker als die zivilgesellschaftlichen Akteure. Aber die wissen, wenn wir dieses Ding am Laufen halten wollen, wenn wir Erfolg haben wollen, dann brauchen wir die. Das heißt, wir müssen denen entgegenkommen." (Z5)*

Auf der Ebene einzelner Organisationen entsteht Macht bspw. über die Marktmacht, die einzelne Unternehmen im Absatzmarkt haben. Wenn solche marktmächtigen Organisationen damit drohen, das Bündnis zu verlassen, erzeugen sie Macht, mit der sie ihre eigenen Positionen durchsetzen können.

> *„Die andere Seite bringt mit: Marktmacht. So muss man das, glaube ich, betiteln. Die schiere Größe des deutschen Textilmarktes. […] Wenn ein großer Player des deutschen Textileinzelhandels rausgehen würde, wäre das eine ziemliche Katastrophe für das Bündnis." (S3)*

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Die Macht von einzelnen Personen, Organisationen oder Akteursgruppen wird also dann gefährlich, wenn ihre Handlungen einen starken Einfluss auf die Zielerreichung oder den Impact der gesamten MSI haben. Entsprechend sollte es das primäre Ziel der Koordination einer MSI sein, das Verwenden von Macht, insbesondere das Ausnutzen von Machtspielräumen, so gut es geht einzuschränken. Dabei wiederum dienen – wie oben ausgeführt – strukturelle Governance-Mechanismen wie bspw. ein paritätisch besetztes Entscheidungsgremium und informelle Governance-Mechanismen wie Vertrauen zwischen den Organisationen und ein Verständnis für die Grenzen und Möglichkeiten der anderen Mitgliedsorganisationen. Jedoch sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass Macht auch sehr positive Aspekte hervorbringen kann. Zum einen kann eine machtvolle Person oder Organisation dazu beitragen, Stagnation oder Blockaden in verfahrenen Prozessen und Diskussionen zu überwinden (Machtpromoter). Zum anderen fällt es Personen, die von der Stakeholdergruppe legitimiert und damit als machtvoll anerkannt sind, leichter, in der Partnerschaft ausgehandelte Entscheidungen gegenüber den „eigenen Leuten" zu legitimieren. In Konsequenz kommt es hierbei zu weniger Reibung und geringeren Transaktionskosten.

KOMMUNIKATION UND TRANSPARENZ

Wie eingangs ausführlich erläutert, gibt es unterschiedliche Zielgruppen und Ebenen, die im Rahmen der Kommunikation einer Kooperation adressiert werden müssen. Auf Organisationsebene veröffentlichen viele große und mittlere Unternehmen im Rahmen ihrer externen Kommunikation CSR-Berichte, in denen sie ihre erreichten ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungen transparent darlegen (Fifka, 2018). Auf der Kooperationsebene ist eine vergleichbar transparente Kommunikation deutlich schwieriger umzusetzen, da die beteiligten Akteursgruppen unterschiedliche Vorstellungen davon haben, welche Inhalte in welcher Ausführlichkeit dargestellt werden sollten. Zudem haben die beteiligten Akteursgruppen meist unterschiedliche Vorstellungen davon, an welchen Kriterien sie Erfolg festmachen. In einem weiteren Schritt haben sie dann oft zusätzlich unterschiedliche Vorstellungen davon, wie, also bspw. mit Hilfe welcher KPIs, diese Kriterien überhaupt gemessen werden sollten. Dennoch: Ziel einer jeden MSI muss es sein, genau über diese zentralen Fragen möglichst frühzeitig Einigung zu erzielen, da eine solche Initiative ansonsten riskiert, bei den jeweiligen Stakeholdergruppen an Glaubwürdigkeit und damit an Legitimation zu verlieren.
Das Textilbündnis hat einen Review-Prozess, bei dem die Organisationen je nach Zugehörigkeit zu einer Akteursgruppe spezifische Fragen zu ihren gesteckten Zielen beantworten müssen. Hinzu kommt ein jährlicher Fortschrittsbericht. Die Ergebnisse beider Monitoring-Maßnahmen sind seit 2018 bzw. 2019 verpflichtend zu veröffentlichen. Auf Ebene der Partnerorganisationen kann dieser Review-Bericht als hilfreiches Instrument für die interne und externe Kommunikation der individuell erreichten Ziele eingesetzt werden. Auf Ebene der Kooperation reichen die Review-Berichte jedoch als Instrument nicht aus, um Erfolg transparent zu kommunizieren und nachvollziehbar darzulegen, da die veröffentlichten Informationen lediglich ein Aufaddieren der zahlreichen unterschiedlichen mehr oder weniger erreichten Ziele der einzelnen Mitgliedsorganisationen erlauben. Es wäre hilfreich, die bislang erreichten Ziele auf Ebene des Bündnisses und auf Ebene der einzelnen Akteursgruppen und Organisationen für die jeweiligen Stakeholder transparenter und greifbarer zu machen.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Was derzeit also noch fehlt, ist die Verwendung eines einheitlichen, bündnisweiten Kennzahlensystems und, damit einhergehend, transparente Informationen über die Zielerreichung. Dieser Aspekt wird auch von vielen Gesprächspartnern selbst so gesehen:

> *„Jedenfalls ist herausgekommen, dass die Roadmaps, so wie sie im Moment angelegt sind, gar nicht widerspiegeln, was die Unternehmen wirklich tun. Auch in ihrem eigenen Interesse zum Teil nicht. Manchmal tun sie ja mehr als das, was da drinsteht, oder man findet mehr in ihren eigenen Berichten, Nachhaltigkeitsberichten […] Und andererseits ist die Zielerreichung auch nicht messbar, also auch nicht vergleichbar." (Z6)*
>
> *„Das ist, glaube ich, ganz wichtig, weil in der Öffentlichkeit die Leute von uns ein Produkt erwarten, und sie kriegen einen Prozess [der Wirkungsmessung]. Und das ist ein großes Problem für die Kommunikation, das wir haben." (S1)*

Ein solches Kennzahlensystem würde zum einen ein internes Monitoring vereinfachen, aber auch der MSI die Möglichkeit bieten, den Impact ihrer eigenen Maßnahmen besser extern zu kommunizieren. Diese Kommunikation ist sowohl für die unterschiedlichen Akteure und ihre Stakeholdergruppen als auch für die breite Masse der Gesellschaft relevant, damit das Bündnis mehr Sichtbarkeit und Rückhalt erfährt.

> *„Das war auch Ziel des Bündnisses, stärker zu kommunizieren, stärker auch die Ergebnisse zu kommunizieren und zu zeigen, was wir machen. Und ich kann ein bisschen den Unmut verstehen, dass unsere Leitung dann sagt: ‚Tue Gutes und sprich darüber.' Und wenn du aber nicht schaffst, das, was du machst, nach außen auf die Straße zu bringen, dann fehlt eine Komponente." (S2)*

Da die flächendeckende, einheitliche Darstellung der quantifizierbaren Erfolge derzeit noch ausbleibt, werden die erreichten Erfolge bislang lediglich über ausgewählte Geschichten der Bündnisinitiativen oder Leuchtturmprojekte kommuniziert. Diese selektive Fallbeispielbetrachtung erschwert es der MSI auch, im internationalen Kontext Beachtung zu erhalten. Jedoch hat sich gezeigt, dass es gerade diese internationale Aufstellung ist, die für global agierende Unternehmen erfolgskritisch ist.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

INTERNATIONALISIERUNG

Die Internationalisierung einer MSI kann ihren Impact erhöhen. Dieser positive Effekt der Internationalisierung kann durch eine Art Kreislauf entstehen und sich selbst verstärken. Aus den Gesprächen im Rahmen des Textilbündnisses ergibt sich folgende Erkenntnis: Für global agierende Unternehmen muss das Bündnis eine hohe Reputation haben und als Marke einen Wiedererkennungswert besitzen. Sofern sich aus der Bündnismitgliedschaft eine steigende internationale Nachfrage bspw. von Abnehmern aus dem B2B-Bereich ergäbe, würden neue Mitglieder hinzukommen. Dadurch bestünde die Möglichkeit, eine kritische Masse bspw. in den Sourcing-Ländern zu erreichen, was wiederum einen höheren Impact vor Ort mit sich bringen könnte. Wie das folgende Zitat eines Interviewpartners zeigt, gab es auch bei Vertretern des Textilbündnisses frühzeitig die Idee, das Bündnis direkt international auszurichten.

> *„Also, auch das ist eine Lesson Learned aus so einer Multi-Stakeholder-Initiative. Idealerweise startet man so was gleich international und fängt nicht national an. Aber natürlich ist so ein Textilbündnis, oder so eine Branche, auch sehr komplex. Das heißt, ich kann schon verstehen, dass man erst mal national anfängt und sich upscalen will. Aber ich merke, es ist schwieriger, national anzufangen und sich dann upzuscalen. Man muss ja nicht gleich international anfangen. Man hätte aber auf der EU-Ebene anfangen können. Und da möchte ich gleich hinzufügen, dass wir uns darum bemüht haben in 2015.“ (S2)*

Dies gilt insbesondere für MSIs im Rahmen globalisierter Lieferketten und wenn Produkte global gehandelt werden. Es ist allerdings zu beachten, dass gerade zur Anfangszeit einer MSI, also in der Phase der Formierung und Implementierung, hohe Koordinations- und Abstimmungskosten anfallen. Wenn dieser Aushandlungsprozess zwischen den Organisationen auf internationaler Ebene stattfände, ist anzunehmen, dass die Transaktionskosten deutlich höher als auf nationaler Ebene ausfielen.

Die internationale Ausrichtung des Textilbündnisses ist bislang nur bedingt gelungen. Die aktuelle Strategie besteht darin, gezielt strategische Kooperationen auf europäischem und internationalem Niveau zu knüpfen und auszuweiten, um auf diese Weise punktuell mit Partnern zusammenarbeiten zu können und externes Wissen integrieren zu können. Bspw. kooperiert das Bündnis mit Action Collaboration Transformation (ACT) und der Fair Wear Foundation (FWF), um das Thema existenzsichernde Löhne zu adressieren.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

5.4.3 AUSPRÄGUNG DER ENTSCHEIDUNGSRELEVANTEN DIMENSIONEN

Einleitend haben wir die für jeden Kooperationstypen essenzielle Frage aufgeworfen: Wie verhält sich der potenzielle Joint Value zu meinen zu erwartenden Kosten? Akteure, die sich für eine komplexe MSI interessieren, sollten diese zentrale Frage nach den beiden Kerndimensionen und ihrer Entwicklung über die Zeit gut durchdenken.

(POTENZIELLER) JOINT VALUE

Die naheliegende Möglichkeit, den Joint Value und damit den Erfolg einer MSI zu beurteilen, ist ihren Grad der Zielerreichung zu messen. Dies schließt sowohl die übergeordneten, gemeinsam gesteckten Ziele als auch die individuellen Ziele der einzelnen Organisationen ein. Natürlich ist es gerade bei einer MSI, die meist breite Oberziele verfolgt, wie bspw. ökologische und soziale Verbesserung entlang der gesamten textilen Wertschöpfungskette, schwierig und komplex, ihren Impact zu erfassen. Zudem haben die verschiedenen Akteursgruppen und diversen Organisationen – wie oben erläutert – zumeist unterschiedliche Vorstellungen von Erfolg. Darüber hinaus kann und wird sich über die Zeit das Verständnis der MSI und ihrer Mitglieder hinsichtlich dessen, was Erfolg für die MSI und ihre beteiligten Organisationen bedeutet, verändern. Interessanterweise wird im Zuge der Initiierung und Formierung einer MSI oft bereits schon von Erfolg gesprochen, wenn einfach nur „alle am Tisch bleiben", während die zukünftige Governance sowie Ziele verhandelt werden, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

> *„Es gibt da viele Stufen des Erfolgs, denn zuerst kann man sagen, wir haben den Erfolg, dass wir bestimmte Spieler mit unterschiedlichen Interessen, aber doch einem gemeinsamen Handlungsziel am Tisch haben, das ist ein Erfolg." (B1)*

Wenn diese Phase vorüber ist und die MSI eine erkennbare Struktur entwickelt hat, sollten jenseits der reinen Anwesenheit einzelner Akteure oder Akteursgruppen konkrete Messzahlen bzw. Maßstäbe entwickelt und implementiert werden, an denen entlang der gemeinsame Erfolg gemessen werden kann. Dies dient primär drei Zwecken:

(1) Legitimation in die eigene Akteursgruppe,
(2) Legitimation und Reputation der gesamten MSI,
(3) Motivation der Partnerorganisationen, sich zukünftig weiter zu engagieren.

Eingangs haben wir diskutiert, dass der Erfolg einer Kooperation auf drei Ebenen entsteht (siehe Abschnitt 3.2.3). Im Fall des Textilbündnisses lässt sich der auf *individueller Organisationsebene* geschaffene soziale, ökologische und ökonomische Wert durch den dokumentierten Zielerreichungsgrad bei einzelnen Maßnahmen zu konkreten Zielanforderungen beschreiben (siehe Review-Prozess). Als Beispiel sei ein Auszug aus der Roadmap der Otto Group angeführt.

> *„In 2019 wird die Otto Group Workshops und Fabrikbesuche bei Produzenten mit Nassprozessen in drei Regionen durchführen. Im Rahmen der intensiven Schulungen zum allgemeinen Chemikalienmanagement geht es auch um umweltgerechte Betriebsführung und die Inventarisierung von Chemikalien." (Roadmap, Otto)*

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Der durch die MSI generierte Wert umfasst dabei nicht zwangsläufig nur Verbesserungen in der Lieferkette, sondern im besten Fall werden auch interne Veränderungsprozesse angestoßen, die bspw. strukturelle Verbesserungen innerhalb der eigenen Organisation auslösen. Etablierte Strukturen und Denkprozesse in der eigenen Organisation im Austausch mit Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren zu hinterfragen und ggf. anzupassen, stellt also einen besonders hervorzuhebenden Erfolg jeder MSI dar.
Dieser sektorübergreifende Austausch verkörpert gleichzeitig einen Erfolg auf Ebene der Partnerschaft. Sowohl in der Forschung insgesamt als auch im hier analysierten Textilbündnis zeigt sich, dass MSIs allein dadurch Mehrwert erzeugen können, dass sie erstmals die unterschiedlichen Akteursgruppen mit ihren verschiedenen Perspektiven, Annahmen, Lösungsvorschlägen etc. zusammenbringen. Die wichtigste Voraussetzung, um nun aus diesem Dialog zu lernen und gemeinsamen Wert generieren zu können, liegt zunächst darin, dass die Partnerorganisationen ihre jeweiligen komplementären Kompetenzen wechselseitig erkennen, anerkennen und wertschätzen. Diese Anerkennung und Wertschätzung sind essenziell für die Entstehung von Vertrauen sowie für das Kreieren und Ausschöpfen potenzieller Synergien aus der Ressourcenkombination. Die neuartigen Ressourcenkombinationen lassen sich dann in direkte Erfolge übersetzen, die auch auf Ebene der Gesellschaft einen Impact erzeugen. Im Falle des Textilbündnisses spielen die von den Partnerorganisationen getragenen Bündnisinitiativen eine wichtige Rolle, um greif- und messbare Erfolge zu erzielen. Denn mit Hilfe der Bündnisinitiativen wird direkter sozialer oder ökologischer Mehrwert in den produzierenden Ländern erzeugt. Derzeit existieren vier konkrete Bündnisinitiativen, an denen aber jeweils nur eine kleine Zahl von Organisationen beteiligt ist.

> *„Das hängt einfach damit zusammen, dass es eine zusätzliche Arbeit ist. Es ist durchaus sehr sinnvoll. Bündnisinitiativen sind eigentlich das, worauf es vor Ort ankommt, sind eigentlich mit eines der wichtigsten Elemente.“ (Z4)*

Insgesamt wird einer MSI ein großes Potenzial an möglichem Joint Value zugeschrieben, da die Ziele in der Regel so definiert sind, dass ein „breiter Angriff“ auf die sozialen und ökologischen Probleme mit einer hohen Anzahl an Maßnahmen erfolgt. Jedoch sollte die detaillierte Analyse der Erfolgsfaktoren gezeigt haben, dass dieses große Potenzial seinen (hohen) Preis hat. Zu Beginn dieses Handbuches hatten wir hierfür das Konstrukt der Transaktionskosten eingeführt.
Im vorherigen Kapitel haben wir erläutert, dass eine breite Zielformulierung zunächst eine möglichst große Anzahl an diversen Akteuren zum Beitritt in die MSI motivieren soll. Eine hohe Partneranzahl und -diversität treiben jedoch gerade zu Beginn die Kosten der Konsolidierung in die Höhe. Wir haben dargelegt, dass Governance-Strukturen und -Prozesse möglichst gemeinsam erarbeitet werden sollten, damit die Gefahr gemindert wird, dass einzelne Akteursgruppen sich übergangen fühlen und „vom Tisch aufstehen“. Dieser Prozess der Initialisierung und Formalisierung wird in der Regel durch Koordinatoren oder Moderatoren begleitet und in Teilen gesteuert, sodass neben den immateriellen Kosten auch reale Beträge für Gehälter, Räumlichkeiten etc. anfallen.

KOSTEN

Transaktionskosten entstehen nicht nur auf Ebene der Partnerschaft, sondern ebenfalls innerhalb der eigenen Organisation – bspw. in Form neuer Prozesse oder angepasster Strukturen, die sich aus den Erfordernissen der MSI ergeben. Diese assoziierten Transaktionskosten werden von den unterschiedlichen Sektoren und Organisationen oft unterschiedlich wahrgenommen. Im Textilbündnis können hier exemplarisch die mit dem Review-Prozess assoziierten Transaktionskosten betrachtet werden. Unternehmen bewerten die Transaktionskosten aufgrund des hohen Aufwands, der Implementierung usw. überwiegend als sehr hoch. Wir haben jedoch auch Unternehmen befragt, die zuvor keine ausgefeilte

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Nachhaltigkeitsstrategie verfolgten und für die das Textilbündnis ein wertvoller Anstoß war, ihre eigene Strategie neu, das heißt nachhaltiger auszurichten, und die durch diesen Effekt Transaktionskosten senken konnten.

> *„Ausschlaggebend für uns war seinerzeit auch der Eintritt in das Textilbündnis. Wir haben viele Jahre hier als Konzern Nachhaltigkeit eher unstrukturiert, etwas intrinsisch motiviert, aber ohne wirkliche Strategie verfolgt. […] Aber aus diesem ganzen eher Gewachsenen haben wir dann eine Abteilung gegründet, die sich strategisch mit diesen ganzen Nachhaltigkeitsthemen befasst. Zum ersten Mal übrigens, wenn man ehrlich ist, auch mit ökologischen Aspekten. Zuvor waren immer nur die sozialen Bedingungen für uns ausschlaggebend.“ (W18)*

Auch für die Zivilgesellschaft sinken die Transaktionskosten tendenziell, da die Organisationen neben ihrem eigenen Aufwand im Rahmen des Review-Prozesses gleichzeitig den für sie sehr wertvollen Zugang zu den Zahlen und Auswertungen der Unternehmen erhalten. Da die Zivilgesellschaften diese Informationen alternativ aufwendig zusammensuchen müssten, reduzieren sich deren Suchkosten erheblich.
Im Zusammenhang mit Transaktionskosten sollte sich eine Organisation auch Gedanken über ihre Opportunitätskosten, das heißt die alternative Verwendung ihrer Ressourcen machen, also mit welchen eigenen Projekten oder anderen Kooperationstypen (siehe Kapitel 5.4.1 – 5.4.3) die angestrebte Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt werden könnte. Erst nach einer solchen Kalkulation lässt sich entscheiden, ob die konkrete MSI die beste Wahl darstellt. Ein Gesprächspartner bringt die Vorteile einer MSI gegenüber anderen Kooperationstypen im Zusammenhang mit den erwähnten Bündnisinitiativen auf den Punkt:

> *„Und das kann ein Einzelner nicht so gut wie alle zusammen. Und das muss ich eben rausarbeiten, bei den Bündnisinitiativen. Warum mache ich da mit? Weil ich es alleine nicht kann. Und weil es mir etwas nutzt.“ (Z4)*
>
> *[…] dass neben der Wirtschaft und der Politik auch die Zivilgesellschaft, ja, ich sage nicht, mürbe geworden ist, aber schon auch etwas Selbstzweifel bekommen hat, ob Campaigning alleine tatsächlich hilft. Sodass sich dort ein Teil der Zivilgesellschaft auf das Abenteuer Multi-Stakeholder-Initiative einlässt und versucht, im Dialog, auch im Streit mit den anderen Akteuren, Fortschritte zu verhandeln und dann auch in die Umsetzung zu bringen. Das ist für die zivilgesellschaftlichen Akteure ein großes Risiko, dass sie sich in dieses, ja eigentlich, ‚In bed with your enemy‘ begeben. Aber bislang gehen sie das an, weil sie sagen: ‚Ja, es tut sich tatsächlich etwas. Das, was wir hier erreichen, das hätten wir mit einer Kampagne nicht geschafft.‘“ (S1)*

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

ENTSCHEIDUNGS- UND UMSETZUNGSGESCHWINDIGKEIT

Jenseits dieses Nutzens muss ein Unternehmen sich bewusst sein, dass die Entscheidungs- und Umsetzungsgeschwindigkeit einer MSI gerade zu Beginn aufgrund der erwähnten Komplexität verhältnismäßig langsam ist. „Ich glaube, so ein Textilbündnis ist halt auch ein schwerer Tanker. Bis der sich mal bewegt und ruckelt, da muss sehr viel passieren." (S2) Gleichzeitig ist es für die Glaubwürdigkeit einer MSI von großer Bedeutung, zügig an Fahrt zu gewinnen und erste Erfolge zu produzieren, da sie ansonsten Gefahr läuft, die Unterstützung ihrer frisch gewonnenen Mitglieder sowie externer Stakeholder zu verlieren. Das Extrembeispiel großer Trägheit fasst ein anderer Gesprächspartner zusammen:

> *„Es gibt natürlich auch viele Kooperationen, die mehr so eine Alibifunktion haben, dass man sagt, ja, da sitzen wir mit den Leuten am Tisch und reden jahrelang. Das ist es eher, da könnte es auch sehr vorteilhaft sein, keine Ergebnisse zu erzielen, sodass man da lange sitzen kann." (B1)*

Die langwierigen Abstimmungsprozesse sind neben der Komplexität innerhalb einer MSI auch darin begründet, dass die beteiligten Organisationen und insbesondere die Unternehmen eine möglichst große Kontrolle über (a) den MSI-Prozess und (b) ihre eigene Nachhaltigkeitsstrategie behalten wollen. Aufgrund der Anzahl der Mitglieder können in (großen) MSIs jedoch nicht alle Teilnehmer aktiv in alle Aspekte eingebunden sein. Die Abgabe von Kontrolle ist erforderlich und förderlich für den Gesamterfolg, da nur so Entscheidungen gefällt werden können (siehe Abschnitt zur Governance-Struktur). In der Gesamtbetrachtung der erfolgsrelevanten Entscheidungsdimensionen zeigt sich für Multi-Stakeholder-Initiativen folgendes Bild (siehe **Abbildung 22**):

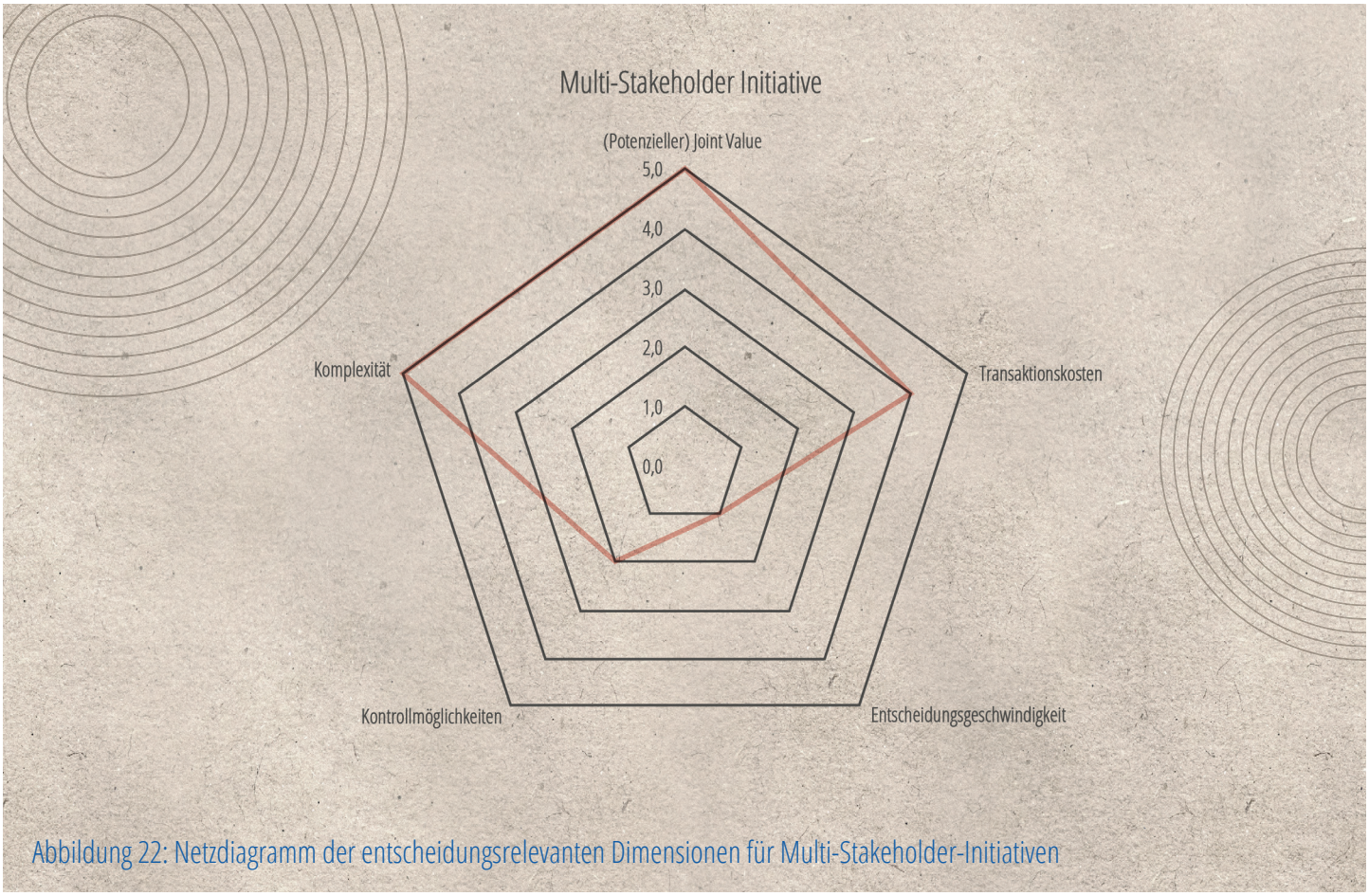


Abbildung 22: Netzdiagramm der entscheidungsrelevanten Dimensionen für Multi-Stakeholder-Initiativen

Insbesondere möchten wir an dieser Stelle den Zusammenhang zwischen der Komplexität der MSI, dem potenziell zu erreichenden Joint Value und den Transaktionskosten hervorheben. Die große Zahl an diversen Partnern verspricht im Vergleich zu den zuvor diskutierten Kooperationstypen den höchsten Wert auf allen drei Erfolgsebenen. Dieser höchste potenzielle Wert ergibt sich nicht nur aus der Summe der einzelnen auf Organisationsebene geschaffenen Werte, sondern erklärt sich primär aus dem Hebeln der vorhandenen Synergiepotenziale aus der Kombination der komplementären Ressourcen. Die für die Wertgenerierung erforderlichen Prozesse sind jedoch mit nicht zu verachtenden, verhältnismäßig hohen Transaktionskosten verbunden, die sich bspw. durch eine aufwendige Governance erklären lassen.
Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln haben wir auch hier den Versuch unternommen, eine Aussage über die typische Entwicklung der zwei zentralen Dimensionen (potenzieller) Joint Value und Transaktionskosten über die Zeit zu treffen. Die erwähnten Abstimmungs- und Angleichungskosten werden nach der Phase der Formierung definitiv abnehmen (siehe **Abbildung 23**). Die Entwicklung der Transaktionskosten wird darüber hinaus im Zeitverlauf u. a. durch die Entstehung neuer Projekte oder den Beitritt neuer Partner in die Initiative beeinflusst.

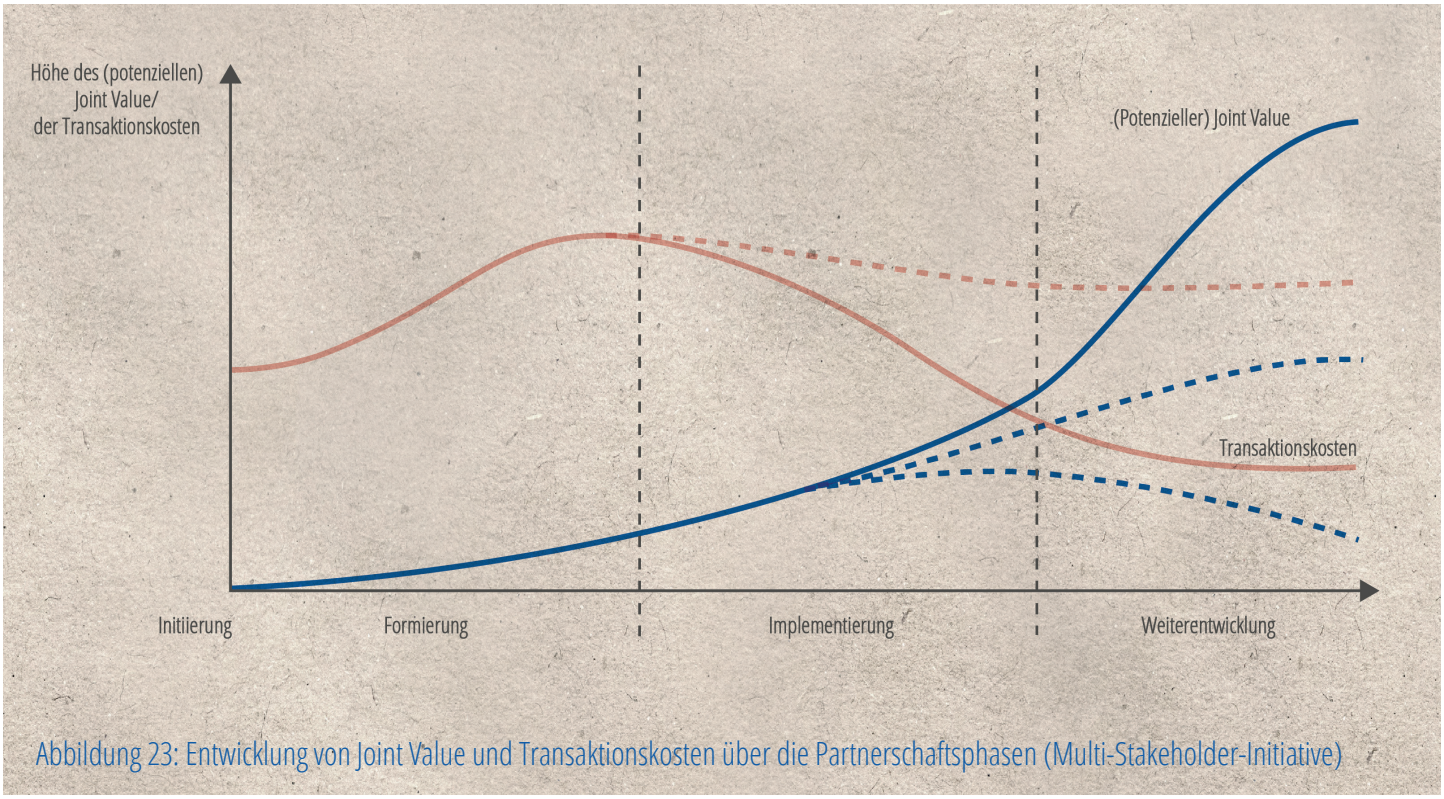


Abbildung 23: Entwicklung von Joint Value und Transaktionskosten über die Partnerschaftsphasen (Multi-Stakeholder-Initiative)

Ebenfalls werden über die Zeit die operativen Kosten und die Kosten für die aufwendige Governance-Struktur und -Prozesse abnehmen. Nach erfolgreich etablierten Governance-Prozessen wird auch die Umsetzungsgeschwindigkeit wieder steigen, da idealerweise die Entscheidungsprozesse determiniert sind und Vertrauen zwischen den Partnerorganisationen gewachsen ist. Aufgrund der hohen Komplexität ist der Entwicklungspfad einer MSI besonders ungewiss. Wenn keine gemeinsame Arbeitsbasis geschaffen werden kann, bleibt die Umsetzungsgeschwindigkeit niedrig, die Transaktionskosten drohen aufgrund steigender Kontrolle statt Vertrauen auf hohem Niveau zu stagnieren und der ersehnte Joint Value wird sich in einem solchen Umfeld auch nicht im ursprünglich erwarteten Ausmaß einstellen (können).

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

6 Fazit

Die Idee dieses Handbuchs war es, auf Basis existierender theoretischer Vorkenntnisse sowie aktueller Analyseergebnisse typische Kooperationsformen im Nachhaltigkeitsbereich vorzustellen, Handlungsempfehlungen für diese unterschiedlichen Kooperationstypen im Nachhaltigkeitsbereich auszusprechen und kritische Fragen für alle interessierten Akteure aufzuwerfen. Gleichzeitig sollten Grenzen und Stolpersteine der verschiedenen Kooperationstypen aufgezeigt und mögliche Ansätze für deren Lösung skizziert werden. Im Folgenden fassen wir zentrale Aussagen des Buches noch einmal zusammen und ziehen ein vergleichendes Fazit:

KOMPLEXITÄT, JOINT VALUE UND KOSTEN

Mit steigender Anzahl und der Diversität an beteiligten Partnern wächst die Komplexität jeder Kooperation. Das hat Vor- und Nachteile. Je mehr unterschiedliche Partner, desto mehr unterschiedliche Ressourcen und Ideen. Das ist vorteilhaft, denn der gemeinsame „Kuchen", also der Joint Value, kann ggf. sehr groß werden. Nachteilig ist, dass die Abstimmungs-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse mit zunehmender Komplexität komplizierter und langwieriger werden. Dies verursacht Kosten.

KOMPLEXITÄT, KONTROLLMÖGLICHKEITEN UND ENTSCHEIDUNGSGESCHWINDIGKEIT

Hinzu kommen die mit steigender Komplexität abnehmenden Kontroll- und Einflussmöglichkeiten sowie die abnehmende Entscheidungsgeschwindigkeit innerhalb der Kooperation.
Diesen Zusammenhang haben wir grafisch und für die hier betrachteten Kooperationstypen im Vergleich visualisiert (siehe **Abbildung 24**), sodass die jeweiligen Vor- und Nachteile der einzelnen Kooperationstypen sofort deutlich werden.

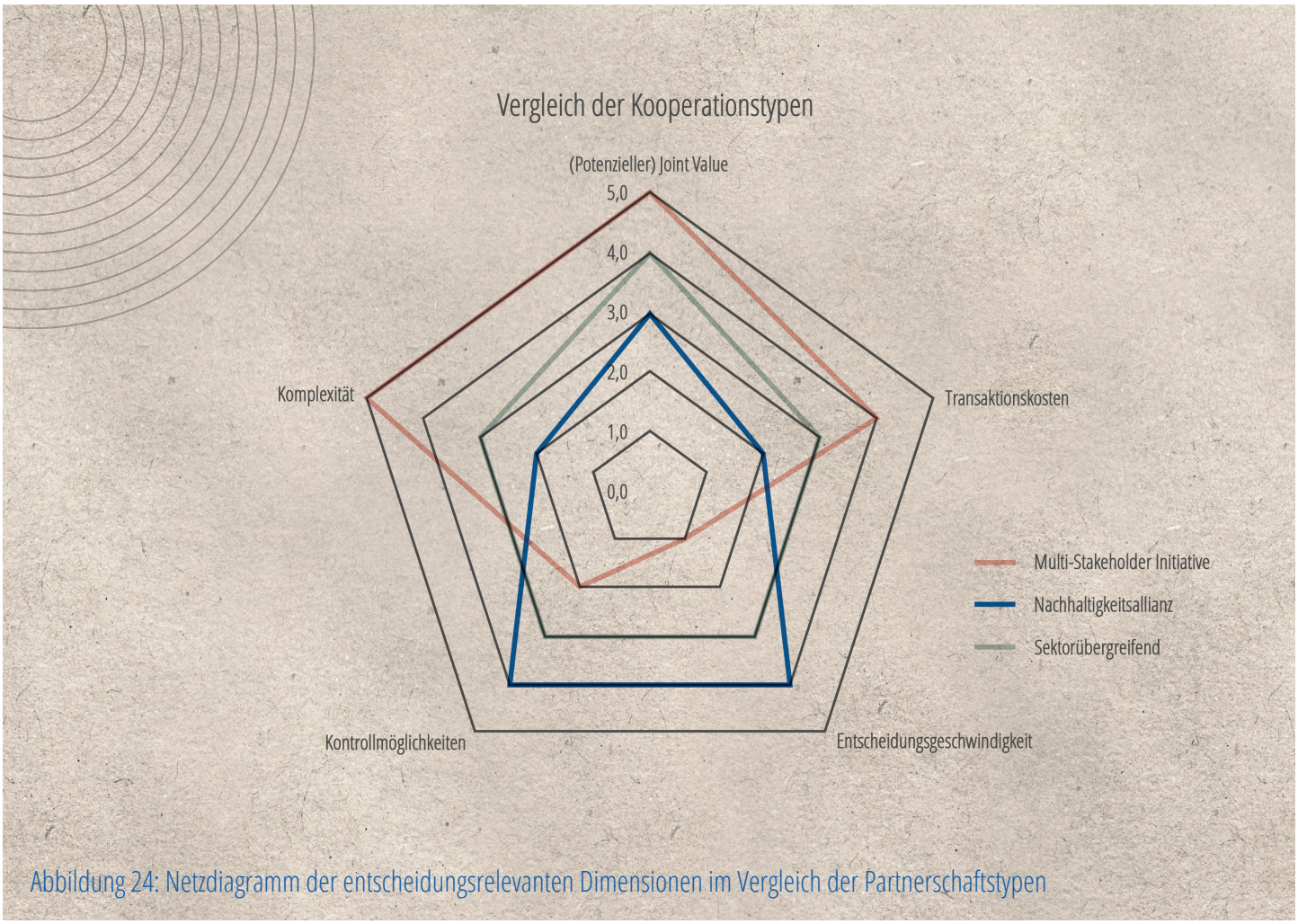


Abbildung 24: Netzdiagramm der entscheidungsrelevanten Dimensionen im Vergleich der Partnerschaftstypen

Bedenkt man insbesondere die mit steigender Komplexität zunehmenden Koordinations-, Kommunikations- und Abstimmungserfordernisse, kann es sinnvoll sein, die dafür erforderlichen Kompetenzen zunächst im kleinen Rahmen, also bei geringer Komplexität innerhalb des eigenen Sektors, zu üben und zu perfektionieren. Denn wie bereits in Kapitel 4.7 erläutert, stellt das Engagement in Kooperationen und die Arbeit mit den (nicht immer selbst gewählten) Partnern in diesen Kooperationen einen Lernprozess dar, in dem gemeinsame Regeln oder Prozesse ausgehandelt und etabliert werden und eine gemeinsame Sprache entwickelt wird. Auch der Umgang mit den teilweise sehr unterschiedlich denkenden Partnern wird mit zunehmender Erfahrung leichter, die erforderlichen Interpretationsleistungen nehmen ab und das Vertrauen nimmt zu. Das auf diese Weise über die Zeit erworbene bzw. erlernte und eingangs bereits angesprochene „Kooperationsmanagementwissen" oder die Kooperationskompetenz ist gerade in komplexeren Kooperationskonstellationen von großer Relevanz. Fühlt man sich also aufgrund der gewonnenen Erfahrungen in diesen branchen- oder sektorinternen Konfigurationen sicher und kompetent und hat man ein Gefühl für die potenziellen Partner innerhalb des eigenen Sektors entwickelt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man den nächsten Komplexitätssprung, eine sektorübergreifende Partnerschaft, ebenfalls erfolgreich meistern wird (siehe **Abbildung 25**).

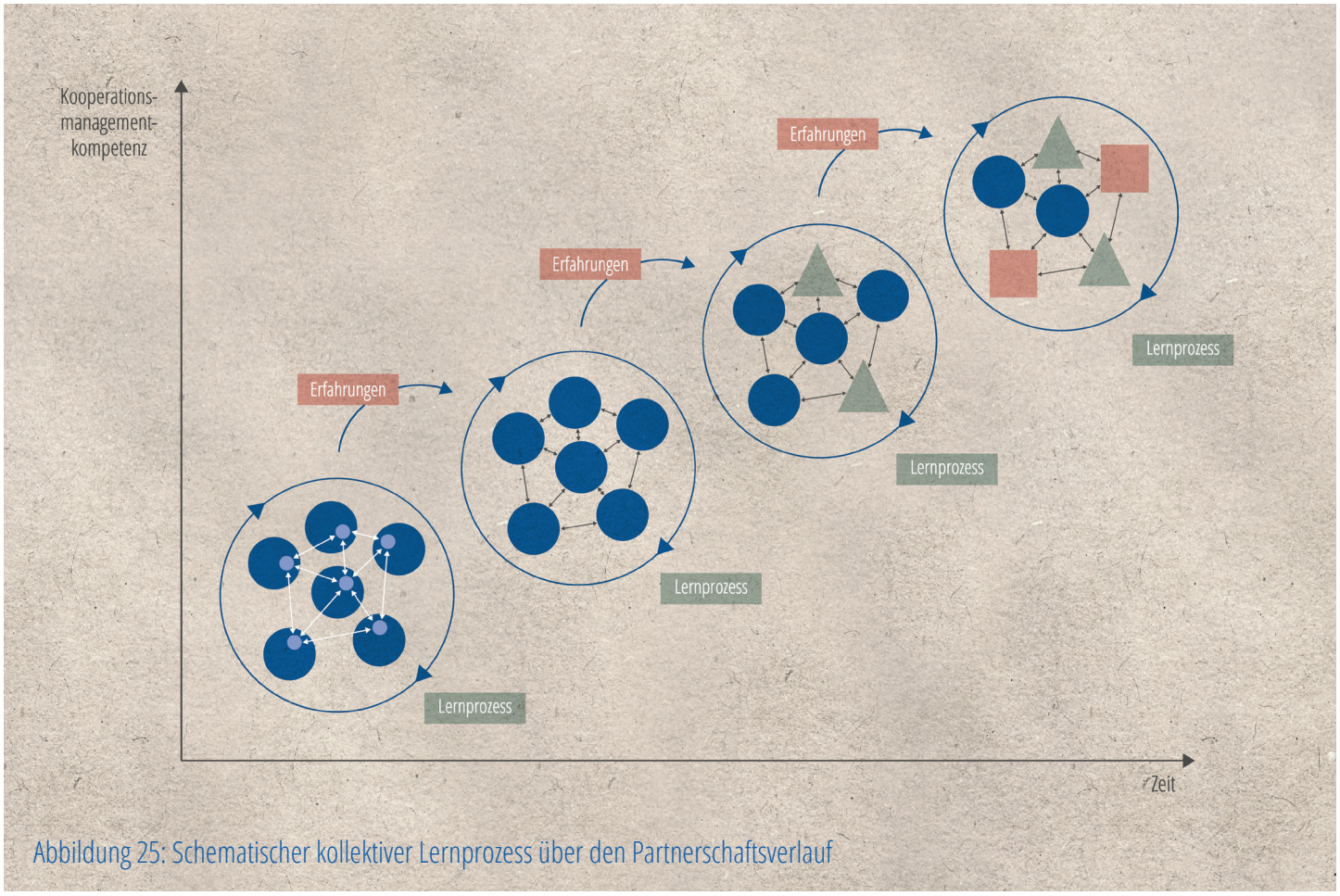


Abbildung 25: Schematischer kollektiver Lernprozess über den Partnerschaftsverlauf

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Diese Vermutung stellt auch einer unserer Gesprächspartner an:

> *„Ja, es ist eigentlich wirklich ein Kontinuum. Also, wenn man sagt, wir haben hier mal angefangen mit Michael Otto mit der initialen Veranstaltung zum Thema AVE-Modell. Das wurde dann zur BSCI und heute sitzen wir im Steuerungskreis des Textilbündnisses, dann ist das eine Entwicklung. Dann ist das ein kollektiver Lernprozess, der nicht nur auf dieses eine Initialgeschehen zurückzuführen ist. Ganz bestimmt nicht. Aber an dieser Entwicklung sieht man, was da passiert ist und was man gelernt hat und was auf dem Weg dahin sozusagen gut war und was schlecht war und was uns dann nach vorne noch weiteren Lernstoff aufgibt. Weil noch immer viele Fragen offen sind. Ja, und es wird ja immer spannender in der globalen Welt. Aber das haben wir ja schon besprochen – dass wir uns mit solchen privaten Initiativen versuchen müssen zu helfen, und die Textilindustrie ist da irre weit." (W1)*

Unsere Annahme ist, dass der „Sprung" von einer sektorinternen Kooperation hin zu einer sektorübergreifenden entscheidender ist als der Sprung von einer bisektoralen hin zu einer trisektoralen. Definitiv lässt sich festhalten, dass es ein gewagtes Unterfangen ist, gleich zu Beginn jeglicher Nachhaltigkeitskooperationen mit einer Multi-Stakeholder-Initiative zu starten. Die Gefahr ist groß, dass man die Fülle und Komplexität der damit einhergehenden Aufgaben unterschätzt, die eigenen Kompetenzen überschätzt und sich in der Folge an der MSI „überhebt". Entsprechend sollte man sich und den Partnern die Zeit einräumen, sich wechselseitig in überschaubaren Konfigurationen kennenzulernen, erste Erfahrungen im gemeinsamen Arbeiten zu sammeln und Vertrauen zu gewinnen. Des Weiteren können auf diese Weise die eher beziehungsspezifischen „interorganisationalen Routinen" – definiert als „stable patterns of interaction among two firms developed and refined in the course of repeated collaborations" (Zollo et al., 2002: 701) – entwickelt werden. Auf Grundlage einer Vielzahl solcher interorganisationaler Routinen können über die Zeit sehr hilfreiche, sog. Alliance Management Capabilities (Wang & Rajagopalan, 2015) aufgebaut werden.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

MOMENTUM

Momentum entsteht häufig durch großen Leidensdruck aller Beteiligten. Wenn der Druck hinsichtlich eines bestimmten Themas groß ist und damit der Schmerzpunkt, eine Lösung zu finden, hoch, dann verschiebt sich das Thema automatisch in der Verantwortlichkeit und in der Zuständigkeit innerhalb der Hierarchie weiter nach oben. Mit dieser neuen Priorisierung entsteht dann in der Regel Bewegung, weil keine Lösung keine Alternative (mehr) ist.

> *„Wenn da so viel Druck ist von außen und wenn, wie sagen die Verhandlungspsychologen: Was ist eigentlich das alternative Szenario? Wenn ich mit ihnen verhandle, dann muss ich immer wissen, was passiert, wenn wir keine Lösung finden. Was ist dann der Outcome, wenn wir nicht zu einem verhandelten Ergebnis kommen? Und dieser non-negotiated Outcome muss viel schlimmer sein, und das müssen auch alle wissen." (B1)*

KOMPATIBILITÄT

Zentral für jede Art der Kooperation ist, dass die Akteure kompatible Ziele verfolgen – kompatibel in dem Sinne, dass die Ziele sich nicht widersprechen. Die Ziele müssen und werden vermutlich nicht gleich sein, aber sie müssen sich auf einer Handlungsebene verbinden lassen.

> *„Es sind nicht die gleichen Ziele, es sind gekoppelte Interessen. Denn es können zum Beispiel Win-win-Situationen entstehen, dass ich etwas mache, was in deinem Interesse ist und in meinem Interesse, dann haben wir das gleiche Interesse. […] Es geht nicht um Konsense über Ziele, sondern um gemeinsames Handeln, darum geht es eigentlich." (B1)*

Für die Vertreter des wirtschaftlichen Sektors, also für die Unternehmen, heißt Kompatibilität immer auch ein unmittelbares oder mittelbares kommerziell funktionierendes Element. Ansonsten sind sie schwer für Nachhaltigkeitskooperationen zu gewinnen oder verlassen diese vorfristig:

> *„Letztendlich muss man die Leute überzeugen können mit den sachlichen Argumenten, die man hat, dass es zieht. Man muss eben in jede Allianz irgendwie einen kommerziellen Icon einbauen. Irgendetwas muss die Unternehmen interessieren, das muss glasklar sein, jenseits des praktischen Nutzens für die Umwelt oder für das Soziale brauche ich für die Unternehmen immer einen kommerziellen Treiber. Entweder sie sparen richtig Kosten, was ich ihnen gut verkaufen kann, oder sie kriegen eben einen hohen Wert." (W1)*

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

GOVERNANCE-STRUKTUR UND GOVERNANCE-MECHANSIMEN

Um den Austausch oder die Kombination von relevanten Ressourcen und Fähigkeiten im Rahmen interorganisationaler Zusammenarbeit bestmöglich zu erreichen und damit den größtmöglichen Joint Value zu erzielen, bedarf es einer passenden Organisationsform oder Governance-Struktur. Diese sollte zum einen alle beteiligten Parteien und ihre Interessen möglichst paritätisch in den Entscheidergremien berücksichtigen und zum anderen eine interaktive Plattform bieten, die einen lebendigen Austausch zwischen den Parteien ermöglicht. Zudem sollte jeder Typ von Nachhaltigkeitskooperation in Abhängigkeit von Anzahl und Diversität der Akteure eine gesunde Balance finden zwischen Kontrolle und Vertrauen.

MEDIATOREN UND PROMOTOREN

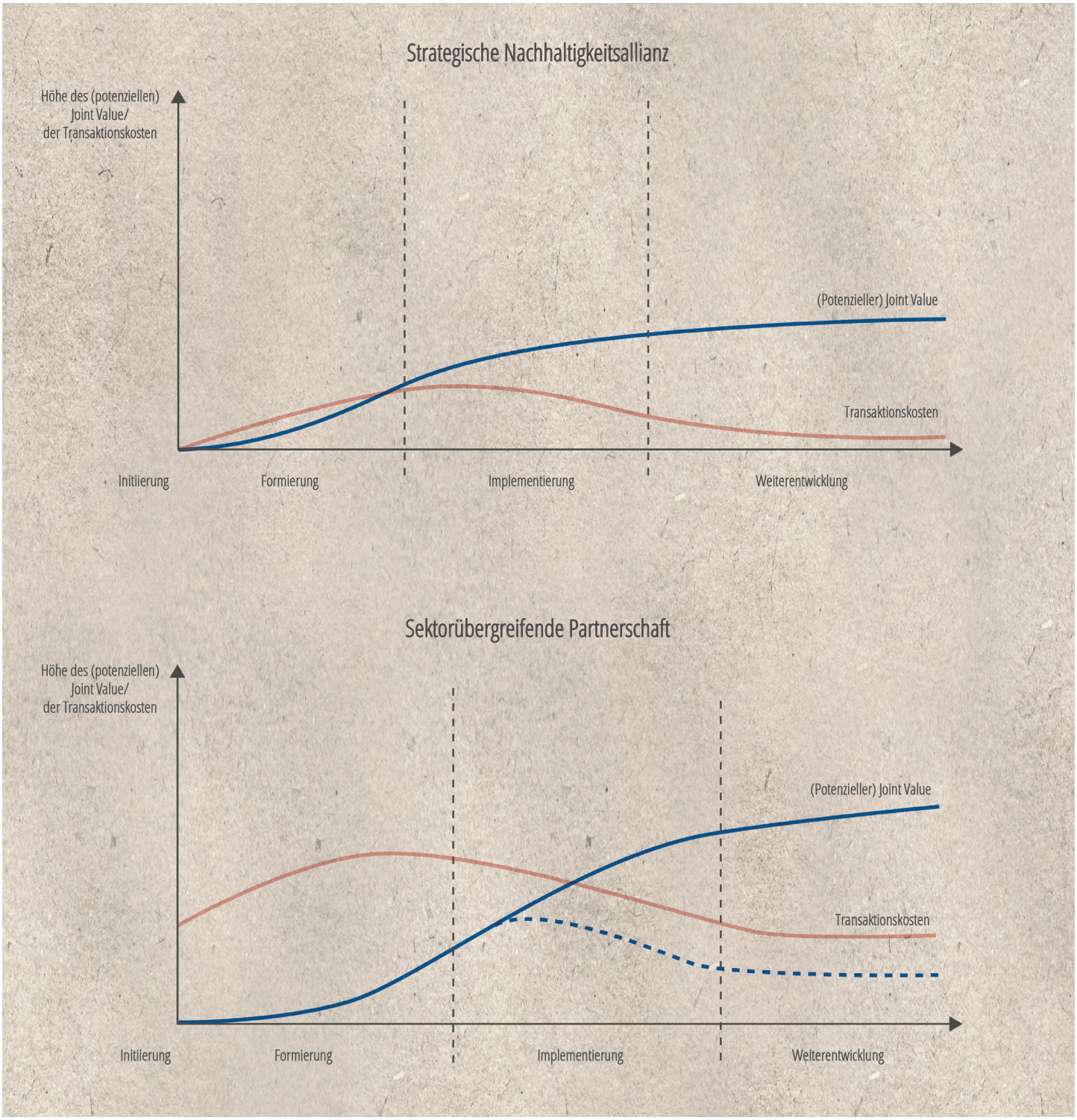
Die Anzahl und Vielfalt der Akteure in jeglicher Nachhaltigkeitskooperation bringen es mit sich, dass zum einen große Wissens- und Kompetenzunterschiede zwischen den beteiligten Parteien bestehen. Dies ist auch gewollt, schließlich hat man sich gerade wegen dieser potenziell komplementären Ressourcen und Fähigkeiten zusammengetan. Die erforderliche „Übersetzungsleistung" können die beteiligten Parteien, die in ihrem Vokabular, ihren Begrifflichkeiten, kurzum ihren „Welten" ein Stück weit gefangen sind, häufig nicht leisten. Zum anderen bringen die Anzahl und die Vielfalt der Akteure nicht selten Interessenunterschiede, Missverständnisse und Konflikte mit sich. Diese frühzeitig zu erkennen, zu moderieren und bestenfalls zu lösen, ist den involvierten Parteien oft nicht ohne eine neutrale Person möglich. Beide Aufgaben sollten deshalb von Mediatoren, also neutralen Dritten geleistet werden. Diese Personen frühzeitig und proaktiv heranzuziehen, kann viel Zeit und Ärger ersparen und manchmal sogar eine Kooperation vor dem Scheitern bewahren.

> *„Ich habe geholfen, bei bestimmten Initiativen die Dinge zu moderieren. Das heißt, in einer Phase, wo wir mit den Spielern am Tisch sitzen, Spieler mit unterschiedlichen Interessen, unterschiedlichem Wissen, unterschiedlichen Vorstellungen, um daraus etwas zu entwickeln, das dann im Interesse aller ist, das ist die schwierigste Phase […] Der [Herr X] hat meine Rolle immer beschrieben, er hat einen schönen Ausdruck dafür erfunden, er sagte: ‚Du bist mein Logikpfadfinder.' Das heißt, ich sorge immer dafür, dass irgendeine Geschichte entsteht, sodass trotz unterschiedlicher Interessen eine gemeinsame Vorstellung entsteht, ohne natürlich die Interessenunterschiede unter den Tisch zu kehren. Die sind da, aber es gibt eben auch eine gemeinsame Geschichte." (B1)*

Schließlich kann es sinnvoll und hilfreich sein, sich frühzeitig entweder extern oder auch in den eigenen Reihen Fach- und Machtpromotoren zu suchen, die die Nachhaltigkeitskooperation qua Macht oder Wissen legitimieren bzw. qua Machtausstattung in relevanten Gremien, Ausschüssen etc. vorantreiben können.

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Als Abschluss unserer Überlegungen stellen wir den theoretisch erzielbaren Joint Value sowie die anzunehmenden Kosten der unterschiedlichen Typen von Nachhaltigkeitskooperationen im Zeitablauf gegenüber. Es ist offenkundig, dass unterschiedlich ambitionierte und unterschiedlich komplexe Nachhaltigkeitskooperationen auch unterschiedliche Joint-Value-Potenziale mit sich bringen. Des Weiteren wird deutlich, dass die Ausgangskosten bei entsprechender Komplexität erheblich ansteigen und auch nicht notwendigerweise über die Zeit signifikant fallen müssen. Diese Zusammenhänge sind allerdings so fallspezifisch, dass wir hier bewusst unterschiedliche Verlaufsszenarien skizzieren. Schließlich ist festzuhalten, dass die Zeitabschnitte, also die Dauer der einzelnen Phasen, in denen bestimmte Dinge bearbeitet, entwickelt oder entschieden werden, sich bei ambitionierteren und komplexeren Kooperationstypen aufgrund der Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Akteure deutlich verlängern.



Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

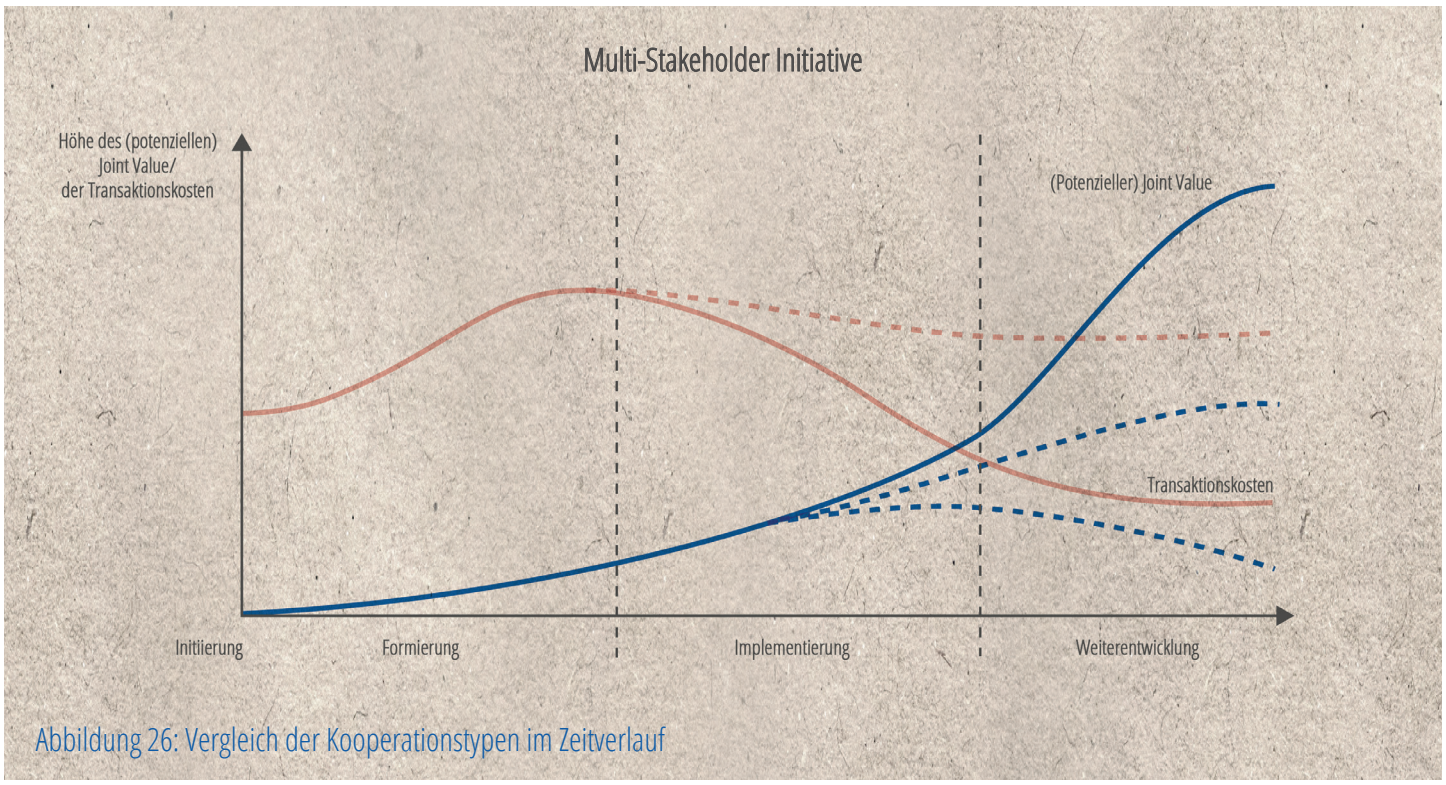


Abbildung 26: Vergleich der Kooperationstypen im Zeitverlauf

Wir hoffen, Ihnen mit unseren Ausführungen bei der Ordnung Ihrer eigenen Gedanken sowie bei der Entscheidung für die passende Kooperationsstrategie oder den geeigneten Kooperationstyp geholfen zu haben, und wünschen Ihnen eine erfolgreiche Nachhaltigkeitskooperation!

Herausgegeben von der Otto Group in Kooperation mit dem Institut für Unternehmensführung und Organisation | Leibniz Universität Hannover

Literaturverzeichnis

Berends, H. & Sydow, J. 2019. Process Views on Inter-organizational Collaborations. In J. Sydow & H. Berends (Eds.), **Managing Inter-organizational Collaborations. Process Views,** vol. 9: 1–10: Emerald Publishing Limited.

Brandenburger, A. & Nalebuff, B. 1996. **Co-opetition** (1st ed.). New York, Toronto: Currency Doubleday.

Breitenacher, M. 1981. **Textilindustrie.** Berlin: Duncker & Humblot.

Brinkerhoff, J. M. 2002. Assessing and Improving Partnership Relationships and Outcomes: A proposed Framework. **Evaluation and Program Planning,** 25(3): 215–231.

Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Eds.). 2009. **Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen.** Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. 2017. **Forschungsbericht 483 – Potenziale von Brancheninitiativen zur nachhaltigen Gestaltung von Liefer- und Wertschöpfungsketten.** Ulm.

Clarke, A. & MacDonald, A. 2019. Outcomes to Partners in Multi-Stakeholder Cross-Sector-Partnerships: A Resource-Based View. **Business & Society,** 58(2): 298–332.

Coase, R. H. 1937. The Nature of the Firm. **Economica,** 4(16): 386–405.

CMiA. 2020. **Jahresbericht 2019.** Hamburg.

Dentoni, D., Bitzer, V. & Schouten, G. 2018. Harnessing Wicked Problems in Multi-stakeholder Partnerships. **Journal of Business Ethics,** 150(2): 333–356.

Dyer, J. H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of Interorganizational Competitive Advantage. **Academy of Management Review,** 23(4): 660–679.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review,** 14(4): 532–550.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. 2007. Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. **Academy of Management Journal,** 50(1): 25–32.

Fiebrig, S. 2018. Die textile Lieferkette als Herausforderung für Unternehmen und Politik. In P. Heinrich (Ed.), CSR und Fashion. **Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche:** 1–12. Berlin: Springer Gabler.

Fifka, M. S. 2018. CSR als strategisches Managementinstrument in der Textilbranche. In P. Heinrich (Ed.), **CSR und Fashion. Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche:** 13–26. Berlin: Springer Gabler.

Glasbergen, P., Biermann, F. & Mol, A. P. J. 2007. **Partnerships, Governance and Sustainable Development: Reflections on Theory and Practice.** Cheltenham: Edward Elgar Pub.

Heinrich, P. (Ed.). 2018. **CSR und Fashion: Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche.** Berlin: Springer Gabler.

Höld, R. 2009. Zur Transkription von Audiodaten. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Eds.), **Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen:** 657–668. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hoftstetter, J. S. & Müller, M. 2013. **10 Years of the BSCI.** Brüssel.

King, B. G. & Pearce, N. A. 2010. The Contentiousness of Markets: Politics, Social Movements, and Institutional Change in Markets. **Annual Review of Sociology,** 36(1): 249–267.

Koschmann, M. A., Kuhn, T. R. & Pfarrer, M. D. 2012. A Communicative Framework of Value in Cross-Sector-Partnerships. **Academy of Management Review,** 37(3): 332–354.

Kuckartz, U. 2010. **Einführung in die computergestüzte Analyse qualitativer Daten: Lehrbuch** (3rd ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luo, X. & Deng, L. 2009. Do Birds of a Feather Flock Higher? The Effects of Partner Similarity on Innovation in Strategic Alliances in Knowledge-Intensive Industries. **Journal of Management Studies,** 46(6): 1005–1030.

Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L. & Bagherzadeh, M. 2015. A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. **Journal of Management,** 41(5): 1338–1360.

Merk, J. & Zeldenrust, I. 2005. **The Business Social Compliance Initiative (BSCI). A Critical Perspective**.
Otto Group. 2018. **Geschäftsbericht 2017/18.** Hamburg.

Otto Group. 2019. **Geschäftsbericht 2018/19.** Hamburg.

Oxley, J. E. & Sampson, R. C. 2004. The Scope and Governance of international R&D alliances. **Strategic Management Journal,** 25(89): 723–749.

Selsky, J. W. & Parker, B. 2005. Cross-Sector-Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. **Journal of Management,** 31(6): 849–873.

Stern, A., Kingston, D. & Ke, A. 2015. **More than the sum of its parts: Making Multi-Stakeholder-Initiatives Work.** Washington D.C.: Global Development Indicator.

Sullivan, H. & Skelcher, C. 2002. **Working across boundaries: Collaboration in public services.** Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York: Palgrave.

Sydow, J. & Berends, H. (Eds.). 2019. **Managing Inter-organizational Collaborations: Process Views:** Emerald Publishing Limited.

Treichel, K., Höh, A., Bierrmann, S. & Conze, P. 2017. **Multi-stakeholder partnerships in the context of Agenda 2030: A**

practice-based analysis of potential benefits, challenges and success factors.

van Huijstee, M. M. 2012. **Multi-stakeholder initiatives: A strategic guide for civil society organizations.** Amsterdam: SOMO.

van Tulder, R., Seitanidi, M. M., Crane, A. & Brammer, S. 2016. Enhancing the Impact of Cross-Sector-Partnerships. **Journal of Business Ethics,** 135(1): 1–17.

Wahidi, A. 2018. Texilbündnis und Siegelklarheit.de: Wie Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gemeinsam die Textil-Lieferkette nachhaltiger gestalten und was Verbraucherinnen und Verbraucher konkret tun können! In P. Heinrich (Ed.), **CSR und Fashion. Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche:** 155–168. Berlin: Springer Gabler.

Wallenburg, C. M. & Schäffler, T. 2014. The Interplay of Relational Governance and Formal Control in Horizontal Alliances: A Social Contract Perspective. **Journal of Supply Chain Management,** 50(2): 41–58.

Wang, Y. & Rajagopalan, N. 2015. Alliance Capabilities. **Journal of Management,** 41(1): 236–260.

Weber, C., Weidner, K., Kroeger, A. & Wallace, J. 2017. Social Value Creation in Inter-Organizational Collaborations in the Not-for-Profit Sector: Give and Take from a Dyadic Perspective. **Journal of Management Studies,** 54(6): 929–956.

Williamson, O. E. 1975. **Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications.** New York: The Free Press.

Yin, R. K. 2014. **Case study research: Design and methods** (5th ed.). London: Sage Publication.

Zeyen, A., Beckmann, M. & Wolters, S. 2016. Actor and Institutional Dynamics in the Development of Multi-stakeholder Initiatives. **Journal of Business Ethics,** 135(2): 341–360.

Zollo, M., Reuer, J. J. & Singh, H. 2002. Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. **Organization Science,** 13(6): 701–713.

Verwendete und weiterführende Internetquellen

BCI . . . . . www.bettercotton.org

BSCI . . . . . www.amfori.org

. . . . . www.amfori.org/content/amfori-bsci-platform

Bundesministerium für Arbeit und Soziales . . . . . www.bmas.de

Bündnis für nachhaltige Textilien . . . . . www.textilbuendnis.com

CmiA . . . . . www.cottonmadeinafrica.org

Otto Group . . . . . www.ottogroup.com

SDGs . . . . . www.sustainabledevelopment.un.org

Stiftung 2° www.stiftung2grad.de

Umweltbundesamt . . . . . www.umweltbundesamt.de