

Unternehmerische Verantwortung durch Kooperation

Beweggründe und Erfolgsfaktoren von Unternehmens-
partnerschaften mit sozialen oder ökologischen Zielen

Anne Maria Busch / Maria Riegler /
Katharina Jarmai / Markus Scholz



Inhalt

Executive Summary	3
1 Unternehmerische Verantwortung durch Kooperation	5
2 Beweggründe für Kooperationen	7
3 Kooperationsziele	11
4 Kooperationsfördernde rechtliche, finanzielle und organisatorische Gestaltung	14
5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	19
6 Conclusio und Chancen für Unternehmen	24
Appendix: Methodisches Vorgehen	26
Nachwort	26
Referenzen	27

Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy (IBES)

Physische Adresse: Währinger Straße 61/4, 1090 Wien

Postadresse: Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

Tel.: +43 (1) 476 77-5765

E-Mail: ibes@fh-wien.ac.at

Executive Summary

Österreichische Unternehmen sind zunehmend gefordert, sich mit den Auswirkungen ihrer unternehmerischen Tätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft auseinanderzusetzen. Veränderungen von Kundinnen- und Kundenbedürfnissen, gesellschaftlichen Wertvorstellungen und wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen führen dazu, dass die erfolgreiche Adressierung unternehmerischer Verantwortung zunehmend zu einer wettbewerbsentscheidenden Aufgabe wird. Aufgrund begrenzter Ressourcen und potenzieller Wettbewerbsnachteile stellen individuelle Initiativen einzelner Unternehmen in diesem Bereich jedoch häufig keine zielführende Lösung dar. Kooperationen zwischen Unternehmen gewinnen vor diesem Hintergrund zunehmend an Attraktivität. Während für internationale Konzerne bereits Untersuchungen zu Kooperationen in Bezug auf gesellschaftliche Herausforderungen vorliegen, wurde die Zusammenarbeit zwischen in Österreich ansässigen Unternehmen bisher kaum wissenschaftlich untersucht. Die vorliegende Studie trägt dazu bei, diese Lücke zu schließen, und beschreibt 1) Beweggründe österreichischer Unternehmen für Kooperationen mit anderen Unternehmen, 2) Ziele solcher Kooperationen, 3) kooperationsfördernde rechtliche, finanzielle und organisatorische Gestaltung, 4) Erfolgsfaktoren und 5) langfristige betriebswirtschaftliche Chancen.

1) Beweggründe für zwischenbetriebliche Kooperationen: Die befragten Unternehmen beteiligen sich aus drei Gründen an Kooperationen zur Umsetzung unternehmerischer Verantwortung: (a) aufgrund eines erwarteten unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Nutzens, (b) aus dem Wunsch, sich hinsichtlich ihrer öffentlichen Reputation von der Konkurrenz abzuheben, sowie (c) aus dem Streben danach, einen zusätzlichen gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren. Zusätzlich spielt die individuelle Motivation einzelner Entscheidungsträgerinnen und -träger mitunter eine wichtige Rolle in diesem Kontext.

2) Ziele von Kooperationen: Die Ziele der untersuchten Kooperationen betreffen soziale und ökologische Herausforderungen. Bei Kooperationen mit sozialen Zielen liegt der Fokus zumeist auf den Mitarbeitenden der beteiligten Unternehmen. Dies überrascht insofern nicht, als dem Thema soziale und ökologische „Nachhaltigkeit“ bei der Arbeitgeberwahl zunehmend Relevanz beigemessen wird und Unternehmen daher Anreize setzen müssen, um auch in Zukunft qualifiziertes Fachpersonal zu gewinnen. Die ökologischen Ziele lassen sich den übergeordneten Zielen Emissionsreduktion, Abfallreduktion und Ressourcenschonung zuordnen.

3) Kooperationsfördernde rechtliche, finanzielle und organisatorische Gestaltung: Die Erfahrungen der österreichischen Unternehmen, die für diese Studie interviewt wurden, zeigen, dass keine „One size fits all“-Lösung existiert, um Kooperationen zum Thema unternehmerische Verantwortung zu gestalten. Unternehmen, die eine solche Kooperation miteinander eingehen möchten, profitieren allerdings besonders davon, die drei Bereiche rechtliche Gestaltung, Finanzierung und Organisation der Zusammenarbeit explizit miteinander auszuarbeiten.

4) Erfolgsfaktoren: Auf Basis der vorliegenden Analyse lassen sich drei Bereiche identifizieren, im Rahmen derer sich konkrete Erfolgsfaktoren ableiten lassen: die Zusammenarbeit innerhalb der Kooperation, die operativen Rahmenbedingungen sowie die Einbettung der Kooperation in Strategie und Wertvorstellung des jeweiligen Unternehmens. Während sich die operativen Rahmenbedingungen und auch die Einbettung der Kooperation in das eigene Unternehmen gut planen und gestalten lassen, ist die interpersonelle Zusammenarbeit im Projektteam für Unternehmen (zumindest kurzfristig) schwer zu steuern.

5) Langfristige unternehmerische Chancen:

Kooperationen im Kontext unternehmerischer Verantwortung bieten einzelnen Unternehmen vielfältige Chancen, die über die Ziele der jeweiligen Kooperationen hinausgehen: Umsetzung von schnellen und qualitativ hochwertigen Lösungen; effizienter Aufbau von Wissen; Generierung neuer Aufträge/ Kundinnen- und Kundenprojekte; Steigerung der Attraktivität als Kooperationspartner; schnelle Einrichtung gezielter Rahmenbedingungen; Verbesserung der Positionierung als Arbeitgeber.

Obwohl die Zusammenarbeit zwischen österreichischen Unternehmen bereits dazu beigetragen hat, Herausforderungen im Zusammenhang mit unternehmerischer Verantwortung zu begegnen, bleiben viele unternehmerische Chancen noch ungenutzt. Diese Studie möchte daher österreichische Unternehmen dazu anregen, sich für die Übernahme unternehmerischer Verantwortung in Kooperationen zu engagieren und die in dieser Studie herausgearbeiteten Handlungsempfehlungen zu nutzen, um diese Kooperationen erfolgreich durchzuführen.

1 Unternehmerische Verantwortung durch Kooperation

Österreichische Unternehmen sehen sich zunehmend gefordert, sich mit den Konsequenzen ihrer unternehmerischen Tätigkeit für Umwelt und Gesellschaft auseinanderzusetzen. So verpflichtet z. B. das 2017 in Kraft getretene Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) österreichische Großunternehmen und bestimmte Kapitalgesellschaften, u. a. über Auswirkungen ihrer unternehmerischen Tätigkeit auf Umwelt und soziale Belange zu berichten. Auch in breiten Schichten der österreichischen Bevölkerung sind die Themen Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung mittlerweile angekommen. Schon 2013 stimmten in einer Umfrage mehr als 90 % der befragten Österreicherinnen und Österreicher der Aussage zu, dass sowohl Staat als auch Unternehmen Verantwortung für soziale Anliegen tragen (SORA, 2013). Darüber hinaus gaben 87 % der Befragten in einer aktuellen Umfrage an, dass Wirtschaft und Industrie mehr gegen den Klimawandel unternehmen sollten (Integral Marktforschung, 2020).

*Österreichische Unternehmen,
die ihrer Verantwortung für Umwelt
und Gesellschaft nachkommen wollen,
entwickeln konkrete Strategien und
Konzepte, um positive Effekte ihrer
unternehmerischen Tätigkeit auf
Gesellschaft und Umwelt zu generieren
und negative Effekte zu
minimieren.*

Sie tun dies beispielsweise durch die systematische Reduktion von Emissionen, den Um-

stieg auf erneuerbare Energiequellen, die Umsetzung von Programmen zur erhöhten Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder den kontinuierlichen Wissenstransfer an Schulen und anderen Bildungseinrichtungen.

Oft erweisen sich Vorhaben im Bereich unternehmerische Verantwortung jedoch im Alleingang als nicht zufriedenstellend umsetzbar. Die marginale Wirkung von Einzelmaßnahmen auf komplexe Herausforderungen wie Klimawandel oder Einhaltung der Menschenrechte sowie das Risiko von Wettbewerbsnachteilen im Zusammenhang mit unternehmerischen Alleingängen stehen dem Engagement einzelner Unternehmen für soziale oder ökologische Ziele mitunter im Weg (Brammer, Jackson & Matten, 2012; Cashore, 2002; Olson, 2002/1965; Stringham, 2015).

Als Lösungsmöglichkeit werden in diesem Kontext sowohl von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch von Unternehmerinnen und Unternehmern kollaborative Ansätze gesehen, die auf gemeinsamen Aktivitäten mehrerer Unternehmen sowie weiterer Stakeholder basieren – beispielsweise in Form regional fokussierter Unternehmenskooperationen. Der ehemalige CEO von Unilever, Paul Polman, fasste die Notwendigkeit von Kooperationen schon im Jahr 2012 folgendermaßen zusammen: „Die Probleme, mit denen wir zu tun haben, sind so groß und die Zielsetzungen so herausfordernd, dass wir es nicht alleine schaffen. Auf welches Problem man auch schaut, sei es Ernährung oder Wasserknappheit, ist es offensichtlich, dass keine einzelne Institution, Regierung und auch kein einzelnes Unternehmen die Lösung bereitstellen kann“ (übersetzt aus dem Englischen; Quelle: Confino, 2012).

Kooperationen für unternehmerische Verantwortung können als freiwillige Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Firmen im Rahmen eines Projekts oder einer gemeinsamen Geschäftstätigkeit definiert werden, deren Ziel es ist, zusätzlich zu ökonomischer Wertschöpfung einen ökologischen und/oder sozialen Nutzen zu stiften.

Aus der bestehenden Forschung ist bekannt, dass eine höhere Wirkung und die Möglichkeit, Ressourcen, Kosten und Wissen zu teilen, zu den Vorteilen von Kooperationen gegenüber Einzelmaßnahmen zählen (Donaldson & Schoemaker, 2013). Zudem werden Kooperationen dieser Art im Kontrast zu Initiativen eines einzelnen Unternehmens von Kundinnen und Kunden häufig als glaubwürdiger wahrgenommen (Jahdi & Acikdilli, 2009; Lock & Seele, 2016). Nachteilig können jedoch ein hoher Ressourcenaufwand, ein durch Abstimmungsprozesse verringertes Tempo sowie potenzielle Schwierigkeiten bei der Kompromissfindung sein (Claassen & Gerbrandy, 2018; Strigl, 2003). Darüber hinaus müssen Unternehmen insbesondere bei Kooperationen mit Unternehmen derselben Wertschöpfungsstufe darauf achten, nicht gegen wettbewerbsrechtliche Bestimmungen zu verstoßen.

Für internationale Konzerne existiert bereits eine Vielzahl von Beispielen für zwischenbetriebliche Kooperationen zur Übernahme unternehmerischer Verantwortung. In der Initiative „Transform to Net Zero“ verfolgen beispielsweise u. a. Microsoft, Unilever und Starbucks gemeinsam das Ziel, den Übergang zu einer klimaneutralen Wirtschaft zu beschleunigen (Microsoft, 2020); in

der Initiative „Refrigerants, Naturally!“ engagieren sich weltweit Unternehmen mit dem Ziel, durch die Entwicklung klimafreundlicher Kühlmittel zu Klima- und Ozonschutz beizutragen (Refrigerants, Naturally, 2020). Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in Österreich wurde jedoch im Vergleich dazu noch nicht wissenschaftlich untersucht.

Die aktuelle Studie richtet sich daher primär an österreichische Unternehmen und beschreibt: 1) die Beweggründe österreichischer Unternehmen für Kooperationen mit anderen Unternehmen, 2) die Ziele solcher Kooperationen, 3) die geeignete rechtliche, finanzielle und organisatorische Gestaltung für die Zusammenarbeit, 4) übergeordnete Erfolgsfaktoren und 5) langfristige betriebswirtschaftliche Chancen. Hierfür wurden im Sommer und Herbst 2020 insgesamt 23 Vertreterinnen und Vertreter österreichischer Unternehmen interviewt, die sich aktuell in zwischenbetrieblichen Kooperationen mit sozialen oder ökologischen Zielen engagieren (Details zur Methodik werden im Appendix beschrieben).

Nachfolgend werden in Kapitel 2 die Beweggründe für Kooperationen vorgestellt. Kapitel 3 widmet sich den Zielen solcher Zusammenschlüsse und legt Beispiele aus der Praxis dar. In Kapitel 4 wird die kooperationsfördernde rechtliche, finanzielle und organisatorische Gestaltung beschrieben. Kapitel 5 zeigt Erfolgsfaktoren auf und listet konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen. Abschließend liefert Kapitel 6 eine Zusammenfassung der unternehmerischen Chancen, die durch Kooperationen im Kontext unternehmerischer Verantwortung entstehen können. Die Inhalte dieser Studie und ihre konkreten Handlungsempfehlungen sollen österreichische Unternehmen dabei unterstützen, Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen von Kooperationen erfolgreich umzusetzen.

2 Beweggründe für Kooperationen

Im Folgenden werden drei Beweggründe präsentiert, die unter den für diese Studie befragten Unternehmen für das Eingehen einer Kooperation zur Stärkung unternehmerischer Verantwortung maßgeblich waren: (a) Die Erwartung eines unmittelbaren Nutzens, z. B. durch Kosteneinsparungen oder den Zugang zu Netzwerken, (b) eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz und (c) die Erwartung, einen zusätzlichen gesellschaftlichen Mehrwert zu kreieren, der in dieser Form alleine nicht zu erreichen wäre. Diese Beweggründe schließen einander nicht aus, sondern können sich sogar verstärken.

Darüber hinaus wurde in der Analyse deutlich, dass das Engagement einzelner Unternehmensvertreterinnen und -vertreter ausschlaggebend – und unentbehrlich – dafür sein kann, dass sich Unternehmen in Kooperationen mit sozialen oder ökologischen Zielen engagieren. Faktoren in Bezug auf die Motivation von Einzelpersonen, die in den untersuchten Fällen einflussreich waren, werden am Ende dieses Kapitels beschrieben.

Abbildung 1 zeigt die drei Beweggründe auf Unternehmensebene sowie die Motivatoren für Einzelpersonen innerhalb des Unternehmens als übergreifenden Faktor.

Abbildung 1: Kategorien der Beweggründe für das Eingehen einer Kooperation



Engagement von Einzelpersonen, insbesondere aus moralischen Beweggründen

a) Innensicht: Erwartung eines unmittelbaren Nutzens für die eigene Organisation

Ein wesentlicher Beweggrund für Unternehmen, sich an Kooperationen mit einem Fokus auf unternehmerische Verantwortung zu beteiligen, ist die Erwartung eines unmittelbaren Nutzens für das eigene Unternehmen. Ein solcher unmittelbarer Nutzen entsteht nach den Ergebnissen dieser Studie z. B. durch Kosteneinsparungen, gesteigerte Kosteneffizienz, das Teilen von Ressourcen sowie den Zugang zu Netzwerken und exklusivem Wissen.

Ein Potenzial für Kosteneinsparungen existiert insbesondere in Zusammenhang mit ökologischen Maßnahmen – beispielsweise können Verbesserungen der Ökoeffizienz unmittelbar mit verringerten Kosten einhergehen (Vogel, 2008). Dieser Zusammenhang zwischen Ökoeffizienz und Kosteneffizienz wurde auch von den Unternehmensvertreterinnen und -vertretern in der vorliegenden Erhebung thematisiert. In einem Beispiel unterstützt das betreffende Kooperationsprojekt das untersuchte Unternehmen dabei, das Einkaufsmanagement effizienter zu gestalten, wodurch einerseits dem übergeordneten Kooperationsziel – ökologische Nachhaltigkeit – gedient wird und andererseits das beteiligte Unternehmen einen unmittelbaren Nutzen durch Kosteneinsparungen realisieren kann.

Unmittelbarer Nutzen entsteht auch durch das Teilen von Ressourcen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen verfügen häufig über knappe finanzielle, räumliche oder personelle Ressourcen und können dadurch stark von Kooperationen mit anderen Unternehmen profitieren, die diesen Ressourcenmangel ausgleichen. Die Interviews zeigen allerdings, dass auch große Unternehmen durch Kooperationspartner gezielt Ressourcen außerhalb des eigenen Geschäftsfelds erschließen können.

Eine andere Art unmittelbaren Nutzens entsteht für Unternehmen, die sich an Kooperationen beteiligen, durch den Zugang zu wichtigen Netzwerken und nicht öffentlich verfügbarem Wissen. In den Interviews wurde beispielsweise betont, dass die Mitgliedschaft vieler (aktueller oder potenzieller) Kundinnen und Kunden, Lieferanten, Mitbewerber und in manchen Fällen auch politischer Entscheidungsträgerinnen und -träger ein wichtiges Entscheidungskriterium für die Beteiligung an einer bestehenden Kooperation war. Ein weiterer Beweggrund besteht im Interesse daran, Erfahrungen untereinander auszutauschen und voneinander zu lernen. Diese Art von Erfahrungsaustausch erfolgt formell, beispielsweise durch eine anonymisierte Weitergabe von Unternehmensdaten innerhalb des Kooperationsprojekts oder auch durch moderierte Workshops, oder informell, beispielsweise durch persönliche Gespräche am Rande eines Partnertreffens. In einem Interview wurde dieser Nutzen wie folgt beschrieben: *„Es ist natürlich für uns auch sehr interessant, in ein Gespräch darüber zu kommen, was die anderen Betriebe anders machen oder wo man noch etwas verbessern könnte“* (P 5).

b) Außensicht: Differenzierung gegenüber der Konkurrenz

Ein weiterer Beweggrund für das Engagement eines Unternehmens in Kooperationen besteht für die befragten Unternehmen in dem Bestreben, sich von Mitbewerbern zu differenzieren und die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens zu verbessern. Differenzierung entsteht, wenn es einem Unternehmen gelingt, sich eine Vorreiterposition gegenüber jenen Mitbewerbern zu verschaffen, die nicht an der Kooperation beteiligt sind.

Einerseits dient diese Vorreiterposition im Bereich der sozialen bzw. ökologischen Nachhal-

tigkeit dazu, sich punktuell in der öffentlichen Wahrnehmung von der Konkurrenz zu differenzieren: Beispielsweise kann laut den Ergebnissen der Befragung eine höhere Performance im Bereich ökologische oder auch soziale Nachhaltigkeit im Vergleich zum Wettbewerb als Verkaufsargument genutzt werden oder die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen, was der Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur zuträglich ist (Mousavi, Bossink & van Vliet, 2019; Strauss, Lepoutre & Wood, 2017). Aus diesem Grund erhoffen sich Unternehmen oft Vorteile für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit durch ihre Beteiligung an einer Kooperation.

Andererseits kann eine Vorreiterstellung bei einer längerfristigen Betrachtung einen zeitlichen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz bedeuten. In einem Interview wurde beispielsweise die Überzeugung verdeutlicht, dass die Einführung gesetzlicher Vorgaben zur Klimaneutralität von Unternehmen nur eine Frage der Zeit sei: Wenn gesetzliche Vorschriften dieser Art in Kraft treten, „haben wir schon unsere Hausaufgaben gemacht“ (P 24).

c) Zusätzlichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren

Ein dritter Beweggrund für das Eingehen von Kooperationen mit sozialen oder ökologischen Zielen besteht in der Generierung eines zusätzlichen gesellschaftlichen Mehrwerts. Dieses Bestreben äußert sich beispielsweise in dem Wunsch, Nachhaltigkeitsmanagement stark in das eigene Unternehmen zu integrieren. In diesem Zusammenhang wurde in verschiedenen Interviews betont, dass die untersuchten Unternehmen sich generell das Ziel gesetzt hätten, ökologisch nachhaltiger zu werden. Zitate wie das folgende unterstreichen diese unternehmerische Orientierung: „Wir wissen,

dass es ein bisschen wehtun muss, dass wir Emissionen einsparen müssen“ (P 24). In Bezug auf ein weiteres Kooperationsprojekt, das einen sozialen Fokus hat, wurde betont, dass das Interesse an der Übernahme von Verantwortung gegenüber dem unternehmerischen Interesse überwiege: „[D]as ist eine Sache, wo wir nicht erwarten, dass wir im finanziellen Sinne profitieren, sondern wo wir ein Commitment abgegeben haben [...] aufgrund [unserer] Expertise und Infrastruktur“ (P 15).

Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse dieser Studie die Relevanz eines gemeinsamen Problemverständnisses. Einige der Befragten hatten im Vorfeld ihrer Kooperationsaktivitäten Probleme erkannt, die auf überbetrieblicher Ebene effektiver gelöst werden könnten. Diese Probleme reichen von regional begrenzten Schwierigkeiten, die das Unternehmen selbst betreffen (z. B. Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesundheit), bis zu komplexen Herausforderungen wie dem Klimawandel oder der Covid-19-Pandemie. Der Nutzen kollaborativer Lösungen entsteht in diesem Kontext primär, „weil man als Netzwerk einfach ein höheres Gewicht hat als eine Einzelfirma“ (P 24).

Was motiviert Einzelpersonen dazu, sich in einer Kooperation einzubringen?

Das Engagement einzelner Akteurinnen und Akteure spielt eine bedeutende Rolle in der Entscheidung, eine neue Kooperation zu gründen oder einer bestehenden Kooperation beizutreten. Die Gründe hierfür liegen einerseits darin, dass Kooperationen am besten funktionieren, wenn eine zumindest informelle „Speerspitze“ innerhalb der Kooperation die Aktivitäten vorantreibt und sich als verantwortlich für deren Erfolg sieht. Diese „Speerspitze“ kann aus einer einzelnen Person oder auch einer Personengruppe bestehen (Weber & Schwarz, 2011).

Andererseits laufen Kooperationen im Kontext unternehmerischer Verantwortung, wie sich in den Interviews zeigt, vielfach neben dem normalen unternehmerischen Tagesgeschäft. Sie verlangen dadurch den Mitarbeitenden, die ihr Unternehmen innerhalb der Kooperation vertreten bzw. die sich um die Umsetzung des Kooperationsprojekts in der Praxis kümmern, außerordentliches Eigenengagement ab. Vor diesem Hintergrund ist es aus Unternehmenssicht wichtig zu verstehen, was jene Einzelpersonen, die an der Umsetzung einer Kooperation beteiligt sind, motiviert. Bei den befragten Unternehmensvertreterinnen und -vertretern dominieren ein großes Interesse

darin, einen gesellschaftlichen Mehrwert zu generieren, sowie ein hohes Maß an intrinsischer Motivation. So betonen Befragte beispielsweise, dass ihnen ein bestimmtes ökologisches oder soziales Ziel ein persönliches Anliegen sei bzw. dass ihr persönlicher Antrieb in ihrer eigenen Biografie wurzle. Einen Beitrag zur Lösung eines spezifischen gesellschaftlich oder ökologisch relevanten Problems wie beispielsweise des Klimawandels zu leisten, stellt zudem einen wichtigen Motivator dar. Darüber hinaus weisen befragte Unternehmensvertreterinnen und -vertreter darauf hin, dass sie selbst „*der Typ dafür*“ (P 25) seien und dass sie gemeinsame Projekte generell genössen.

3 Kooperationsziele

Mit Kooperationen zu unternehmerischer Verantwortung lassen sich vielfältige soziale und ökologische Ziele erreichen. Die für diese Studie befragten Unternehmen waren zum Zeitpunkt der Befragung jeweils in mindestens einer Kooperation engagiert, deren Ziele in Tabelle 1 zusammengefasst sind. Diese reichen von der Verbesserung der Mitarbeiterinnen- und

Mitarbeitergesundheit bis zur Erreichung der Klimaneutralität im Jahr 2025 und bieten einen ersten Einblick in die Möglichkeiten, die Unternehmen durch Kooperationen offenstehen. Für einen tieferen Einblick in Ziele und Inhalte von Kooperationen österreichischer Unternehmen werden in Tabelle 1 vier Beispiele näher vorgestellt.

Tabelle 1: Zielsetzungen von Kooperationen in den Dimensionen Nutzen für Gesellschaft und Nutzen für Umwelt

Soziale Ziele	Ökologische Ziele
<p>Übergeordnete Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplätze in der Region erhalten und ausbauen • Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und langfristig halten <p>Untergeordnete Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gegenseitige Unterstützung in Personalfragen • Aufbau gemeinsamer Gesundheitsprogramme für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitermobilität und -gesundheit in verkehrsbelasteter Region fördern • Coaching, berufliche Entscheidungen erleichtern • gesunde Ernährung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen • gemeinsame Produktentwicklung mit gesellschaftlichem Mehrwert 	<p>Übergeordnete Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Emissionen • Abfallreduktion • Beitrag zur Ressourcenschonung <p>Untergeordnete Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klimaneutralität bis 2025 • Erreichen der ISO-14001-Zertifizierung • Verbesserung von städtischen Umweltkonzepten (Wasser, Energie) • Optimierung des betrieblichen Energiemanagements • Lebensmittelabfall reduzieren • Entwicklung kreislauffähigerer Materialien • Integration von kreislauffähigen Materialien in Produktdesign • Fördern des Umstiegs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Privatauto auf Fahrrad und öffentliche Verkehrsmittel

NB: Als übergeordnete Ziele können die vorrangigen Ziele einer Kooperation verstanden werden, die untergeordneten oder auch nachgelagerten Ziele dienen der Umsetzung des eigentlichen übergeordneten Ziels.

3 Kooperationsziele

Die sozialen Ziele der untersuchten Kooperationen betreffen in erster Linie unmittelbare Stakeholder der Unternehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als interne Stakeholder stehen in mehreren Initiativen im Vordergrund; so etwa mit den Zielen, die psychische oder physische Gesundheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern, berufliche Entscheidungsfindung zu unterstützen oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig im Unternehmen zu halten. Dieser Fokus auf Mitarbeitende als unmittelbar relevante Zielgruppe unternehmerischer Verantwortung steht im Einklang mit einer anderen aktuellen Untersuchung, wonach insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen ihre Maßnahmen stark nach den Bedürfnissen ihrer Belegschaft ausrichten (Busch, Ortiz, Löffler & Scholz, 2020). Dies überrascht insofern nicht, als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Thema Nachhaltigkeit bei der Arbeitgeberwahl zunehmend Relevanz beimessen und Unternehmen daher Anreize setzen müssen, um auch in Zukunft qualifiziertes Fachpersonal zu gewinnen. So achten etwa Millennials (Personen, die zwischen 1983 und 1994 geboren wurden) sowie Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z (Personen ab dem Jahrgang 1995) laut einer aktuellen Studie bei der Wahl der Arbeitgeber sehr stark auf deren positive Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt (Deloitte, 2020).

Ökologische Ziele der Kooperationen, an denen die untersuchten Unternehmen beteiligt waren, zeichnen sich durch höhere Diversität aus. Sie lassen sich den übergeordneten Zielen Emissionsreduktion, Abfallreduktion und Ressourcenschonung zuordnen. Die hohe Diversität umweltrelevanter Ziele lässt sich durch das breite Spektrum an Branchen erklären, denen die befragten Unternehmen zuzuordnen sind (siehe für Details das Kapitel „Appendix: Methodisches Vorgehen“). So spielt z. B. die Abfallreduktion insbesondere in Unternehmen der Lebensmittelindustrie eine große Rolle, der Beitrag zur Ressourcenschonung durch den Einsatz kreislauffähiger Materialien hingegen überwiegend für produzierende Industrieunternehmen. Branchenübergreifend kann jedoch die Vermeidung von Emissionen als wesentliches Ziel beobachtet werden; zu Projekten in diesem Bereich zählen z. B. die Förderung des Umstiegs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Privatauto auf Fahrrad und öffentliche Verkehrsmittel oder die Klimaneutralität des eigenen Unternehmens.

Die folgenden vier Beispiele aktueller Kooperationen österreichischer Unternehmen zum Thema unternehmerische Verantwortung verdeutlichen die Diversität in der Zielsetzung und bieten die Möglichkeit, sich auf den entsprechenden Webseiten genauer zu informieren:

Beispiel 1 – United Against Waste

„United Against Waste“ wurde im Jahr 2014 in Form einer branchenübergreifenden Plattform gegründet und strebt an, vermeidbare Lebensmittelabfälle in österreichischen Küchenbetrieben bis 2030 auf die Hälfte zu reduzieren. „United Against Waste“ wird als Branchenplattform von den 42 Partnern gemeinsam finanziert und durch deren Leistungen und Know-how unterstützt. Details finden sich unter <https://united-against-waste.at>.

Beispiel 2 – Klimaneutralitätsbündnis

Das „Klimaneutralitätsbündnis 2025“ wurde im Jahr 2013 von zehn Vorarlberger Unternehmen ins Leben gerufen. Seit Jänner 2015 steht die Initiative allen interessierten Unternehmen unabhängig von Größe, Standort und Branche offen. 145 Unternehmen und Organisationen haben sich bisher zusammengeschlossen, um ihren Unternehmensfußabdruck innerhalb von maximal zwölf Jahren klimaneutral zu stellen. Unternehmen werden in fünf Schritten auf ihrem Weg hin zur Klimaneutralität unterstützt: messen, reduzieren, kompensieren, zertifizieren, kommunizieren. Weitere Informationen unter <https://www.klimaneutralitaetsbuendnis2025.com/>.

Beispiel 3 – Personalnetzwerk Innviertel

Das „Personalnetzwerk Innviertel“ wurde im Jahr 2000 als loses Netzwerk größerer Unternehmen in der Region Innviertel gegründet; mittlerweile gehören 16 Betriebe dem Netzwerk an. Anlass dazu war die Beobachtung, dass alle Mitgliedsunternehmen vor ähnlichen Herausforderungen im Personalmanagement stehen. In einer Arbeitsgruppe innerhalb dieses Personalnetzwerks wurde ein lebensphasenorientiertes Konzept zum Personalmanagement entwickelt, das im Gesundheitsbereich z. B. einen Fokus auf Burn-out-Prävention legt. Hintergrundinformationen lassen sich unter <http://www.pni.at/> finden.

Beispiel 4 – CoVig 19 Plasma Alliance

Die „CoVig 19 Plasma Alliance“ entstand im Jahr 2020 als bisher einzigartige Partnerschaft von Pharmakonzernen mit dem Ziel, eine auf Plasma basierende Behandlungsmöglichkeit für Covid-19-Patientinnen und -Patienten zu entwickeln. Die Allianz, an der derzeit elf Pharmaunternehmen und weitere Partner außerhalb der Pharmaindustrie beteiligt sind, strebt an, die Entwicklung einer möglichen Behandlungsmethode zu beschleunigen und die Verfügbarkeit der möglichen Behandlungsmethode auszuweiten. Nähere Details sind unter <https://www.covig-19plasmaalliance.org/de-at#recruitment> abrufbar.

4 Kooperationsfördernde rechtliche, finanzielle und organisatorische Gestaltung

Erfolgreiche Unternehmenskooperationen im Kontext unternehmerischer Verantwortung agieren im passenden rechtlichen Rahmen, sichern sich die Finanzierung gemeinsamer Projekte und organisieren deren Umsetzung auf hohem professionellem Niveau. Die Interviews zeigen, dass diese Rahmenbedingungen auf unterschiedliche Arten gestaltet werden können. Dementsprechend müssen gerade zu Beginn einer Kooperation viele Entscheidungen getroffen werden. Brauchen wir einen Kooperationsvertrag? Wer soll wie viel zur Finanzierung der Kooperation beitragen? Wie wollen wir die Zusammenarbeit organisieren? Brauchen wir externe Unterstützung?

Die Erfahrungen der österreichischen Unternehmen, die für diese Studie interviewt wurden, zeigen, dass keine „One size fits all“-Lösung existiert, um Kooperationen zum Thema unternehmerische Verantwortung zu gestalten. Unternehmen, die eine solche Kooperation miteinander eingehen möchten, tun gut daran, besonders die drei Bereiche rechtliche Gestaltung, Finanzierung und Organisation der Zusammenarbeit miteinander auszuarbeiten und idealerweise schriftlich – in Form eines Vertrags oder einer Abmachung – festzuhalten. Die folgenden Abschnitte bieten interessierten Unternehmen einen Einblick in unterschiedliche Kooperationsmöglichkeiten und in deren effektive Gestaltung.

Ausprägungsformen von Kooperation

Horizontale Kooperation

Zusammenschluss von mindestens zwei prinzipiell gleichberechtigten Partnern; das heißt, die Zusammenarbeit erfolgt auf der gleichen Ebene der Wertschöpfungskette bzw. zwischen Unternehmen der gleichen Wirtschaftsstufe. Eine typische Variante ist z. B. die Beschaffungs Kooperation zwischen Großhändlern.

Vertikale Kooperation

Die Zusammenarbeit erfolgt auf unterschiedlichen Wirtschaftsstufen bzw. Stufen der Wertschöpfungskette. Ein Beispiel ist die Kooperation zwischen einem Industriebetrieb und seinen Zulieferern.

Laterale Kooperation

Bei dieser Art der Kooperation arbeiten Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette zusammen.

Sonderformen



Sonderformen (Beispiele)

Joint Venture	Tochterunternehmen, das als Gemeinschaftsunternehmen von zwei rechtlich unabhängigen Unternehmen gegründet wird, die kooperieren.
Interessengemeinschaft	Zusammenschluss mehrerer selbstständiger Unternehmungen, die ihre gemeinsamen Interessen wahren und fördern. Häufig handelt es sich dabei um Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR). Hier kann es sich beispielsweise um Produktions-, Betriebs- oder Gewinngemeinschaften handeln. Interessengemeinschaften befinden sich definitionsgemäß zwischen Konzernen und Kartellen.
Strategische Allianz	Längerfristige, formalisierte Beziehung zwischen mindestens zwei Partnern. Allianzen verfolgen das Ziel, die Wettbewerbsposition der beteiligten Partner zu verbessern, indem die jeweiligen Schwächen durch die Stärken des Partners ausgeglichen werden. Auch Risiken können durch eine strategische Allianz auf mehrere Schultern verteilt werden, wodurch das Risiko anders als bei kompletten Übernahmen sinkt. Zudem können Allianzen im Zweifelsfall schneller aufgelöst und daher besser kontrolliert werden.
Genossenschaft	Dient der Förderung der wirtschaftlichen Belange ihrer Mitglieder durch die Gemeinschaft. Genossenschaften kommen gerade im Bereich der Landwirtschaft als Absatz- oder Produktionsgenossenschaften zur Anwendung.
Verein	Gründung eines Vereins durch mehrere Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen zu einem bestimmten Ziel, z. B. Unterstützung und Weiterentwicklung der Personalagenden in der Region.

Rechtliche Gestaltung der Zusammenarbeit

Das Ausmaß der schriftlichen Fixierung zur rechtlichen Gestaltung der Kooperation hängt bei den interviewten Unternehmen von der jeweiligen Branche, den Zielmärkten der Partner (Mitbewerber oder nicht), von eventuellen externen Förderungen sowie von der Art des Zusammenschlusses (z. B. Organisation in Vereinsstruktur) ab.

Bei Kooperationen in der Pharmaindustrie oder dem Bankensektor werden klar festgeschriebene Richtlinien und rechtliche Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit als unumgänglich beschrieben: „[...] es war ein extrem schwieri-

ger Prozess, einen rechtlichen Rahmen zu finden, unter dem das funktionieren kann; das ist insofern besonders komplex, als wir natürlich als Wettbewerber auch den Wettbewerb aufrechterhalten müssen. Da gibt es also alle möglichen Anti-Trust-Komplikationen, unter die wir natürlich nicht fallen wollen. Das heißt, es muss [...] eine Firewall geben zwischen dem kommerziellen Betrieb und der Zusammenarbeit für diesen Zweck“ (P 15).

Besonders in Fällen, in denen die potenziellen Kooperationspartner miteinander im Wettbewerb stehen, müssen rechtliche Rahmenbedingungen zwingend exakt ausformuliert werden: Vor der

Wettbewerbsbehörde muss klar dargestellt werden, dass es sich um ein Kooperationsprojekt abseits des Kerngeschäfts handelt und nicht um einen Zusammenschluss, der die Gefahr unerlaubter Absprachen birgt. Werden Kooperationen von externen (öffentlichen) Institutionen gefördert, beispielsweise durch einen Forschungsfonds, dann ist ebenfalls ein umfangreicher (oftmals vorgegebener) Kooperationsvertrag unumgänglich. Auch Vereine als Organisationsform sind an vereinsrechtliche Bestimmungen gebunden und es müssen z. B. Vereinsstatuten ausformuliert und befolgt werden.

Kooperationen, deren Partner nicht als Mitbewerber gelten und die auch keine externe Förderung für die Zusammenarbeit erhalten, können loser organisiert sein. In einigen beschriebenen Fällen existiert gar keine schriftliche Vereinbarung; die Kooperation beruht einzig auf gegenseitigem Vertrauen. Während einige befragte Unternehmensvertreterinnen und -vertreter dieses Vorgehen und die damit verbundene Flexibi-

lität begrüßen, betonen andere, dass es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit durchaus sinnvoll wäre, gemeinsame Ziele im Vorfeld exakt zu definieren und festzuhalten – verbunden mit konkreten Arbeitspaketen, aufzuwendenden Ressourcen und einem Zeitplan, beispielsweise in Form einer Art Kooperationsvereinbarung. Um einer solchen Kooperationsvereinbarung innerhalb der kooperierenden Unternehmen Gewicht zu verleihen, sei wiederum eine Unterzeichnung der jeweiligen Geschäftsführung oder des jeweiligen Vorstands wichtig. Dies mache deutlich, dass es sich nicht nur um Eigeninteressen der durchführenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handle, sondern die gemeinsame Arbeit zu unternehmerischer Verantwortung im Interesse des gesamten Unternehmens liege.

Die unten stehende Abbildung bietet eine Zusammenfassung der Ausprägung der schriftlichen Vertragsfixierung bei den interviewten Unternehmen.

Abbildung 2: Die Ausprägung der schriftlichen Vertragsfixierung im Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Absicherung



Finanzierung gemeinsamer Projekte

Ausreichende Finanzierung stellt eine wesentliche Grundlage für erfolgreiche Kooperationsprojekte dar. Ein großer Teil der Finanzierung wird in den untersuchten Unternehmen für die Entlohnung der Arbeitszeit der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter aufgebracht, die an der Organisation der Kooperation sowie der Umsetzung von Aktivitäten beteiligt sind. Weitere Kosten entstehen z. B. durch die Bereitstellung oder den Ankauf von Infrastruktur oder die Entlohnung externer Vortragender bei offiziellen Treffen der Kooperationspartner.

Die Finanzierung kann grundsätzlich entweder durch externe Fördermittel oder durch Beiträge der Kooperationspartner sichergestellt werden. Einige der für diese Studie befragten österreichischen Unternehmen verfügen z. B. über Erfahrungen mit EU-Förderungen. Andere Initiativen finanzieren ihre Aktivitäten über Gebühren, die von den teilnehmenden Unternehmen entrichtet werden. Dies erfolgt entweder pauschal oder im Verhältnis zu den in Anspruch genommenen Leistungen. Hiermit werden beispielsweise Workshops zur Weiterbildung in einem bestimmten nachhaltigen Themenbereich oder auch gemeinsame Internetauftritte finanziert. Die Höhe dieser Beträge für das einzelne Unternehmen sowie die Regelmäßigkeit der Einzahlung variieren je nach Kooperation und hängen u. a. mit der tatsächlichen Inanspruchnahme von bestimmten gemeinsamen (Schulungs-)Programmen zusammen. Weiter besteht die Möglichkeit, Mitgliedsbeiträge und Leistungsvergütung zu kombinieren, wie eine interviewte Person berichtet: *„Manche zahlen einfach regelmäßige Mitgliedsbeiträge; andere Partner, die in der Initiative sind, zahlen für gewisse Leistungen“* (P 27).

Organisation der Umsetzung

Der Forschung zufolge können Kooperationen auf unterschiedliche Arten effektiv organisiert

sein (Paquin & Howard-Grenville, 2013; Zeyen, Beckmann & Wolters, 2016). Das Spektrum reicht von der Steuerung der Kooperation durch eine explizit ausgewiesene Koordinatorin oder Anführerin/einen explizit ausgewiesenen Koordinator oder Anführer bis zum losen, informell organisierten Verbund formal gleichgestellter Akteurinnen und Akteure. Dies zeigt sich auch in den hier untersuchten Kooperationen (siehe Abbildung 3).

In einigen der untersuchten Kooperationen moderieren oder leiten explizit ausgewiesene unternehmensexterne Personen die Zusammenarbeit. Die Aufgaben solcher zentralen Akteurinnen und Akteure reichen von administrativen Tätigkeiten wie dem Sammeln und Aufbereiten von Informationen bis zu strategischen Agenden wie z. B. der Gestaltung des Jahresprogramms einer Kooperation. Die Koordination einer Zusammenarbeit im Sinne unternehmerischer Verantwortung erfordert spezifische Managementkenntnisse und -fähigkeiten. Sie verlangt beispielsweise nach der Moderation und Koordination unterschiedlicher Problemauffassungen, Zielsetzungen, Wertvorstellungen sowie personeller und finanzieller Umsetzungskapazitäten (Morse & Stephens, 2012; Simeonov, Gradl, Knobloch & Peters, 2012).

Andere Kooperationen folgen im Gegensatz dazu einer hierarchischen Organisationsstruktur oder werden „bottom-up“ von Kooperationspartnern umgesetzt. Eine Initiative unterscheidet beispielsweise zwischen Gründungspartnern, beitragenden Partnern und unterstützenden Partnern. Beitragende Partner arbeiten am Kernprodukt der Kooperation, während unterstützende Partner Leistungen im Bereich der Informationstechnologie, der Mobilität oder andere unterstützende Aufgaben übernehmen. In einer anderen Initiative existieren formell weder Rollenteilung noch Hierarchie,

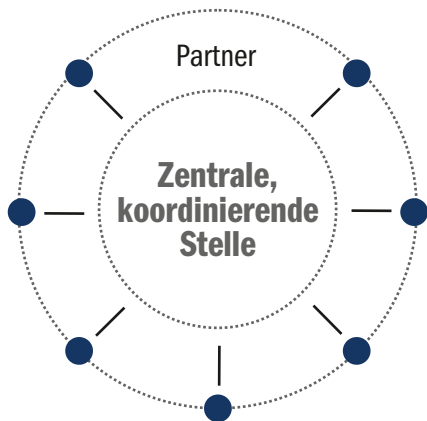
allerdings entstanden auf informeller Ebene Unterschiede zwischen den Kooperationspartnern: „[I]m Großen und Ganzen gibt es hier [...] drei Gründungsmitglieder [...] und die anderen, [...] [die] sich eigentlich eher im Hintergrund halten und einfach glücklich sind, Teil dieses Netzwerkes zu sein“ (P 17).

Je nach Ziel und Zusammenstellung der Partner kann es sinnvoll sein, dass entweder alle

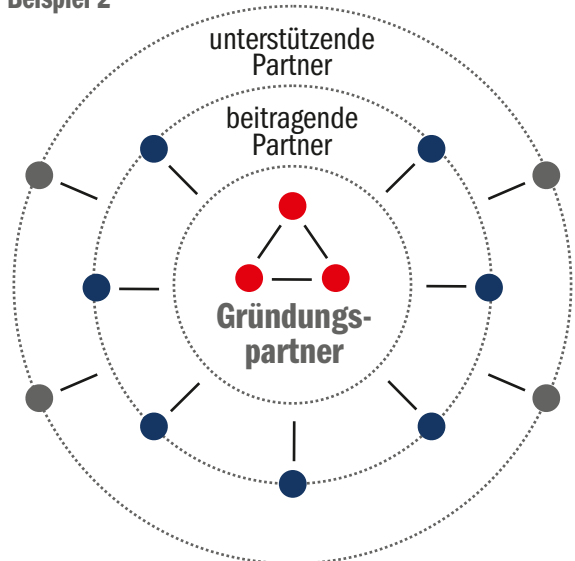
Partner die gleiche Zielsetzung und Umsetzungsstrategie verfolgen oder eine klare Rollenenteilung innerhalb der Initiative vereinbart wird. Während in einer der untersuchten Kooperationen beispielsweise alle Partner beabsichtigen, ihre Treibhausgasemissionen um einen gewissen Prozentsatz senken, teilen die Kooperationspartner einer anderen Initiative die Aufgaben in Forschung, Zulieferung und unterstützende Leistungen auf.

Abbildung 3: Beispiele für Kooperationsstrukturen zur Organisation der Umsetzung

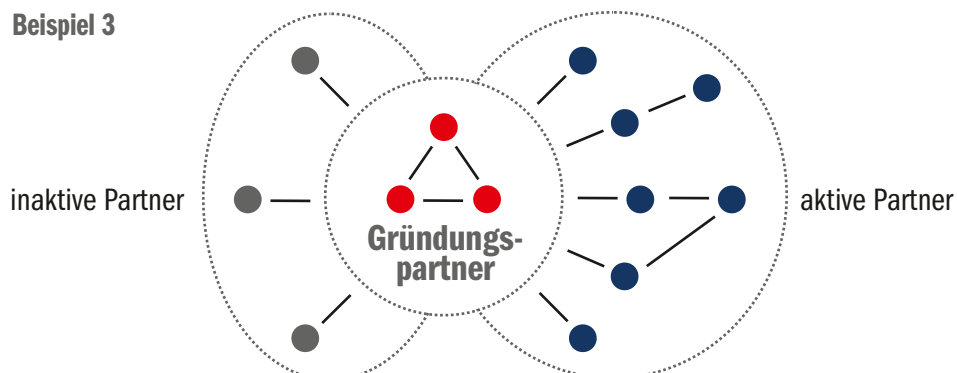
Beispiel 1



Beispiel 2



Beispiel 3



5 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Der Erfolg einer Kooperation kann einerseits daran gemessen werden, ob die Kooperation selbst ihre eigens gesteckten Ziele erreicht, und andererseits daran, ob die beteiligten Unternehmen einen subjektiven Nutzenzuwachs durch ihre Teilnahme an der Kooperation erfahren. Die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen, die in diesem Kapitel angeführt werden, betreffen beide Erfolgsdimensionen.

In der Analyse der Erfahrungen der befragten Unternehmen konnten Erfolgsfaktoren in drei Bereichen – Einbettung in Strategie und Wertvorstellung des eigenen Unternehmens, inter-

personelle Zusammenarbeit im Projektteam und operative Rahmenbedingungen – identifiziert werden, die für den Erfolg von Unternehmenskooperationen ausschlaggebend und in Abbildung 4 als aufeinander aufbauende Bereiche dargestellt sind. Maßgebliche Erfolgsfaktoren für Kooperationen und an ihnen beteiligte Unternehmen werden im Folgenden näher beschrieben. Die danach angeführten Handlungsempfehlungen schließen direkt an diese Erfolgsfaktoren an und sollen dazu dienen, österreichische Unternehmen bei ihren Kooperationsentscheidungen zu unterstützen.

Abbildung 4: Die Einbettung der Kooperation in Strategie und Wertvorstellung des Unternehmens als Kern des Kooperationserfolgs, umgeben von der interpersonellen und der operativen Ebene der Zusammenarbeit



1. Einbettung in Strategie und Wertvorstellung des eigenen Unternehmens

Um einen langfristigen Nutzen (z. B. Wissensgewinn, Kosteneinsparung, Effizienzsteigerung) für das eigene Unternehmen aus der Kooperation zu ziehen, bedarf es einer systematischen Integration von unternehmerischer Verantwortung in das gesamte Unternehmen. Dies bildet den Kern eines Kooperationserfolgs für das eigene Unternehmen. Unternehmerische Verantwortung soll hierbei nicht nur einem Teilbereich wie z. B. dem Marketing dienen, sondern sich im gesamten Unternehmen widerspiegeln. Hierfür ist die Einbettung des Themas in Strategie, Ziele und Werte des eigenen Unternehmens unerlässlich. Die Kompatibilität der Kooperationstätigkeit mit den eigenen Vorstellungen und Visionen sollte regelmäßig abgeglichen werden, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Andernfalls besteht das Risiko, dass personelle und finanzielle Ressourcen an Projekte gebunden und Kosten verursacht werden, ohne dass ein langfristiger Nutzen aus der Kooperation für das eigene Unternehmen generiert werden kann.

2. Interpersonelle Zusammenarbeit in der Kooperation

Die persönlichen Beziehungen der Einzelpersonen, die an der Kooperation beteiligt sind, bilden den Ergebnissen dieser Studie nach die Basis einer guten Kooperationsbeziehung: Die Unternehmen müssen sich auf zuverlässiges, ehrliches und gerechtes Verhalten des Partners verlassen können. Der Umgang miteinander sollte fair, offen und respektvoll erfolgen, sodass ein transparenter Austausch auf Augenhöhe stattfinden kann. Dies verlangt nach der Fähigkeit einzelner Unternehmensvertreterinnen und -vertreter, partnerschaftlich zu agieren und den individuellen Erfolg des eigenen Unternehmens gegenüber einem gemeinsamen Ziel hintanzustellen. Eine Grundvoraussetzung hierfür stellen kompatible persönliche Wertvorstellungen

und der Wunsch nach einer gemeinsamen Weiterentwicklung hin zu mehr unternehmerischer Verantwortung dar.

Insbesondere im Bereich unternehmerische Verantwortung erfordert die Zusammenarbeit ein hohes Maß an Engagement und intrinsischer Motivation einzelner Personen, da die Kooperationsthemen häufig zusätzlich zu den täglichen operativen Arbeitstätigkeiten bearbeitet werden. Die Fähigkeiten und der Wille einzelner engagierter Personen gelten als maßgeblich dafür, dass konkrete Aktivitäten vorangetrieben und nachhaltigkeitsrelevante Themen im Unternehmen umgesetzt werden. Um eine Kooperation für alle Beteiligten auch langfristig attraktiv zu gestalten, bedarf es daher einer hohen Ausgewogenheit zwischen Geben und Nehmen, sodass sich kein Partner ausgenutzt fühlt und daraufhin die Arbeitsleistung reduziert.

Befragte Unternehmensvertreterinnen und -vertreter betonen den Einfluss der personellen Ebene für Erfolg und Scheitern einer Kooperation. Unterschiede in Wertvorstellungen und Arbeitsweisen können Konflikte eskalieren lassen und eine Zusammenarbeit in weiterer Folge unmöglich machen. Der Ausschluss einzelner Personen und die Neuzusammenstellung von Projektteams ist daher von Anfang an mitzudenken.

3. Operative Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit

Für eine gelungene Kooperation gilt es, geeignete organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen. Hierzu zählen nach den Ergebnissen der vorliegenden Erhebung auf der einen Seite der rechtliche Aufbau, auf der anderen Seite die Gestaltung der operativen Umsetzung.

In der Wahl des rechtlichen Rahmens spielt eine bedeutende Rolle, dass sich die beteilig-

ten Unternehmen der vielfältigen Formen der rechtlichen Gestaltung einer Kooperation bewusst werden und im Spannungsfeld zwischen Handlungsflexibilität und Absicherung der Partnerunternehmen eine geeignete Variante auswählen. Je höher das Absicherungsbedürfnis zwischen den Partnern ist, desto umfangreicher kann ein Kooperationsvertrag gestaltet werden.

Bei der operativen Umsetzung betonen die Befragten insbesondere die Wichtigkeit von definierten (Führungs-)Rollen und regelmäßigen (persönlichen) Treffen. Fest eingeplante Gesprächstermine tragen wesentlich zu einer erfolgreichen Kooperation bei. Zur Vermeidung von Missverständnissen und Motivationsverlusten sollte bereits zu Beginn der Zusammenarbeit viel Wert auf eine realistische Zielsetzung gelegt werden. Beim Eintritt neuer Kooperationspartner macht es sich bezahlt, die gegen-

seitigen Erwartungen vom Unternehmen an die Kooperation offen zu diskutieren. Um die rasche Umsetzung von Aktivitäten zu gewährleisten, muss außerdem beachtet werden, dass die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter innerhalb der Kooperation über die notwendige Entscheidungsmacht verfügen oder Entscheidungswege möglichst kurz gestaltet sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die operative Ebene der Zusammenarbeit und die Aufstellung des eigenen Unternehmens für Unternehmen gut planen und gestalten lassen, wenn das Top-Management sich deutlich für Nachhaltigkeitsthemen positioniert. Die interpersonelle Ebene der Zusammenarbeit hingegen stellt einen Aspekt dar, der für Unternehmen (zumindest kurzfristig) schwerer zu steuern ist. Oftmals bedarf es einiger Zeit, bis Vertrauen aufgebaut werden kann und Maßnahmen greifen.

Gestaltungsempfehlungen für eine erfolgreiche Kooperation

Fahrplan mit klaren Prioritäten für das eigene Unternehmen setzen

- Kompatibilität der Kooperationstätigkeiten mit der Unternehmensstrategie regelmäßig überprüfen und ggfs. gegensteuern. Hierfür müssen im Vorfeld folgende Punkte beachtet werden:
 - Definition von Werten und Zielen im Bereich unternehmerische Verantwortung im eigenen Unternehmen
 - Übernahme von unternehmerischer Verantwortung in die Unternehmensstrategie
- Systematische Integration der Themen, die in der Kooperation vorangetrieben werden, in das gesamte Unternehmen, sodass der Wirkungsbereich nicht auf einzelne Abteilungen wie z. B. Marketing beschränkt ist. Hierfür sollte das Thema vom Top-Management getrieben und stärker im Kerngeschäft verankert werden.
- Innerhalb des Unternehmens Raum für Wissens- und Kompetenzvermittlung schaffen, um auch langfristig von der Kooperation zu profitieren, indem Themen später innerorganisatorisch vorangetrieben werden können.

Interpersonelle Zusammenarbeit fördern und fordern

- Für Kooperationsneulinge: Aufbau und Start von Kooperationen innerhalb des eigenen Netzwerks, da hier schon eine Vertrauensbasis existiert. Hier spielt die aktive Kommunikation im Netzwerk eine entscheidende Rolle dafür, dass gemeinsame Interessen, Themen und Kompetenzen ersichtlich werden.
- Unternehmensvertreterinnen und -vertreter für das eigene Unternehmen in der Kooperation nach intrinsischer Motivation und Sachkompetenz auswählen
- Aufbau von Vertrauen während der Zusammenarbeit, insbesondere durch
 - wertschätzenden Umgang miteinander
 - transparenten Austausch
 - Einhalten von regelmäßigen Terminen und Absprachen
 - faire personelle und finanzielle Ressourcenaufteilung zwischen den Partnern
- Für Unternehmensvertreterinnen und -vertreter innerhalb der Kooperation Raum für informellen Austausch schaffen
- Konstruktiver Umgang mit interpersonellen Konflikten, z. B. durch Beachten unterschiedlicher Machtverhältnisse zwischen den Partnern. Der Einsatz professioneller Moderation und entsprechender Methoden kann hier helfen.

Frühzeitig flankierende Maßnahmen bestimmen

<ul style="list-style-type: none"> • Definieren einer realistischen Zielsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Die Möglichkeit eines Starts mittels eines Pilotprojekts in Betracht ziehen: Oft erweist es sich als sinnvoll, einen Teilaspekt einer großen Herausforderung mit nur einem Partner zu lösen, bevor die Zusammenarbeit sowohl thematisch als auch personell ausgeweitet wird.
<ul style="list-style-type: none"> • Installation eines Projektmanagements, hierzu zählt u. a. die Festlegung von Arbeitspaketen, Meilensteinen und (Führungs-)Rollen, aber auch die finanzielle und personelle Ressourcenaufteilung zwischen den Partnern und die Sicherstellung eines regelmäßigen (persönlichen) Austauschs.
<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcen
<ul style="list-style-type: none"> • Erwartungsmanagement, um Unstimmigkeiten vorzubeugen
<ul style="list-style-type: none"> • Reflexion über die Präferenz und Notwendigkeit von Handlungsflexibilität versus Absicherung und darauf basierend Schaffung geeigneter rechtlicher Rahmenbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungen in Bezug auf einen Kooperationsvertrag: <ul style="list-style-type: none"> – Ersetzbarkeit von einzelnen Akteurinnen und Akteuren sollte mitgedacht werden, genauso wie das Beenden der Kooperation – Schaffen klarer Kriterien für die Aufnahme neuer Partner
<ul style="list-style-type: none"> • Systematisches Einlernen aller Partner in Bezug auf in der Zusammenarbeit eingesetzte Methoden und notwendiges Wissen
<ul style="list-style-type: none"> • Definieren von Abstimmungsregeln für Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung von Regeln betreffend Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
<ul style="list-style-type: none"> • Ausstattung beteiligter Personen mit Entscheidungsmacht, sodass schnell und unkompliziert Entscheidungen getroffen werden können
<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur für die Zusammenarbeit (z. B. Meetingräume)

6 Conclusio und Chancen für Unternehmen

Im Rahmen dieser Studie wurden Kooperationen zwischen mindestens zwei Unternehmen untersucht, die zum Thema unternehmerische Verantwortung geschlossen wurden. Mit der Analyse von Beweggründen und Zielen dieser Kooperationen wurde die Frage beantwortet, warum Unternehmen zu gesellschaftlichen und/oder umweltrelevanten Fragestellungen zusammenarbeiten. Die Auswertung der rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Gestaltung für die Zielerreichung sowie das Herausarbeiten von Erfolgsfaktoren bieten Auskunft darüber, wie Unternehmen derartige Kooperationen umsetzen. In diesem Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und langfristige Chancen, die sich aus konkreten Kooperationen für die beteiligten Unternehmen entwickeln können, dargestellt.

Die durchgeführten Interviews zeigen, dass

- die befragten Unternehmen mit anderen Unternehmen kooperieren, um einen unmittelbaren Nutzen für das eigene Unternehmen zu generieren und sich dadurch von der Konkurrenz zu differenzieren oder einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen, der in dieser Form alleine nicht zu erreichen wäre,
- die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des eigenen Unternehmens eine wichtige Zielgruppe von Kooperationen mit sozialen Zielen darstellen, während sich die Umweltziele durch höhere Diversität auszeichnen,
- die rechtliche Gestaltung stark von der Branche, dem Zielmarkt des Partners, externen Förderungen und der Art des Zusammenschlusses (z. B. in Form eines Vereins) abhängt,
- die Umsetzung der Kooperation entweder extern moderiert und/oder geleitet werden kann oder durch die Partnerunternehmen selbst koordiniert wird,
- die Rollenverteilung zwischen den Partnern innerhalb der Kooperation von der gemeinsamen oder individuellen Umsetzung der Kooperationsziele abhängt.

Chancen für Unternehmen

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich folgende Chancen für österreichische Unternehmen ableiten:

1. Umsetzung schneller und qualitativ hochwertiger Lösungen:

Viele soziale und ökologische Herausforderungen stellen sich für einzelne Unternehmen als nicht in der angemessenen Zeit und Qualität lösbar dar. Durch die Bündelung von finanziellen und personellen Ressourcen in einer Unternehmenskooperation werden übergreifende Programme wie beispielsweise die Förderung nachhaltiger Mobilitätslösungen in verkehrsbelasteten Regionen überhaupt erst möglich.

2. Effizienter Aufbau von Wissen:

Durch den Wissensaustausch zu unternehmerischer Verantwortung wird die Möglichkeit geschaffen, voneinander zu lernen und das eigene Unternehmen zielgerichtet und effizient in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen weiterzuentwickeln. Gelingt es, im Unternehmen eine ausreichende Expertise aufzubauen, können im Folgenden weitere Kooperationen effizienter gestaltet und eigenständige Nachhaltigkeitsaktivitäten besser umgesetzt werden.

3. Generierung neuer Aufträge/Kundinnen- und Kundenprojekte:

Für Kundinnen und Kunden spielt unternehmerische Verantwortung eine zunehmend bedeutende Rolle. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen können Wirkung und Sichtbarkeit von gesetzten Maßnahmen

deutlich erhöht werden, was von Kundinnen und Kunden häufig geschätzt wird und zu neuen Aufträgen führen kann.

4. Steigerung der Attraktivität als Kooperationspartner:

Eine gelungene zwischenbetriebliche Kooperation bietet die Chance, sich (innerhalb des eigenen Netzwerks) eine Reputation als fähiger Kooperationspartner auch außerhalb von Nachhaltigkeitsthemen aufzubauen, was zu attraktiven zukünftigen Kooperationen führen kann.

5. Schnelle Einrichtung gezielter Rahmenbedingungen:

Wie in Kapitel 1 dieser Studie beschrieben, sehen sich österreichische Unternehmen zunehmend mit zahlreichen Herausforderungen im Kontext unternehmerischer Verantwortung konfrontiert. Auf gesetzliche Regelungen seitens der Politik zu warten, bedeutet häufig lange Verzögerungen. Zusammen mit anderen Unternehmen lassen sich im Vergleich zu politischen Regelungen deutlich schneller Rahmenbedingungen schaffen, z. B. durch die Einrichtung eines auf die spezifischen Herausforderungen in einer Region zugeschnittenen Gesundheitsprogrammes für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Partnerbetriebe.

6. Verbesserung der Positionierung als Arbeitgeber:

Junge, qualifizierte Bewerberinnen und Bewerber orientieren sich in ihrer Arbeitgeberwahl zunehmend an den Werten und der Nachhaltigkeitsperformance der betreffenden Unternehmen. Unternehmensübergreifende Projekte im Kontext unternehmerischer Verantwortung ermöglichen es Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können gewonnen und bestehende durch die Einbindung in nachhaltige Aktivitäten langfristig motiviert werden. Kooperationsprojekte können somit

auch als ein relevantes Instrument der Personalentwicklung betrachtet werden und stellen ein wichtiges Asset bei der Akquisition von Fachkräften dar.

Obwohl die Zusammenarbeit zwischen österreichischen Unternehmen bereits vielfach dazu beigetragen hat, Herausforderungen im Zusammenhang mit unternehmerischer Verantwortung zu begegnen, zeigt die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Untersuchung, dass einige der herausgearbeiteten Chancen bislang ungenutzt bleiben. Diese Studie möchte daher österreichische Unternehmen dazu anregen, sich für die Übernahme unternehmerischer Verantwortung in Kooperationen zu engagieren und die in diesem Kapitel aufgeführten Gestaltungsempfehlungen zu nutzen, um diese Kooperationen erfolgreich durchzuführen.

Appendix: Methodisches Vorgehen

Diese Studie basiert auf einer qualitativen Untersuchung von Unternehmen, die zum Untersuchungszeitraum in Kooperationen zu unternehmerischer Verantwortung engagiert waren. Im Zeitraum von Juni bis September 2020 wurden 23 teilstrukturierte Interviews in Österreich geführt. Die Unternehmen wurden nach den folgenden Kriterien ausgewählt: 1) Mitglied einer Kooperation mit mindestens einem weiteren Unternehmen und 2) die eingegangene Kooperation bietet einen sozialen oder ökologischen Mehrwert (Übernahme unternehmerischer Verantwortung).

Die Branche war kein Auswahlkriterium; das befragte Sample enthält Unternehmen aus allen sieben von der Wirtschaftskammer Österreich definierten Sparten, nämlich Handwerk, Industrie, Handel, Banken und Versicherung, Transport und Verkehr, Tourismus und Beratung. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reicht von vier bis hin zu über 20.000 Personen.

Die Interviews wurden mit Mitgliedern der Geschäftsführung bzw. des Vorstands oder dem für die Kooperation verantwortlichen Management geführt. Die Gespräche hatten eine durchschnittliche Dauer von 45 Minuten und wurden entweder telefonisch oder per Videokonferenz durchgeführt. Die erhobenen Daten wurden für die Studie anonymisiert, damit sich keine Rückschlüsse auf die beteiligten Unternehmen ziehen lassen, und mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2000) ausgewertet.

Nachwort

Diese Studie entstand im Rahmen der Aktivitäten der Stiftungsprofessur „Microeconomics of Competitiveness“ in Kooperation mit Teammitgliedern des Josef Ressel Zentrums für Collective Action und Responsible Partnerships (JR-Zentrum CARE). Die Stiftungsprofessur und das JR-Zentrum CARE sind am Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy (IBES) der FHWien der WKW angesiedelt. Mit der Stiftungsprofessur „Microeconomics of Competitiveness“, die von der Wirtschaftskammer Wien (WKW) finanziell unterstützt wird, soll die anwendungsorientierte Forschung im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit von Standorten an der

FHWien der WKW gestärkt und ausgebaut werden. Das JR-Zentrum CARE erforscht Entstehung, Management, Erfolgsmessung und Legitimität sogenannter Collective-Action-Initiativen und wird von der Christian Doppler Forschungsgesellschaft sowie den drei Unternehmenspartnern Josef Manner & Comp AG, Kapsch TrafficCom AG und SIMACEK Facility Management Group GmbH finanziert.

Referenzen

- Brammer, S., Jackson, G. & Matten, D. (2012). Corporate Social Responsibility and institutional theory. New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10 (1, SI), 3–28. <https://doi.org/10.1093/ser/mwr030>
- Busch, A. M., Ortiz, D., Löffler, C. & Scholz, M. (2020). *Nachhaltigkeitsmanagement in österreichischen KMU* (IBES Working Paper Series). Zugriff am 10. 12. 2020. Verfügbar unter https://ibes.fh-wien.ac.at/wp-content/uploads/2020/10/Studie_Nachhaltigkeitsmanagement-in-oesterreichischen-KMU.pdf
- Cashore, B. (2002). Legitimacy and the privatization of environmental governance. How non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority. *Governance-An International Journal of Policy and Administration*, 15 (4), 503–529. <https://doi.org/10.1111/1468-0491.00199>
- Claassen, R. & Gerbrandy, A. (2018). Doing good together. Competition law and the political legitimacy of interfirm cooperation. *Business Ethics Quarterly*, 28 (4), 401–425. <https://doi.org/10.1017/beq.2018.2>
- Confino, J. (2012, 24. April). Unilever's Paul Polman. Challenging the corporate status quo. *The Guardian*. Zugriff am 05. 11. 2020. Verfügbar unter <https://www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan>
- Deloitte (2020). *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*. Zugriff am 25. 11. 2020. Verfügbar unter <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Innovation/deloitte-millennial-survey-2020.pdf>
- Donaldson, T. & Schoemaker, P. J. H. (2013). Self-inflicted industry wounds. Early warning signals and pelican gambits. *California Management Review*, 55 (2), 24–45. <https://doi.org/10.1525/cmr.2013.55.2.24>
- Integral Marktforschung (August 2020). *Mutter Erde Studie „Klimawandel“*. Zugriff am 25. 11. 2020. Verfügbar unter https://www.global2000.at/sites/global/files/Mutter_Erde_Pressekonferenz_Pressemappe_20200910.pdf
- Jahdi, K. S. & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR). Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88 (1), 103–113. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0113-1>
- Lock, I. & Seele, P. (2016). The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 122, 186–200. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.060>
- Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*, 1 (2). Zugriff am 23. 06. 2016. Verfügbar unter <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>
- Microsoft (2020). *Neun führende Unternehmen starten neue Initiative zur Beschleunigung des Fortschritts hin zu einer klimaneutralen Zukunft*. Zugriff am 05. 11. 2020. Verfügbar unter https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20200721_OTS0157/neun-uehrende-unternehmen-starten-neue-initiative-zur-beschleunigung-des-fortschritts-hin-zu-einer-klimaneutralen-zukunft
- Morse, R. S. & Stephens, J. B. (2012). Teaching collaborative governance. Phases, competencies, and case-based learning. *Journal of Public Affairs Education*, 18 (3), 565–583. <https://doi.org/10.1080/15236803.2012.12001700>
- Mousavi, S., Bossink, B. & van Vliet, M. (2019). Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation. Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. *Business Strategy and the Environment*, 28 (2), 366–387. <https://doi.org/10.1002/bse.2255>
- Olson, M. (2002/1965). *Logic of collective action. Public goods and the theory of groups* (Harvard economic studies, CXXIV, 20. Aufl.): Harvard University Press.
- Paquin, R. L. & Howard-Grenville, J. (2013). Blind Dates and Arranged Marriages. Longitudinal Processes of Network Orchestration. *Organization Studies*, 34 (11), 1623–1653. <https://doi.org/10.1177/0170840612470230>
- Refrigerants, Naturally (2020). *About Refrigerants, Naturally!*, Refrigerants, Naturally. Zugriff am 17. 11. 2020. Verfügbar unter <https://www.refrigerantsnaturally.com/english/about-us/>
- Simeonov, S., Gradl, C., Knobloch, C. & Peters, A. (2012). *A strategy for the commons. Business-driven networks for collective action and policy dialogue*, Bertelsmann Stiftung. Zugriff am 05. 11. 2020. Verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/a-strategy-for-the-commons>
- SORA (2013). *Unternehmerisch. Verantwortungsvoll. Erfolgreich. Wie tickt Österreich?* Zugriff am 25. 11. 2020. Verfügbar unter https://www.sora.at/fileadmin/downloads/projekte/2013_Presseunterlage_TAG-Studie-Future-Talk.pdf
- Strauss, K., Lepoutre, J. & Wood, G. (2017). Fifty shades of green. How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (9), 1338–1355. <https://doi.org/10.1002/job.2186>
- Strigl, A. (2003). *Sektorvision: Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensbilder und -strategie* (Berichte aus Energie- und Umweltforschung 24/2003). BMVIT. Zugriff am 05. 11. 2020. Verfügbar unter https://nachhaltigwirtschaften.at/resources/nw_pdf/0324_leitfaden_sektorvision.pdf
- Stringham, E. (2015). *Private governance. Creating order in economic and social life*: Oxford University Press.
- Vogel, D. (2008). Private global business regulation. *Annual Review of Political Science*, 11 (1), 261–282. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.11.053106.141706>
- Weber, S. M. & Schwarz, J. (2011). Führung in interorganisationalen Netzwerken. In M. Göhlich, S. M. Weber, C. Schiersmann & A. Schröer (Hrsg.), *Organisation und Führung: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik* (S. 211–219). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-93298-9_18
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2468-1>

