

## Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft

# Kooperation als Innovationstreiber

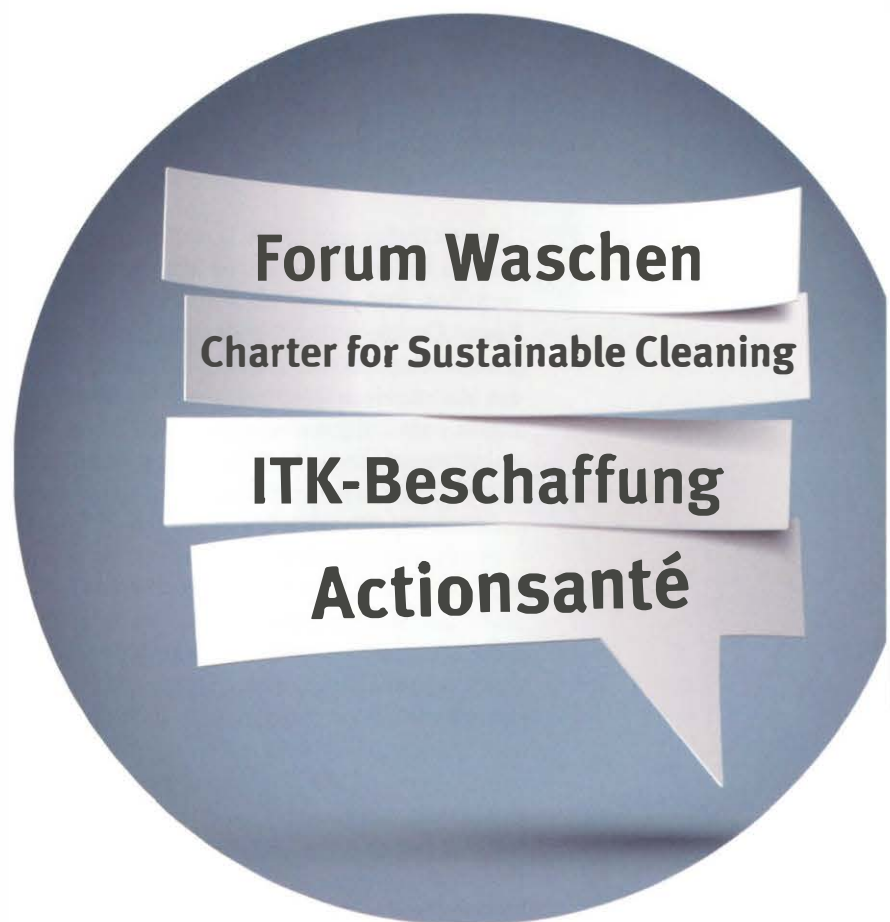
Unsere Gesellschaft ist durch zunehmend komplexe Herausforderungen geprägt. Auf der Suche nach pragmatischen und innovativen Lösungsansätzen sind wir in besonderem Maße auf die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft angewiesen. Dabei bieten Industriebranchen eine „natürliche“ Wiege für Kooperation: Branchenweite Initiativen arbeiten an Lösungen unternehmerischer Herausforderungen, die zugleich gesellschaftlich relevant sind. Dabei wird Kooperation zum wichtigen Innovationshebel. VON THOMAS HAJDUK, SAMUIL SIMEONOV UND TIMO FRANZ

Vom Green Washing ist immer dann die Rede, wenn ein Unternehmen zwar breit über das eigene Engagement kommuniziert, aber hinter den Kulissen seine Geschäfte unverändert betreibt. Dieser Zustand ist wohl mit dem alten Spruch „Wasser predigen und Wein trinken“ gemeint. Doch Green Washing kann ökologisch und konsumentenfreundlich sein. So ist es auch beim Forum Waschen – einer freiwilligen Initiative im Chemiesektor für Waschen, Reinigen und Spülen im Haushalt.

Das Forum versteht sich als eine offene Dialogplattform, an der verschiedenste Akteure beteiligt sind – von Ministerien und Hochschulen bis hin zu Gewerkschaften, Branchenverbänden und Umwelt- und Verbraucherorganisationen. Damit ist das 2001 vom Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. (IKW) ins Leben gerufene Forum das klassische Beispiel sektorübergreifender Kooperation.

### Nachhaltige Produktion – nachhaltiger Konsum

Wasch- und Reinigungsmittelproduzenten stehen als Unternehmen der chemischen Industrie schon seit langer Zeit unter Beobachtung durch die Öffentlichkeit. Denn ihre Erzeugnisse können hohe Risiken bergen – für die Umwelt sowie für die Gesundheit von Mitarbeitern und Konsumenten. Als Folge hat die Branche immer effektivere und effizientere Produktlösungen entwickelt.



An dieser Stelle gerät jedoch leicht außer Acht, dass auch die Konsumenten von Körper- und Waschpflegerzeugnissen durch falsche bzw. zu hohe Dosierung einen großen Einfluss auf die Auswirkungen des Produkts und damit auch auf die Umweltbelastung haben. Genau an dieser Stelle setzt das Forum Waschen an.

Fotos: Fotolia © Fotoschab/Dmytro Tolokonov

Ziel der Initiative ist es, eine langfristige Verhaltensänderung bei Konsumenten und Produzenten von Wasch- und Reinigungsmitteln herbeizuführen – etwa eine produktangemessene und sparsamere Dosierung. Zu diesem Zweck stellt das Forum Waschen eine Basis für den Dialog zwischen allen relevanten und interessierten Akteuren bereit. Diese erarbeiten wiederum gemeinsam neutrale Verbraucherinformationen und publizieren sie anschließend (z.B. durch Flyer, Leitfäden, Wettbewerbe und Veranstaltungen). Des Weiteren werden Positionspapiere und politische Stellungnahmen veröffentlicht.

### Gut für die Umwelt – gut fürs Geschäft

Doch warum sollte sich die Wirtschaft an einer Initiative wie dem Forum Waschen beteiligen? Wird weniger verbraucht, wird weniger gekauft – fallende Umsätze wären die Folge. Aber diese Betrachtung greift zu kurz. Abgesehen von der besseren Reputation, die sich aus diesem Engagement ergeben kann, gelangen die Wirtschaftsvertreter über das Forum Waschen kostenfrei in einen direkten Dialog mit den für sie relevanten Stakeholdern, insbesondere verschiedensten Konsumentengruppen.

Dieser Dialog jenseits der Marktforschung kann auch zu neuen Erkenntnissen über Verbraucherverhalten und damit zu Produktinnovationen führen. Gerade hinsichtlich der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit innerhalb eines sich globalisierenden Marktumfelds ist fortwährende Innovationsfähigkeit notwendig und wird durch eine Teilnahme an Initiativen wie dem Forum Waschen begünstigt.

### ..auch auf europäischer Ebene

Auf EU-Ebene verfolgt die von der europäischen Waschmittelindustrie (A. I. S. E.) gegründete „Charter for Sustainable Cleaning“ ähnliche Ziele. Auch diese Initiative ist ebenso freiwillig wie erfolgreich: 85 Prozent des europäischen Marktes haben sich der sogenannten „Agenda for Sustainable Cleaning“

verschrieben. Diese beruht auf drei Säulen der Nachhaltigkeit: wirtschaftlicher Erfolg, soziale Verantwortung und Umweltverträglichkeit. Die Einhaltung der Selbstverpflichtungen wird jährlich von externen Gutachtern geprüft.

Die Ziele beider Initiativen überlappen sich, jedoch handelt es sich keineswegs um eine Konkurrenzsituation. Vielmehr ergänzen sie sich, arbeiten über die verschiedenen Ebenen hinweg zusammen und weisen auf diese Art letztlich gemeinsam auf die Stärken marktspezifischer Kooperationen im Bereich des Nachhaltigkeitsengagements hin.

### Branchen als „natürliche Wiege“ der Kooperation

Wie die beiden Beispiele zeigen, ist Kooperation hilfreich, um komplexe Verantwortungsthemen zu managen. Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure ist tatsächlich ein bedeutendes Merkmal branchenspezifischer Unternehmensverantwortung (CR).

So, wie es in der Branche um konkrete Verantwortungsthemen und Probleme geht, so umreißt die Branche automatisch auch die dazugehörigen Akteure. Das sind die Unternehmen selbst, ihre Zulieferer, Branchen- und Berufsverbände und Gewerkschaften. Das sind aber ebenso die jeweiligen Kunden, die zuständigen Behörden, die interessierten zivilgesellschaftlichen Gruppen, die Fachmedien und andere mehr. In einem breiten Branchenverständnis sind sie alle auf verschiedene Weise miteinander verbunden und formen durch ihre (Inter-)Aktionen die Diskussion und die Praxis von CR in der jeweiligen Branche.

In diesem Sinne bietet eine Branche die perfekte Voraussetzung für kollektives Handeln, da hier Akteure auf „natürliche“ Weise zusammenkommen und mit gemeinsamen Problemen konfrontiert sind. Die Wahrnehmung der sich daraus ergebenden Kooperationschancen ist wichtig, um die neuartigen Herausforderungen in einer globalisierten Welt zu meistern.

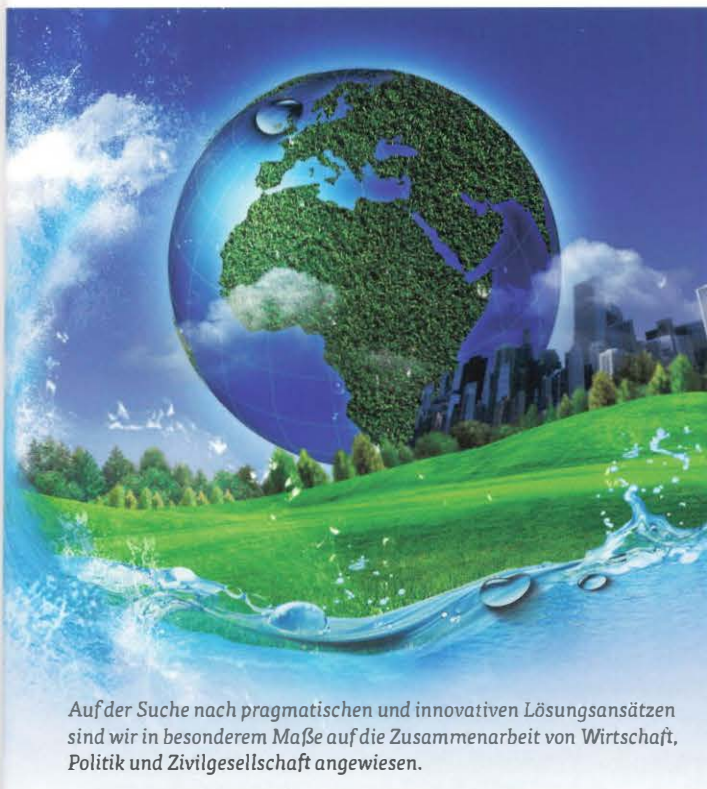
### Welche Rolle spielt der Staat?

An dieser Stelle sei betont, dass die Beteiligung öffentlicher Akteure an solchen Kooperationen für deren Erfolg entscheidend sein kann. Sicher ist zum einen zwar, dass spätestens seit der Schuldenkrise niemand mehr an den Staat als einzige Lösungsinstanz glaubt. Gleichwohl schafft er über Gesetze aber weiterhin allgemeingültige Grundregeln. Jenseits dieser klassischen Rolle als alleiniger Regelsetzer engagieren sich Staaten heute in alternativen Steuerungsformen, in denen sie „nur“ eine (wichtige) Nebenrolle spielen.

### Die Studie

Die hier vorgestellten Beispiele gehören zu insgesamt 65 branchenspezifischen CR-Initiativen, die in einer neuen Studie der Bertelsmann Stiftung und der Universität St. Gallen untersucht wurden. Dafür hat das Projektteam den Stand branchenspezifischer CR in fünf Branchen und acht europäischen Ländern recherchiert und anhand konkreter Initiativen evaluiert. Die vollständigen Ergebnisse und ausführlichen Länderprofile sind in dem Buch „Corporate Responsibility in Europe“ dokumentiert. Auf Basis dieser Publikation wurde die Studie „Fostering Corporate Responsibility through Self- and Co-regulation“ verfasst, die separat veröffentlicht wurde und als PDF-Version online verfügbar ist.





Auf der Suche nach pragmatischen und innovativen Lösungsansätzen sind wir in besonderem Maße auf die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft angewiesen.



Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure ist tatsächlich ein bedeutendes Merkmal branchenspezifischer Unternehmensverantwortung (CR).



Das Forum Waschen versteht sich als eine offene Dialogplattform, an der verschiedenste Akteure beteiligt sind.

Was das bedeutet, lässt sich sehr gut an Brancheninitiativen erkennen. Hier können staatliche Akteure die Glaubwürdigkeit und Legitimation dieser freiwilligen Kooperationen steigern. Eine staatliche Beteiligung kann dabei verschiedene Formen annehmen. Beim Forum Waschen etwa verleihen öffentliche Akteure wie das Umweltbundesamt der Initiative Legitimität, da sie für die Verfolgung gesamtgesellschaftlicher Interessen stehen.

### Kooperation in der öffentlichen Beschaffung

Eine gänzlich andere Rolle übernehmen staatliche Behörden bei [www.itk-beschaffung.de](http://www.itk-beschaffung.de), einer 2006 gegründeten Initiative des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM) und des Beschaffungsamts des Bundesministeriums des Inneren sowie weiterer öffentlicher Behörden.

Laut BITKOM gibt die öffentliche Hand jährlich rund 17 Milliarden Euro für PCs, Notebooks, Drucker, und andere ITK-Produkte aus. Ein lukrativer, aber auch ein schwieriger Markt. Denn Technologie veraltet schnell, mitunter steht in weniger als einem Jahr die nächste Gerätegeneration bereit. Bei der Beschaffung neuer ITK-Geräte ergibt sich daraus für beide Partner der Initiative ein gemeinsam zu lösendes Problem. Einerseits müssen öffentliche

Beschaffungsstellen nicht nur technisch genau, sondern auch produktneutral – also ohne Nennung von Herstellernamen – und kosteneffizient ausschreiben. Andererseits sehen sich Unternehmen häufig unklaren Ausschreibungen gegenüber, deren Klärung die Beschreibung eines formalen und daher langwierigen und teuren Weges bedeuten kann.

Hieraus ist die Informationsplattform [www.itk-beschaffung.de](http://www.itk-beschaffung.de) entstanden, die kostenfrei Leitfäden für die gesetzlich konforme und produktneutrale Beschaffung einzelner Produktgruppen anbietet. Die Leitfäden sind das Ergebnis der Zusammenarbeit von Experten aus Unternehmen und Beschaffungsbehörden. Um auch ökologische Kriterien beim Einkauf angemessen zu spezifizieren, wurden zusätzlich Leitfäden für umweltfreundliche Beschaffungsmaßnahmen erarbeitet. Die Leitfäden beruhen auf technischen Benchmarks wie Lebenszykluskosten und kalkulierter Energieeffizienz.

Die Wirkung der Kooperation: geringere (Transaktions-)kosten im Beschaffungsprozess für beide Seiten. Zudem werden Anbieter besonders „grüner“ Produkte über die öffentliche Nachfrage nach energieeffizienten Geräten belohnt, womit ein Beitrag zu übergeordneten Klimaschutzzielen geleistet wird. Dieser Transfer von abstrakten Zielen – Kli-

maschutz – in klare Handlungsfelder – öffentliche ITK-Beschaffung – ist typisch für branchenspezifische CR.

### ...und bei der Lebensmittelherstellung

Initiativen wie ITK-Beschaffung sind kein Einzelfall. Auch in anderen Ländern und Branchen ist eine erfolgreiche und für beide Seiten vorteilhafte Zusammenarbeit möglich. Zu nennen ist etwa eine Initiative im Schweizer Einzelhandel und der Lebensmittelbranche. Mit Actionsanté reagierte das Bundesamt für Gesundheit 2009 auf eine fünf Jahre zuvor verabschiedete Resolution der Weltgesundheitsorganisation. Die globale Norm forderte Maßnahmen gegen Bewegungsmangel, falsche Ernährung und daraus resultierende Krankheiten.

Da Sport und ausgewogene Mahlzeiten sich nicht verordnen lassen, wählte Actionsanté einen kooperativen Ansatz und rief Unternehmen dazu auf, die „gesunde Wahl zur einfachen Wahl“ zu machen. Konkret konnten Unternehmen sich im Rahmen der Initiative öffentlich verpflichten, ihre Produktzusammensetzung und -auswahl zu verbessern, Marketing und Werbung zu überarbeiten, ein bewegungsfreundliches Umfeld zu schaffen oder vollständige und verständliche Verbraucherinformationen anzubieten.

Auch hier wurde eine Entscheidung gegen verpflichtende Regeln getroffen. Um die Belastbarkeit der Unternehmensselbstverpflichtungen zu stär-

ken, setzt die Initiative stattdessen auf eine Mischung aus Monitoring durch unabhängige Experten und potenzielle Werbe- und Kontrolleffekte, die sich aus der Nutzung eines offiziellen Logos und der damit einhergehenden öffentlichen Aufmerksamkeit ergeben können.

### Branchenspezifische CR – ein neuer Business Case?

Die skizzierten Initiativen zeigen, was branchenspezifische CR ausmacht: Konkrete Probleme und Akteure, die sich als Teil einer Branche verstehen und gegenseitig anerkennen. Dies erleichtert die Zusammenarbeit. Und es ist gerade die Kooperation zwischen allen Anspruchsgruppen, die die Besonderheit dieses Ansatzes gegenüber klassischen, unternehmenszentrierten CR-Ansätzen ausmacht. Hier geht es von vornherein um eine Vielzahl an unterschiedlichen Akteuren, die ein gemeinsames Problem haben und es kollektiv zu lösen versuchen. Wie das aussehen kann, haben die vorgestellten Initiativen gezeigt.

Übernimmt man diese neue Sichtweise, so ändert sich schließlich auch das Verständnis vom Business Case, der für Unternehmen ein notwendiger Bestandteil von CR ist. Politik und Zivilgesellschaft, ja selbst den direkten Marktkonkurrenten auch als Partner zu sehen, wird dabei unumgänglich. Mit den Worten von Harvard-Professor Martin Nowak: „Cooperation – not competition – underpins innovation.“ □



**Samuil Simeonov**

› ist verantwortlich für das internationale CSR Modul im Programm Unternehmen in der Gesellschaft der Bertelsmann Stiftung und lebt in Bielefeld.

samuil.simeonov@bertelsmann-stiftung.de



**Thomas Hajduk**

› ist wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.

thomas.hajduk@unisg.ch



**Timo Franz**

› ist studierter Politikwissenschaftler und in Kürze Absolvent des MA Politische Kommunikation an der Universität Bielefeld.

timo.franz@bertelsmann-stiftung.de

## Prinzipien erfolgreicher Kooperation

**Gemeinsame Basis:** Verständigung zwischen öffentlichen und privaten Akteuren im Sinne eines gemeinsamen Problemverständnisses und gemeinsamer Ziele. Im Fall von Actionsanté tragen das Ziel – die Förderung individueller Gesundheit – sowie der Weg – freiwillige Selbstverpflichtung – dazu bei.

**Teilhabe:** Inklusion, Beteiligung und Mitwirkungsmöglichkeiten öffentlicher wie privater Akteure. So ist Forum Waschen für alle interessierten Akteure offen. Es werden keine Gebühren erhoben und jede Stimme zählt gleich. Dies sorgt für einen Austausch auf Augenhöhe und gegenseitigen Respekt – zwei Grundvoraussetzungen für Partnerschaften.

**Verlässlichkeit:** Festlegung spezifischer und messbarer Ziele. Im Einklang mit diesem Prinzip strebt ITK-Beschaffung an, die Beschaffungsprozesse technischer Geräte verlässlich und ver-

ständiglich zu machen, indem klare, technische Benchmarks als Kriterien empfohlen werden.

**Transparenz:** Offenlegung von Informationen, Rechenschaft sowie Evaluation der erzielten Ergebnisse. So verpflichten sich alle Unternehmen, die die „Charter for Sustainable Cleaning“ unterzeichnen, jährliche Updates anhand von 11 vordefinierten Kennzahlen zu liefern, die von unabhängigen Dritten geprüft und im Nachhaltigkeitsbericht des A.I.S.E. veröffentlicht werden.

**Ressourcen:** Nachhaltige Planung in Hinblick auf Zeit, Geld und Personal. Ein gutes Beispiel stellt das Forum Waschen dar: Die Organisation der Initiative ist kostengünstig. Der IKW unterhält das Sekretariat der Initiative und richtet die Arbeitstreffen aus. Ferner finanziert der Verband einen Teil der Erstellung von Broschüren und anderen Materialien sowie die Wartung der Internetplattform. Die Teilnehmer der Initiative tragen lediglich die Reisekosten zu den Arbeitstreffen.