

Monographien
Herausgegeben vom Deutschen Institut für Japanstudien
Band 47, 2011

MEINEN ELTERN

Susanne Brucksch

Ungleiche Partner, gleiche Interessen?

Kooperationen zwischen Unternehmen und
zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen
in Japan



Monographien aus dem
Deutschen Institut für Japanstudien

Band 47
2011

Monographien Band 47
Herausgegeben vom Deutschen Institut für Japanstudien
der Stiftung Deutsche Geisteswissenschaftliche Institute im Ausland

Direktor: Prof. Dr. Florian Coulmas

Anschrift:
Jōchi Kioizaka Bldg. 2F
7-1, Kioichō
Chiyoda-ku
Tōkyō 102-0094, Japan
Tel.: (03) 3222-5077
Fax: (03) 3222-5420
E-Mail: dijtokyo@dijtokyo.org
Homepage: <http://www.dijtokyo.org>

Umschlagillustration: Kooperation zwischen Asaza Fund und NEC (Projekt zum Reisanbau und Einsatz eines Wireless Sensor Network System).

**Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86205-035-2

Zugl.: Halle, Univ. Diss. 2010

© IUDICIUM Verlag GmbH München 2011
Alle Rechte vorbehalten
Druck: Kessler Druck + Medien, Bobingen
Printed in Germany
ISBN 978-3-86205-035-2
www.iudicium.de

DANK

Die vorliegende Arbeit wurde als Dissertation am Institut für Politikwissenschaft und Japanologie an der Philosophischen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg angenommen. Mein besonderer Dank gilt auf deutscher Seite vor allem meiner Betreuerin Prof. Dr. Gesine Foljanty-Jost. Bereits während meines Studiums hat sie mein Interesse für die japanische Umweltpolitik und Zivilgesellschaft geweckt und mich darin bestärkt, mich mit diesem Thema ebenfalls in meiner Dissertation auseinanderzusetzen. Meiner zweiten Betreuerin Frau PD Dr. Dorothee de Nève möchte ich Dank sagen für viele hilfreiche Kommentare zur Analyse und Aufbereitung meiner Daten. Sie schärfte meinen politikwissenschaftlichen Blick für das kritische Moment zivilgesellschaftlich-privatwirtschaftlicher Zusammenarbeit. Danken möchte ich weiterhin dem Internationalen Graduiertenkolleg Halle-Tokyo „Formenwandel der Bürgergesellschaft“ bzw. der Graduiertenschule „Society and Culture in Motion“ der Universität Halle-Wittenberg für die abschließende Finanzierung. Mein Dank gilt darüber hinaus allen Gesprächs- und Interviewpartnern, Kollegen und Kolleginnen für wertvolle und ideenreiche Gespräche, die zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben.

Die Erschließung des Themenfeldes und die entscheidenden Vorarbeiten erfolgten in Japan während eines eineinhalbjährigen Forschungsaufenthalts am Department of Politics der School of Law an der Senshu University in Tokyo, welcher großzügig vom japanischen Bildungsministerium (*Monbu kagaku-shō*) gefördert wurde. Zu Dank verpflichtet bin ich Herrn Professor Dr. Kobayashi Hirokazu für anregende Gespräche und die vielfältigen Hinweise zu japanischen Umweltgruppen und der gesellschaftlichen Rezeption des Umweltgedankens in Japan. Weiterhin gilt mein Dank dem Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) in Tokyo – nicht nur für die großzügige Förderung meines Promotionsprojekts, sondern auch für das äußerst herzliche und kollegiale Arbeitsklima. Die Interdisziplinarität und vielfältige Expertise des Teams lieferte mir entscheidende Hinweise, wie ich mich meinem Forschungsgegenstand theoretisch und methodisch annähern kann. Die zusätzliche Förderung einer quantitativen Datenerhebung ermöglichte es mir, die bis dahin rein qualitativ gewonnenen Erkenntnisse auf eine fundierte Basis zu stellen. Ich möchte hierfür Herrn Prof. Dr. Florian Coulmas ausdrücklich meinen Dank aussprechen, welcher mir nun ebenfalls ermöglicht, meine Promotionschrift in der DIJ-Monografienreihe zu veröffentlichen.

Schließlich möchte ich mich von Herzen bedanken bei Dr. Michael Golde, Julia Zilles, Rebecca Kleinsimon, Nikola Raab, Sandra Buschendorf, Bernd, Gabriele und Willy Brucksch für die unzähligen Korrekturen und hinterfragenden Anmerkungen zu meinen Texten, für zahllose aufheiternde Worte und wohlwollendes Schulterklopfen.
Herzlichen Dank.

Berlin im Oktober 2010

Susanne Brucksch

* Im Text werden Namen japanischer Personen entsprechend der landesüblichen Reihenfolge wiedergegeben: zuerst der Familienname, gefolgt vom persönlichen Namen. Der Text enthält in einzelnen Passagen zudem Formulierungen, die der Einfachheit halber in der männlichen Form gehalten sind, aber die weibliche Form gleichberechtigt einschließt.

INHALTSVERZEICHNIS

1. EINLEITUNG.....	15
1.1 Fragestellung und Basishypothesen	19
1.2 Quellenzugang und Datenlage	21
1.3 Konzeptioneller Aufbau der Arbeit	23
2. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN	25
2.1 Definitiorische Annäherung an den Kooperationsbegriff	25
2.2 Grundzüge der wissenschaftlichen Diskussion	32
2.2.1 Transsektorale Kooperationen in Japan	32
2.2.2 Ressourcentausch als zentraler Handlungsanreiz	34
2.2.3 Handlungsbedingungen der Kooperationspartner	37
2.2.4 Umweltkooperationen als Bestandteil der japanischen CSR-Debatte	39
2.2.5 Merkmale existierender Kooperationstypologien	42
2.3 Theoretische Grundlegung mit Colemans Tauschtheorie	45
2.3.1 Das minimale Handlungssystem	48
2.3.2 Der Ressourcenbegriff	50
2.3.3 Das Leitbild des <i>homo socio-oeconomicus</i>	55
2.3.4 Charakteristika lateraler Vertrauensbeziehungen	57
2.4 Zwischenfazit: Ableitung der Basishypothesen	60
3. DIE HANDLUNGSBEDINGUNGEN DER KOOPERATIONSPARTNER	64
3.1 Wandel des gegenseitigen Verhältnisses	64
3.2 Zivilgesellschaftliche Umweltorganisationen in Japan	69
3.2.1 Funktionen und Strategien	72
3.2.2 Aktivitäten	75
3.2.3 Rechtlich-institutionelle Voraussetzungen	78
3.2.4 Ressourcensituation	81
3.2.5 Zielorientierung.....	88
3.3 Großunternehmen in Japan	90
3.3.1 Ökologische Belastung und gesellschaftliche Ansprüche	91
3.3.2 Zielorientierung	102
3.4 Zwischenfazit: Erwartete Zusammenhänge	108
4. ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN DATENERHEBUNG	114
4.1 Durchführung der quantitativen Datenerhebung	114
4.2 Charakteristika der befragten Umweltorganisationen	118

4.2.1	Aktivitätsprofil	118
4.2.2	Das Organisationsprofil	121
4.2.3	Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen	122
4.2.4	Die Handlungsmotive	126
4.3	Charakteristika der Großunternehmen	135
4.3.1	Branchenzugehörigkeit	136
4.3.2	Auslandsaktivität	137
4.3.3	Integration gesellschaftlicher Ansprüche	138
4.3.4	Die Handlungsmotive	142
4.4	Zeitliche Dimension der Zusammenarbeit	149
4.5	Inhalt der Kooperationsaufgabe	158
4.6	Wechselseitigkeit des Ressourcentransfers	168
4.7	Symmetrie zwischen den Kooperationspartnern	175
4.7.1	Anbahnung der Kooperation	178
4.7.2	Planung der Zusammenarbeit	180
4.7.3	Durchführung des Kooperationsprojekts	185
4.7.4	Überprüfung der Zusammenarbeit	188
4.7.5	Zusammenfassung	191
5.	ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN FALLBEISPIELUNTERSUCHUNG	193
5.1	Durchführung der qualitativen Fallbeispieluntersuchung	193
5.2	Die Eigenschaften der Umweltorganisationen – <i>JEEF – WWF Japan – Asaza Fund</i>	196
5.3	Die Eigenschaften der Großunternehmen – <i>Sompo Japan – Sagawa Express – NEC</i>	217
5.4	Handlungsmotive der Akteure	231
5.5	Zeitliche Dimension der Zusammenarbeit	248
5.6	Inhalt der Kooperationsaufgabe – <i>JEEF und Sompo Japan – WWF Japan und Sagawa Express – Asaza Fund und NEC</i>	251
5.7	Ressourcentausch	259
5.8	Symmetriegrad zwischen den Kooperationspartnern	270
6.	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK	292
	LITERATURVERZEICHNIS	314

VERZEICHNIS DER KREUZTABELLEN

Kreuztabelle 1:	Aktivitätsradius und operative Motive	134
Kreuztabelle 2:	Jahresbudget und Kernmotive	134
Kreuztabelle 3:	Prozentualer Unternehmensanteil und operative Motive	134
Kreuztabelle 4:	Auslandstätigkeit und Beginn des Umweltengagements	141
Kreuztabelle 5:	Auslandstätigkeit und Beginn des CC-Engagements	141
Kreuztabelle 6:	Gründungsjahr und Kooperationsbeginn	153
Kreuztabelle 7:	Jahresbudget und Kooperationsbeginn	154
Kreuztabelle 8:	Beginn des Umweltengagements und Kooperationsbeginn	156
Kreuztabelle 9:	Beginn des CC-Engagements und Kooperationsbeginn	156
Kreuztabelle 10:	Jahresbudget und Kooperationsaufgabe	164
Kreuztabelle 11:	Kernmotive und Kooperationsaufgabe	164
Kreuztabelle 12:	Beginn des CC-Engagements und Kooperationsaufgabe	166
Kreuztabelle 13:	Gesellschaftlich-strategische Motive und Bekanntheit des Kooperationspartners	171
Kreuztabelle 14:	Gesellschaftlich-strategische Motive und Netzwerk	171
Kreuztabelle 15:	Operative Motive und Erhalt finanzieller Unterstützung	172
Kreuztabelle 16:	Operative Motive und Erhalt von Arbeitskräften	172
Kreuztabelle 17:	Branchenzugehörigkeit und Kooperationsanbahnung	180
Kreuztabelle 18:	Gesellschaftlich-strategische Motive und Kooperationsanbahnung	180
Kreuztabelle 19:	Aktivitätsradius und vertragliche Fixierung	182
Kreuztabelle 20:	Jahresbudget und vertragliche Fixierung	183
Kreuztabelle 21:	Leitungskompetenzen und Beginn des Umweltengagements	183
Kreuztabelle 22:	Leitungskompetenzen und Beginn des CC-Engagements	184
Kreuztabelle 23:	Beginn des CC-Engagements und vertragliche Fixierung	185
Kreuztabelle 24:	Jahresbudget und Rollenverteilung der Umweltorganisation	186

Kreuztabelle 25: Aktivitätsradius und Rollenverteilung der Unternehmen	187
Kreuztabelle 26: Jahresbudget und Rollenverteilung der Unternehmen	187
Kreuztabelle 27: Operative Motive und Rollenverteilung der Unternehmen	187
Kreuztabelle 28: Aktivitätsradius und Evaluation der Zusammenarbeit	189
Kreuztabelle 29: Unternehmensanteil und Evaluation der Zusammenarbeit	189
Kreuztabelle 30: Operative Motive und Evaluation der Zusammenarbeit	190
Kreuztabelle 31: Beginn des Umweltengagements und Evaluation	191
Kreuztabelle 32: Beginn des CC-Engagements und Evaluation	191

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 3-I: Themenfelder der Umweltschutzaktivitäten (2008)	77
Tabelle 3-II: Die Einnahmen einzelner Umweltorganisationen im Vergleich	82
Tabelle 3-III: Häufigkeit japanischer Umweltorganisationen nach ihrem Jahresbudget (2008)	83
Tabelle 3-IV: Zahlen individueller Mitglieder verschiedener Umweltorganisationen im Vergleich	84
Tabelle 3-V: Mitgliedszahlen japanischer Umweltorganisationen (2008)	85
Tabelle 3-VI: Handlungsmotive entlang des Kernziels (Umweltorganisationen)	89
Tabelle 3-VII: Handlungsmotive in Bezug auf das gesellschaftliche Umfeld (Umweltorganisationen)	89
Tabelle 3-VIII: Operative Handlungsmotive (Umweltorganisationen)	90
Tabelle 3-IX: Gliederung und Umweltbezug verschiedener Wirtschaftsbranchen	95
Tabelle 3-X: Handlungsmotive entlang der Kernziele (Unternehmen)	104
Tabelle 3-XI: Handlungsmotive entlang des gesellschaftlichen Umfelds (Unternehmen)	105

Tabelle 3-XII:	Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche in japanischen Großunternehmen	107
Tabelle 3-XIII:	Operative Handlungsmotive (Unternehmen)	108
Tabelle 4.2-I:	Thematische Schwerpunkte und Art der Aktivitäten	119
Tabelle 4.2-II:	Jahresbudget der befragten Umweltorganisationen	123
Tabelle 4.2-III:	Art der Einnahmen	124
Tabelle 4.2-IV:	Zahl der Mitglieder und Förderer	124
Tabelle 4.2-V:	Zusätzlicher Aufwand der Umweltorganisationen	127
Tabelle 4.2-VI:	Kooperationsmotive ziviler Umweltorganisationen	129
Tabelle 4.2-VII:	Rangfolge der Kooperationsmotive ziviler Umweltorganisationen	130
Tabelle 4.2-VIII:	Relevanz gesellschaftlicher Gruppen (Umweltorganisationen)	131
Tabelle 4.3-I:	Branchenverteilung kooperierender Großunternehmen	136
Tabelle 4.3-II:	Region des Auslandsgeschäfts kooperierender Unternehmen	138
Tabelle 4.3-III:	Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche in der Unternehmensführung	139
Tabelle 4.3-IV:	Zusätzlicher Kooperationsaufwand (Unternehmen)	143
Tabelle 4.3-V:	Motive für die Zusammenarbeit (Unternehmen).	145
Tabelle 4.3-VI:	Rangfolge der Kooperationsmotive großer Unternehmen	146
Tabelle 4.3-VII:	Relevanz gesellschaftlicher Gruppen (Unternehmen)	147
Tabelle 4.4-I:	Temporale Merkmale transsektoraler Kooperation	151
Tabelle 4.5-I:	Zusammenarbeit der Kooperationspartner im inneren / mittleren Verantwortungsbereich.	159
Tabelle 4.5-II:	Zusammenarbeit im äußeren Verantwortungsbereich	160
Tabelle 4.7-I:	Erwarteter Symmetriegrad während der einzelnen Kooperationsphasen	175
Tabelle 4.7-II:	Erwartete und empirische Dominanzen während der Kooperation	192

Tabelle 5.1-I:	Übersicht über die geführten Interviews.	195
Tabelle 5.2-I:	Organisationsprofil von JEEF	197
Tabelle 5.2-II:	Aktivitätsprofil von JEEF	198
Tabelle 5.2-III:	Mitglieder- und Fördererstruktur von JEEF (2005)	199
Tabelle 5.2-IV:	Mitarbeiterstruktur von JEEF (2005)	200
Tabelle 5.2-V:	Einnahmen und Ausgaben von JEEF (Fiskaljahr 2005)	201
Tabelle 5.2-VI:	Gegenwärtiger Bezug von JEEF zu Großunternehmen (2006)	201
Tabelle 5.2-VII:	Organisationsprofil des WWF Japan	203
Tabelle 5.2-VIII:	Aktivitätsprofil des WWF Japan	204
Tabelle 5.2-IX:	Mitglieder- und Fördererstruktur des WWF Japan (2006)	204
Tabelle 5.2-X:	Mitarbeiterstruktur des WWF Japan (2006)	205
Tabelle 5.2-XI:	Einnahmen und Ausgaben des WWF Japan (Fiskaljahr 2005)	206
Tabelle 5.2-XII:	Gegenwärtiger Bezug des WWF Japan zu Unternehmen	207
Tabelle 5.2-XIII:	Grundsätze des WWF Japan zur Kooperation mit Unternehmen	208
Tabelle 5.2-XIV:	Organisationsprofil von Asaza Fund (2005)	210
Tabelle 5.2-XV:	Aktivitätsprofil von Asaza Fund (2005)	213
Tabelle 5.2-XVI:	Mitglieder- und Fördererstruktur des Asaza Fund (2005)	213
Tabelle 5.2-XVII:	Mitarbeiterstruktur des Asaza Fund (2005)	214
Tabelle 5.2-XVIII:	Einnahmen und Ausgaben des Asaza Fund (Fiskaljahr 2005)	215
Tabelle 5.2-XIX:	Gegenwärtiger Bezug des Asaza Fund zu Unternehmen	216
Tabelle 5.3-I:	Eckdaten des Unternehmens (Fiskaljahr 2005)	218
Tabelle 5.3-II:	Sompo Japan Environment Principles	219
Tabelle 5.3-III:	Gegenwärtiger Bezug von Sompo Japan zu Umweltorganisationen (2004)	220
Tabelle 5.3-IV:	Acht Kriterien zur Auswahl geeigneter Partnerorganisationen	221
Tabelle 5.3-V:	Eckdaten des Unternehmens (Fiskaljahr 2005)	222
Tabelle 5.3-VI:	Sagawa Express Environmental Principles	223
Tabelle 5.3-VII:	Gegenwärtiger Bezug von Sagawa Express zu Umweltorganisationen (2005)	225
Tabelle 5.3-VIII:	Eckdaten des Unternehmens (Fiskaljahr 2006)	227
Tabelle 5.3-IX:	NEC Environmental Principles and Social Contribution Mission	227

Tabelle 5.3-X:	Gegenwärtiger Bezug von NEC zu Umweltorganisationen (2005)	228
Tabelle 5.3-XI:	Prinzipien und Kriterien zur Auswahl geeigneter Partnerorganisationen	229
Tabelle 5.4-I:	Rangfolge der Zielkategorien und Handlungsmotive (Umweltorganisationen)	235
Tabelle 5.4-II:	Rangfolge der Zielkategorien und Handlungsmotive (Unternehmen)	241
Tabelle 5.7-I:	Ressourcenerwerb der Umweltorganisationen	263
Tabelle 5.7-II:	Ressourcenerwerb der Unternehmen	266
Tabelle 5.8-I:	Dominanzen im Ablauf der Kooperationsbeispiele (Symmetriegrad)	290
Tabelle 6-I:	Typen transsektoraler Umweltkooperationen in Japan.	309

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 3-I:	Jahr der Gründung und des Erhalts eines Körperschaftsstatus	79
Abbildung 4.2-I:	Jahr der Gründung und des Erhalts eines Körperschaftsstatus	121
Abbildung 4.2-II:	Anteil der Unternehmen unter den Fördermitgliedern (%)	125
Abbildung 4.2-III:	Anteil der Unternehmen unter den Fördermitgliedern (%)	125
Abbildung 4.3-I:	Integrationszeitpunkt gesellschaftlicher Ansprüche in die Unternehmensführung	140
Abbildung 4.4-I:	Jahr der ersten transsektoralen Umweltkooperation (kumulierte Prozent)	150
Abbildung 4.5-I:	Engagement der Kooperationspartner getrennt nach Verantwortungsbereich (%)	161
Abbildung 4.6-I:	Ressourcentransfer an die zivilen Umweltorganisationen (%)	170
Abbildung 4.6-II:	Ressourcentransfer an die Großunternehmen (%)	173
Abbildung 5.2-I:	Netzwerk der involvierten Parteien des Asaza Project	211
Abbildung 5.6-I:	Kooperationsstruktur zwischen JEEF und Sompo Japan	252

KAPITEL 1

EINLEITUNG

Das Prinzip partnerschaftlicher Zusammenarbeit avancierte seit Beginn der 1990er Jahre weltweit zum zukunftsweisenden Lösungsansatz globaler Umweltprobleme. Die Agenda 21, das Leitpapier zur Nachhaltigkeit seit der UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro 1992, unterstreicht beispielsweise die Notwendigkeit, dass alle gesellschaftlichen Gruppen zur Lösung anstehender Probleme zusammenarbeiten sollen. Zu den wichtigsten Gruppen zählen die Unterzeichnerstaaten neben staatlichen Institutionen ebenso zivilgesellschaftliche Umweltschutzorganisationen (kurz: Umweltorganisationen) und privatwirtschaftliche Unternehmen (UN 1992: 276, 288–290, 296–299). Die japanische Regierung pflichtet dem partnerschaftlichen Lösungsansatz nicht nur bei, sondern begreift ihn sogar als Handlungsgrundlage im neuen Umweltrahmengesetz (*Kankyō kihon-hō*) (URG 1993, Art. 26). Selbst der größte japanische Wirtschaftsverband Nippon Keidanren erwähnt explizit partnerschaftliche Zusammenarbeit mit allen relevanten Gruppen als zentrales Handlungsprinzip zur Lösung ökologischer Probleme (Keidanren 1991, Internet):

We must aim to construct a society whose members cooperate together on environmental problems, a society where sustainable development on a global scale is possible, where companies enjoy a relationship of mutual trust with local citizens and consumers, and where they vigorously and freely develop their operations while preserving the environment. Each company must aim at being a good global corporate citizen, recognizing that grappling with environmental problems is essential to its own existence and its activities.

Der partnerschaftliche Bezug zwischen dem staatlichen, privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor erfährt also als Handlungskonzept nicht nur auf internationaler Ebene, sondern auch innerhalb Japans seit Beginn der 1990er Jahre wachsenden Zuspruch. Die Etablierung der Umweltgesetzgebung und die fortschreitende Umsetzung internationaler Umweltschutzabkommen entschärfen seit den 1970er Jahren in Japan zwar die Konfliktlinie zwischen wirtschaftlichem Wachstum und ökologischen Folgen, aber ein umfangreich partnerschaftlicher Bezug zwischen Problemverursachern und Umweltgruppen erwuchs bis dahin nur eingeschränkt. Vielmehr begründet die Konfliktlinie zwischen ökonomi-

schen Interessen und ökologischen Ansprüchen eher einen distanzierten bis oppositionellen Umgang. Das heißt, die breite Forcierung bilateraler Zusammenarbeit zwischen zivilen Vereinigungen und Unternehmen stellt im vorgefundenen Umfang und in der vorgefundenen Dichte vorrangig ein Phänomen der Gegenwart dar. Tatsächlich berichten eine Reihe von Quellen (z.B. Kawashima 2000: 158–159; Mitsuhashi 2004: 141; *Nikkei Ecology* 2005e: 32) in den letzten Jahren von einer anhaltenden Zunahme kooperativer Interaktionen zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen. Lässt sich dieser Zuwachs bilateraler Zusammenarbeit tatsächlich auf die Favorisierung partnerschaftlicher Lösungen in der Gegenwart zurückführen? Der Wandlungsprozess besitzt aus politikwissenschaftlicher Perspektive in zweierlei Hinsicht gesellschaftliche Relevanz:

- (1) Inwieweit sind die Kooperationen zwischen Zivilgesellschaft und Privatwirtschaft aus Sicht umweltpolitischer Steuerung von Bedeutung?
- (2) Inwieweit wirken sich Kooperationen zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen auf das soziopolitische Machtgefüge in Japan aus?

Die Bedeutung des Umweltschutzes und die Brisanz der Umweltprobleme gehören mittlerweile zu den allgemein bekannten Informationen, die aus Presse, Rundfunk und Fernsehen erfahrbar sind. Der Hauptbeitrag politikwissenschaftlicher Forschung unter den Umweltwissenschaften mag nun darin bestehen, „den Schwierigkeitsgrad der Umsetzung umweltpolitischer Ziele zu verdeutlichen“ (Jänicke 2003: 51), indem beispielweise nach dem Zusammenspiel relevanter gesellschaftlicher Akteure in diesem Handlungsfeld gefragt wird. Kooperative Verfahren zur Implementierung von Umweltschutzmaßnahmen besitzen in Japan mit den Pollution Control Agreements (PCA, *kōgai bōshi kyōtei*) als umweltpolitisches Instrument bereits eine längere Tradition. Allerdings ging die Initiative für PCA's primär von Verwaltungsseite aus und adressierte vorrangig Unternehmen (Imura 2005: 172; Matsuno 2005: 217). „The extent to which citizens [were] included in negotiations varies by location, but appears to be more the exception than the rule“ (Welch und Hibiki 2002: 412). Der Hauptkonflikt zwischen Verursachern und Geschädigten wurde somit über den Umweg politisch-administrativer Entscheidungen und gesetzlicher Maßnahmen gelöst. Deshalb lässt sich bei PCA's nur sehr eingeschränkt von bilateralen Lösungen zwischen zivilgesellschaftlichen Gruppen und Unternehmen als allgemein akzeptiertes Handlungsprinzip sprechen.

Bilaterale Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren finden vielmehr im Vorfeld politischer Institu-

tionen statt. Aus umweltpolitischer Perspektive erringt ein kooperativer Bezug zwischen ihnen unter Annahme staatlicher Steuerungsdefizite allerdings als Instrument der Selbstregulierung dezentraler Kontextsteuerung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung (Mangels-Voegt 2001: 139). Dass heißt, die bilaterale Zusammenarbeit umweltrelevanter Akteure lässt sich sowohl als Ergänzung als auch als Alternative zu staatlichem Steuerungshandeln betrachten, indem sie als funktionale Elemente einer komplexen Gesellschaft „die Erfüllung öffentlicher Aufgaben“ übernehmen (Jakob und Jörgens 2001: 7; Mangels-Voegt 2001: 135, 138). Es findet sich also der Tenor, dass drängende gesellschaftliche Probleme wie der Umweltschutz sich durch partnerschaftliche Lösungsansätze beheben lassen. Im Gegensatz zu den PCA's halten sich staatliche Institutionen demgegenüber bei den vorgefundenen Kooperationsfällen zurück, so dass stärker die Frage in den Mittelpunkt rückt, welche Art umweltpolitischer Aufgaben die Kooperationspartner übernehmen, inwieweit dies tatsächlich zur Lösung umweltpolitischer Probleme beiträgt und ob die Favorisierung kooperativer Lösungen bereits Anreiz genug ist, um bilaterale Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen zu initiieren.

Die Frage nach den umweltpolitischen Aufgaben knüpft in gewisser Weise an die Funktionen ziviler Organisationen an, die sich ihnen aus demokratietheoretischer und zivilgesellschaftlicher Perspektive zuweisen lassen. Die wissenschaftliche Diskussion versteht sie im Habermas'schen Sinne als integralen Bestandteil einer kritischen Öffentlichkeit (diskursive Meinungs- und Willensbildung in deliberativen Demokratien), die in der Auseinandersetzung um das Gemeinwohl in demokratisch organisierten Gesellschaften sowohl innerhalb politischer Institutionen als auch im „vopolitischen Raum“ Kontroll- und Legitimationsaufgaben wahrnehmen (Adloff 2005: 81–83; Brand 2000: 88; Mangels-Voegt 2001: 141). Häufig formieren sich zivile Umweltgruppen als intermediäre *advocacy*-Organisationen, wenn politische Institutionen sowie privatwirtschaftliche Unternehmen es versäumen, ausreichend auf die Ansprüche ihres gesellschaftlichen Umfelds einzugehen. Außerhalb politischer Institutionen fungieren zivile Umweltorganisationen unter anderem als *watchdogs* des Handelns privatwirtschaftlicher Akteure, indem sie beispielsweise mittels öffentlichen Protests und medialer Präsenz Druck ausüben und Unternehmen zur Übernahme ökologischer Verantwortung zwingen. In diesem Sinne positionieren sie sich innerhalb gesellschaftlicher Aushandlungsprozesse nicht nur als soziopolitisch einflussreiche Akteure, sondern beeinflussen zugleich entscheidend den Inhalt umweltpolitischer Aufgaben. Das heißt, sie wirken auf die Präsenz ökologischer Anliegen im Gemeininteresse hin und verleihen kollektiven Entscheidungen öffentliches Vertrauen und Le-

gitation. Geht man nun davon aus, dass die Regulierung kollektiver Interessen als auch der Vollzug umweltpolitischer Aufgaben ebenso im „vorpolitischen Raum“ stattfinden (Mangels-Voegt 2001: 139), dann beinhalten entsprechende kooperative Arrangements durchaus eine wichtige umweltpolitische Steuerungsfunktion als Selbstregulierungsinstrument dezentraler Kontextsteuerung.

Sollen zivilgesellschaftliche Organisationen als Träger einer kritischen Öffentlichkeit fungieren, bedürfen sie jedoch ausreichender Autonomie, sowohl in materieller als auch in organisatorischer Hinsicht (Adloff 2005: 83; Reimann 2010: 46). Aufgrund strikter politischer Gelegenheitsstrukturen, eines engen korporativen Geflechts zwischen ministerialen, politischen und wirtschaftlichen Institutionen bzw. fehlenden institutionellen Zugangs sowie einer ausgesprochen paternalistischen Haltung des japanischen Staates gelang es japanischen Umweltgruppen im Unterschied zu jenen im US-amerikanischen und europäischen Raum bisher kaum, sich im politischen Willensbildungsprozess als einflussreiche Interessengruppen zu etablieren (Reimann 2010: 49). Deshalb erschien es als äußerst unwahrscheinlich, dass es ihnen plötzlich durch öffentlichen Druck gelänge, Unternehmen umfangreich zu kooperativen Umgang zu zwingen. Dieser Umstand ist gerade das spannende am japanischen Beispiel. Denn das geläufige Erklärungsmuster für das Entstehen von Umweltkooperationen, dass eine einflussreiche Umweltorganisation mit öffentlichem Druck und medialer Präsenz große Wirtschaftskonzerne zur Übernahme ökologischer Verantwortung zwingt, funktioniert in Japan nicht.

Inwieweit gelingt es zivilen Organisationen in Umweltkooperationen also tatsächlich zur Lösung ökologischer Probleme beizutragen und umweltpolitische Aufgaben bereits im vorpolitischen Raum zu übernehmen? Das Autonomieproblem führt also zur Frage nach dem soziopolitischen Machtgefüge zwischen den kooperierenden Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen. Die vorliegende Arbeit besitzt somit in zweierlei Hinsicht Relevanz: einerseits für die Diskussion über gesellschaftliche und umweltpolitische Steuerung und andererseits für die Diskussion über zivilgesellschaftliche Organisationen und ihrem Bezug zu privatwirtschaftlichen Akteuren. Die Analyse des Zuwachses transsektoraler Umweltkooperationen verspricht also neue Erkenntnisse (1) für die Machbarkeit partnerschaftlicher Problemlösungsansätze im Rahmen dezentraler Kontextsteuerung und (2) über den Stellenwert ziviler Organisationen im soziopolitischen Machtgefüge Japans. Mit anderen Worten bedarf die wachsende Zahl zivilgesellschaftlich-privatwirtschaftlicher Kooperationen in Japan einer eingehenden Untersuchung in Hinblick auf ihre Ursachen und Ausprägungen, um am Ende Aussagen über die umweltpolitische Relevanz und die soziopolitischen Implikationen treffen zu können.

1.1 FRAGESTELLUNG UND BASISHYPOTHESEN

Sowohl die Frage nach dem Beitrag zur umweltpolitischen Steuerung als auch nach dem soziopolitischen Machtgefüge fokussieren im Grunde das bilaterale Miteinander kooperativer Interaktionen zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen. Dieses Miteinander erhebt die vorliegende Arbeit zum zentralen Untersuchungsgegenstand und bezeichnet sie nachfolgend als transsektorale Umweltkooperationen.

Eine *transsektorale Umweltkooperation* ist eine Abfolge beabsichtigter Handlungen zwischen zivilgesellschaftlichen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen, die als kollektive Akteure selbständig sind und gemeinsam Teilaufgaben zum Zweck des Umweltschutzes bearbeiten.

Eine Interaktion genügt also immer dann den konstitutiven Kriterien transsektoraler Umweltkooperationen, wenn Akteure unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme beteiligt sind (Unternehmen und zivile Umweltorganisationen), wenn die Akteure Umweltschutzaufgaben bearbeiten, wenn sie gemeinsame Aktivitäten durchführen, wenn sie bewusst eine Kooperationsabsicht äußern und die Akteure unabhängig von ihrem Kooperationspartner bleiben bezüglich der Reversibilität ihrer Kooperationsentscheidung.

Das Studium der Forschungsliteratur nährte schnell Zweifel, dass der ökologische Imperativ und die Favorisierung kooperativer Lösungen für Unternehmen und zivile Umweltorganisationen als Handlungsanreiz ausreichen, um sich in transsektoralen Kooperationen zu engagieren. Den Haupteinwand bildeten die Tatsache, dass immer noch genügend Akteure existieren, die nicht zusammenarbeiten, sowie der Umstand negativer Verbundeffekte, der die Partner im Hinblick auf ihre Kooperationsentscheidung im Vorfeld zu Kosten- und Nutzenüberlegungen zwingt. Die häufig betonte Dringlichkeit der Umweltproblematik greift somit als Variable zu kurz, da sie zwar normativ einfordert, aber nicht erklärt, warum nur ein gewisser Teil von Akteuren sich kooperativ bei der Lösung von Umweltproblemen engagiert. Mit anderen Worten reicht die normative Erwünschtheit partnerschaftlichen Handelns als Handlungsanreiz nicht aus, weil auf der Mikroebene genügend Hemmnisse existieren, die kooperative Interaktionen unterbinden.

Um nun transsektorale Umweltkooperationen zu untersuchen, formuliert diese Arbeit zwei Forschungsfragen, die im Folgenden die Grundlage für das weitere Vorgehen bilden:

- Wie gestalten sich die Interaktionsmuster in transsektoralen Umweltkooperationen zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen gegenwärtig in Japan?

- Welche Faktoren beeinflussen das Entstehen und die Ausformung dieser Kooperationsmuster?

Um der Frage nach dem Beitrag zur umweltpolitischen Steuerung und dem soziopolitischen Machtgefüge zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen nachgehen zu können, erschien es sinnvoll, sich auf den Inhalt der Kooperationsaufgabe, den Symmetriegrad zwischen den Kooperationspartnern, die zeitliche Dimension und die Merkmale des Ressourcentransfers zu beschränken. Die Operationalisierung entlang der tauschtheoretischen Überlegungen nach James S. Coleman erlaubt zudem, die ausschlaggebenden Faktoren kooperativer Interaktionen auf die Eigeninteressen und Eigenschaften in der Ressourcenverteilung zu präzisieren. Weiterhin stellte es sich aus forschungspraktischen Gründen als notwendig und sinnvoll heraus, sich in der Studie auf Seite der privatwirtschaftlichen Akteure auf die Gruppe der Großunternehmen zu beschränken. Eine ausschließlich auf den Output konzentrierte Analyse wurde hingegen nicht angestrebt, weil sie allein Aussagen über Übereinstimmungen mit staatlichen Umweltschutzziele erlaubt. Sie klärt indes nicht, inwieweit sich Anknüpfungspunkte für staatliches Steuerungshandeln ergeben, wenn sie nicht die Handlungslogik zivilgesellschaftlich-privatwirtschaftlicher Umweltkooperationen und Faktoren ihrer Entstehung und Ausprägungen in den Blick nimmt. Im Laufe der Arbeit werden in Abstimmung mit den Forschungsfragen und den theoretischen Überlegungen vier Basishypothesen aufgeworfen, die es mithilfe der empirischen Studie zu beweisen gilt.

Basishypothese 1: Wenn zivile Umweltschutzorganisationen und Unternehmen eine Kooperation eingehen, dann äußern sie ein individuelles Nutzeninteresse bezüglich ihrer Kooperationsentscheidung.

Basishypothese 2: Die Kooperationspartner orientieren sich mit ihrem Nutzeninteresse an ihrem gesellschaftlichen Umfeld.

Basishypothese 3: Wenn eine Kooperation vorliegt, dann zeigt sie sich als Situation eines komplementären Ressourcentauschs zwischen zivilen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen.

Basishypothese 4: Das Nutzeninteresse und die Ressourcenausstattung der Unternehmen und ziviler Umweltschutzorganisationen bedingen die Interaktionsmuster während der Kooperation.

Die erste Basishypothese bringt die Handlungslogik der Akteure zum Ausdruck: das Prinzip des Eigennutzes. Sie dient primär dazu, den Handlungsanreiz für kooperatives Verhalten gegen den Aspekt normativer Steuerungsententionen (z.B. ökologischen Imperativ) abzugrenzen. Die zweite Basishypothese weist darauf hin, dass die Akteure in einem gesellschaftlichen Kontext wirken. Daraus resultieren Interdependenzen, die die Nutzenerwartung und die Handlungsmuster beeinflussen. Die

dritte Basishypothese expliziert das Prinzip der Reziprozität anhand des Moments eines komplementären Ressourcentauschs materieller und immaterieller Güter. Die letzte Basishypothese formuliert, dass sich die Kooperationsmuster auf die Handlungsmotive und die Ressourcenausstattung der Akteure zurückführen lassen. Entlang dieser Parameter galt es, den Inhalt der Basishypothesen für die empirische Untersuchung zu operationalisieren und in prüfbare Aussagen für die Einzelanalyse zu überführen.

1.2 QUELLENZUGANG UND DATENLAGE

Die überwiegende Zahl politikwissenschaftlicher Untersuchungen konzentriert sich auf das Beziehungsgeflecht zwischen staatlicher und zivilgesellschaftlicher Ebene bzw. staatlicher und privatwirtschaftlicher Ebene. Transsektorale Umweltkooperationen zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen im vorpolitischen Raum wurden in der Politikwissenschaft bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt, obwohl auch diese eine umweltpolitische Relevanz besitzen (Jakob und Jörgens 2001: 7). Um Schlussfolgerungen auf den umweltpolitischen Beitrag und das soziopolitische Machtgefüge zwischen den Kooperationspartnern zu treffen, bedarf das Phänomen selbst jedoch einer eingehenden Untersuchung. Aus diesem Grund zieht diese Arbeit eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen für die Untersuchung heran, die sich einerseits nach ihrem inhaltlichen Schwerpunkt und andererseits nach ihren strukturellen Merkmalen charakterisieren lassen.

INHALTLICHER GEHALT

Es wurde festgestellt, dass einschlägige Literatur weniger – wie zuerst vermutet – unter dem Partnerschaftsbegriff (*pātonāshippu*) vorzufinden ist. Der Terminus bleibt häufig unscharf und verleiht vorwiegend einem normativen Anspruch Ausdruck. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, den Partnerschaftsbegriff im Laufe der Arbeit stärker vom Kooperationsbegriff abzugrenzen. Der Kooperationsbegriff (*kyōdō*) zeichnete sich hinsichtlich des Erkenntnisinteresses nicht nur durch eine höhere Begriffsschärfe aus, sondern die Recherche gestaltete sich ebenfalls ergiebiger. Die Mehrzahl vorgefundener Quellen analysiert transsektorale Zusammenarbeit aus Perspektive privatwirtschaftlicher Unternehmen und dem Bezug zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Besonders erwähnenswert, weil eine der wenigen wissenschaftlichen Arbeiten der japanischen Kooperationsliteratur, ist *Kigyō no shakai-teki senryaku to NPO* [Die gesell-

schaftliche Strategie von Unternehmen und NPOs] von Yokoyama Keiko (2003), einer sehr ausführlichen Fallbeispieluntersuchung über transsektorale Kooperationen in unterschiedlichen Handlungsfeldern.

Ein weiterer Themenkomplex, der die Zusammenarbeit zwischen zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren aufgreift, widmet sich der gesellschaftlichen Verantwortung und dem philanthropisch-bürgerschaftlichen Engagement der Unternehmen. Einschlägige Begriffe bilden *kigyō shimin* [Corporate Citizenship bzw. Unternehmensbürgertum], *kigyō no shakai-teki seki'nin* [Corporate Social Responsibility bzw. gesellschaftliche Unternehmensverantwortung] sowie *kigyō no shakai kōken katsudō* [bürgerschaftliches Unternehmensengagement]. Die Literatur zum Thema gestaltet sich aufgrund zahlreicher Unternehmensskandale in der Gegenwart entsprechend umfangreich. Die Diskussion greift zugleich das Anspruchsgruppen-Konzept (*suteikuhorudā*) zur Differenzierung des gesellschaftlichen Unternehmensumfelds auf, mit denen sich das Unternehmen in unterschiedlicher Weise auseinandersetzen muss. Der überwiegende Teil der Quellen eruiert den Handlungskontext ziviler Organisationen allerdings nur, insoweit sie für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind und Relevanz für das Unternehmenshandeln entwickeln. Sie vernachlässigen jedoch, dass zivilgesellschaftliche Akteure vordergründig nicht dem Ziel der Gewinnerwirtschaftung, sondern anderen Prämissen wie dem Umweltschutz folgen. Demzufolge bleibt die analytische Aussagekraft über die Situation japanischer Umweltorganisationen dürftig. Die Mehrheit des Datenmaterials differenziert zudem inhaltlich nicht nach Handlungsfeldern. Rückschlüsse bezüglich des Beitrags transsektoraler Kooperationen zur umweltpolitischen Steuerung sind deshalb nur äußerst eingeschränkt möglich.

STRUKTURELLE MERKMALE

Die Zahl japanischer Veröffentlichungen, die sich in irgendeiner Art und Weise mit transsektoralen Kooperationen auseinandersetzen, ist in den letzten Jahren sichtbar gestiegen (hauptsächlich in Form einzelner Artikel und Sonderbeiträge in Fachzeitschriften und Sammelbänden). Jedoch erheben diese Publikationen keinen explizit wissenschaftlichen Anspruch. Einen weiteren Komplex bilden Berichte über philanthropisches und kooperatives Engagement zwischen Unternehmen und zivilen Organisationen. Institutionen in kommunaler bzw. präfekturaler Trägerschaft geben einen großen Teil dieser Berichte heraus, so dass sie hauptsächlich einen Überblick auf regionaler Ebene bieten. Veröffentlichung der Ministerien und aus dem universitären Bereich griffen das Thema bis dato kaum auf. Der überwiegende Teil dieser Berichte beschränkt sich dabei

auf eine einfache Schilderung ausgewählter Kooperationsfälle, die in der Regel eine Modellfunktion erfüllen sollen (z. B. HMSK 2000; HHMN *et al.* 2000; Tochigi NPO Kenkyūkai 2004). Eine löbliche Ausnahme bildet eine Bestandsaufnahme des Partnership Support Center, die im Auftrag der Präfektur Aichi erstellt wurde (PSC *et al.* 2002).

Dazu gehören außerdem periodische Bestandsaufnahmen des größten Wirtschaftsverbands Nippon Keidanren bzw. des Arbeitgeberverbands Keizai Dōyūkai unter ihren Mitgliedern sowie wirtschaftsnaher Forschungsinstitute und Verlage (z. B. Shūkan Tōyō Keizai 2005 und 2007). Diese lassen jedoch ebenso eine ausreichende analytische Tiefe vermissen, um daraus auf systematische Zusammenhänge zwischen Einflussfaktoren und Kooperationsmustern zu schließen. Somit sind kaum Schlussfolgerungen auf das Zusammenspiel ökologischer Ansprüche und ökonomischer Interessen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen möglich. Transsektorale Umweltkooperationen spielen als Untersuchungsgegenstand singulärer quantitativ-empirischer Analysen in japanischen Datenerhebungen bisher so gut wie keine Rolle. Wissenschaftliche Ergebnisse in Bezug auf Interaktionsmuster in transsektoralen Umweltkooperationen sind somit rar. Hierin liegt die Notwendigkeit für die vorwiegend empirische Konzeption dieser Arbeit begründet, sowohl für eine quantitative als auch eine qualitative Untersuchung.

1.3 KONZEPTIONELLER AUFBAU DER ARBEIT

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit erstreckt sich über einen Zeitraum seit dem Beginn der 1990er Jahre bis in die Gegenwart. Die Untersuchung gliedert sich zwar insgesamt in sieben Kapitel, lässt sich inhaltlich aber grob in einen theoretisch-konzeptionellen und einen empirischen Teil unterteilen. Die Arbeit nähert sich in Kapitel 2 zuerst definitorisch dem Begriff transsektoraler Umweltkooperationen an. Zugleich wird der Stand der Forschung über bilaterale Zusammenarbeit zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen erarbeitet. Hierbei galt es vorrangig, die Erkenntnisse zur Handlungslogik zivilgesellschaftlicher und privatwirtschaftlicher Akteure zu diskutieren und auf erkennbare Zusammenhänge zu ihren Handlungsmustern zu hinterfragen. Um diese Erkenntnisse hernach theoretisch zu fundieren, boten die tauschtheoretischen Überlegungen nach James S. Coleman den geeigneten Ansatz, der die zentralen Begriffe wechselseitigen Transfers materieller und immaterieller Ressourcen, nutzenoptimierender Eigeninteressen, der Reziprozität interaktiven Handelns und des sozialen Handlungskontextes zu einem schlüssigen Erklärungsmodell zusammenfügt. Am

Ende des Kapitels werden die grundlegenden Annahmen in vier Basishypothesen expliziert, um einen Rahmen für das weitere Vorgehen zu bilden. Kapitel 3 dient anschließend dazu, diese theoretisch-konzeptionellen Grundlagen zu präzisieren, indem es die Handlungssituation ziviler Umweltorganisationen und Unternehmen in Japan skizziert. Sowohl die Skizzierung des Handlungskontextes als auch der Zielorientierung japanischer Unternehmen und Umweltorganisationen erlaubt am Ende, die vier Basishypothesen zu konkretisieren. Das heißt, verifizierbare Aussagen zwischen Charakteristika der Kooperationspartner und den erwarteten Kooperationsmustern zu formulieren.

Die zentralen Bestandteile der Arbeit bilden die quantitative Datenerhebung und qualitative Fallbeispieluntersuchung. Ihre Notwendigkeit begründet sich aus den mangelnden Forschungsergebnissen zu transsektoralen Umweltkooperationen in Japan. Deshalb ist diese Arbeit vorwiegend als explorative Studie konzipiert. Kapitel 4 erörtert die Ergebnisse der quantitativen Datenerhebung und führt eine dezidierte Korrelationsprüfung zwischen einzelnen Akteurseigenschaften und Kooperationsmotiven einerseits und den Merkmalsausprägungen kooperativer Interaktionsmuster andererseits durch. Dieses Vorgehen erlaubt am Schluss, generalisierende Aussagen hinsichtlich des Wesens steigender Kooperationszahlen seit den 1990er Jahren und seiner gesamtgesellschaftlichen Implikationen hinsichtlich des soziopolitischen Akteursgefüges und des umweltpolitischen Steuerungspotentials zu treffen. Kapitel 5 widmet sich einer dezidierten Darstellung drei ausgewählter Fallbeispiele. Hierbei lag die Absicht zugrunde, dass Zusammenspiel verschiedener Akteurseigenschaften und variierender Kooperationsmuster herauszuarbeiten. Redundanzen lassen sich bei diesem Vorgehen allerdings nicht vollständig vermeiden. Diese wurden in Kauf genommen, um fundierte und präzise Schlussfolgerungen zu ermöglichen.

KAPITEL 2

KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN

Die Interaktionsmuster zwischen zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen und Unternehmen erstrecken sich von Konkurrenz über Koexistenz bis hin zu Zusammenarbeit (Yokoyama 2003: 46). Diese Vielfalt der Handlungsmuster findet sich auch in Japan. Der Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung ist das Phänomen einer wachsenden Zahl von Kooperationen seit Beginn der 1990er Jahre. Dies ist letztlich als ein Wandel vormals oppositioneller Interaktionen hin zu kooperativen Handlungsmustern zu verstehen. Während der Leser die Abschwächung des Konflikts zwischen Ökonomie und Ökologie mehr oder weniger kennt, wirft das Entstehen eines partnerschaftlichen Bezuges neue Fragen nach den Ursachen und Folgen auf. Bevor eine empirische Untersuchung möglich ist, bedarf es allerdings einer theoretischen Fundierung. In diesem Kapitel soll zunächst der Kooperationsbegriff für das Erkenntnisinteresse der Arbeit eingegrenzt werden. Danach ist nach dem Stand der wissenschaftlichen Diskussion der westlichen und japanischen Forschungsliteratur mit dem Schwerpunkt auf Kooperationen zwischen Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen zu fragen, um Kernelemente kooperativer Interaktionen zwischen ihnen herauszuarbeiten. Weiterhin wird die Tauschtheorie nach James Samuel Coleman vorgestellt, auf der das methodische Design der Untersuchung fußt. Zum Schluss sind Thesen auf Basis der vorangehenden Überlegungen abzuleiten. Sie bilden hernach den Rahmen für das methodische Vorgehen im empirischen Teil dieser Arbeit.

2.1 DEFINITORISCHE ANNÄHERUNG AN DEN KOOPERATIONSBEGRIFF

Der Begriff der Kooperation findet in der Umgangssprache und in der wissenschaftlichen Literatur breite und vielseitige Anwendung. Allerdings existiert kein einheitliches Kooperationsverständnis (Rotering 1993: 6–7). Um den Terminus einzugrenzen, bietet es sich in einem ersten Schritt an, kooperative Interaktionen zum Einen von horizontalen Koordinationsbeziehungen des „Marktes“ zu unterscheiden, in denen die Akteure durch konkurrierendes Verhalten ihre Ziele zu erreichen suchen. Zum Anderen ist er gegenüber den vertikalen Beziehungen der „Hierarchie“ abzugrenzen, in denen Akteure durch Herrschaftsbeziehungen das

Verhalten anderer beeinflussen (Grüniger 2001: 36–39; Rotering 1993: 9). Bei einseitigem Wettkampf und einseitiger Machtausübung ist ein kooperativer Bezug ausgeschlossen. Allerdings bleibt zu fragen, ob Überschneidungen unterschiedlicher Interaktionsformen möglich sind.

Die japanische Fachliteratur ist neben der Unschärfe des Kooperationsbegriffs geprägt von einer Vielzahl unterschiedlicher Termini, die kooperative Handlungsmuster zwischen Unternehmen und zivilen (Umwelt)-Organisationen zum Ausdruck bringen. Eine Definition, die die Vielfalt japanischer Begriffe beispielhaft zum Ausdruck bringt, ist in der Juni-Ausgabe 2005 der *Nikkei Ecology* (2005d: 79) zu finden:

Partnerschaft [(*pātonāshippu*) umfasst] die Verbindung [(*renkei*)] von Subjekten aus unterschiedlichen Kontexten wie Unternehmen, Kommunen, NPOs usw. und ihrem Zusammenschluss zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Dies wird auch Collaboration [(*kora-borēshon*)] oder Zusammenarbeit [(*kyōdō*)] genannt. Die Notwendigkeit von Partnerschaft gewinnt an Bedeutung, weil gesellschaftliche Probleme zugenommen haben, die ein einzelner Sektor wie der NPO[-Sektor] alleine nicht lösen kann. Im Fall einer Partnerschaft zwischen Unternehmen und NPOs leistet das Unternehmen nicht einfach nur finanzielle Unterstützung für die Aktivitäten, sondern ein Projekt wird gemeinsam geplant und durchgeführt. Wenn die gesamte Planung einer Veranstaltung, die unter der Leitung des Unternehmens stattfindet, der NPO überlassen oder übertragen wird, dann handelt es sich dabei um Auftragsarbeit [(*itaku jigyō*)] und wird nicht als Partnerschaft bezeichnet.¹

Diese Definition soll nun dazu dienen, sich dem Kooperationsbegriff in einem zweiten Schritt sprachlich anzunähern, um seinen Bedeutungsinhalt in der Forschungsliteratur zu bestimmen. In einem dritten Schritt erfolgt eine Eingrenzung anhand funktionaler Kriterien, die auf die sprachliche Unschärfe der Termini reagiert. Zu diesem Zweck wird im Folgenden wiederholt auf die hier zitierte Definition verwiesen.

SPRACHLICHE EINGRENZUNG DES KOOPERATIONSBEGRIFFS

Die oben zitierte Definition verdeutlicht, dass kooperative Interaktionen im Japanischen neben dem umgangssprachlichen *kyōryoku* [Zusammenarbeit] mit den japanischen Worten *kyōdō* [Zusammenarbeit] und *renkei* [Verbindung], aber auch mit den Worten *pātonāshippu* [englisch: partner-

¹ Die Definition verwendet das Akronym NPO [englisch: *nonprofit organization*], welches an dieser Stelle die Bedeutung *zivilgesellschaftliche Organisationen* trägt.

ship) und *koraborēshon* [englisch: collaboration] wiedergegeben werden. An anderer Stelle kommen weitere Begriffe wie *shinaijī* [englisch: synergy], *kōpurēshon* [englisch: co-operation] und *kōdinēshon* [englisch: coordination] zur Anwendung, jedoch weitaus seltener (Tochigi NPO Kenkyūkai 2004: 75). Daraus geht hervor, dass die Kooperationsliteratur in Japan gegenwärtig von der Partnerschaftsdiskussion des englischen Sprachraums beeinflusst ist. Die dortige Forschungsliteratur verharret allerdings ebenfalls in einem uneindeutigen Gebrauch des Kooperationsbegriffs (z.B. Murphy und Coleman 2000: 208). Aus diesem Grund erscheint es nicht sinnvoll, aus der Dominanz englischer Termini den Schluss zu ziehen, den Kooperationsbegriff mithilfe dieser Termini einzugrenzen.

Die eingangs zitierte Definition weist den einzelnen Begriffen einen mehr oder weniger identischen Bedeutungsinhalt zu. An erster Stelle nennt sie den Partnerschaftsbegriff. Dieser erfährt im gegenwärtigen Japan bei der Diskussion um gesellschaftliche Problemlagen und mögliche Lösungsansätze durch dezentrale Kontextsteuerung nicht nur in der japanischen Umweltpolitik große Aufmerksamkeit (HHMN *et al.* 2000: 5; Yokoyama 2003: 47; Yorimoto 2003: 118). Der fast ebenso häufige Terminus *kyōdō* kommt in seiner wörtlichen Bedeutung dem deutschen Begriff *Zusammenarbeit* aber eigentlich am nächsten (IHOE 2004: 4). Mehrere japanische Autoren (z.B. Yamanaka 2004: 223; Takasaka 2005: 15–16) verwenden diese beiden zentralen Begriffe synonym, so dass eine klare Unterscheidung meist nicht möglich ist. Neben der fehlenden Begriffsschärfe mangelt es außerdem an Eindeutigkeit darüber, inwieweit sich unterstützende Maßnahmen von kooperativen Aktivitäten unterscheiden. Tanimoto (2001: 98–99) schildert beispielsweise in einem Aufsatz mehrere Kooperationsfälle unter Verwendung des Kooperations- und des Partnerschaftsbegriffs. Er subsumiert darunter sowohl reine Unternehmensspenden als auch gemeinsames Engagement. Aber sowohl entlang der obigen Definition als auch entlang des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit sind einseitig unterstützende Maßnahmen von einer Interaktion auf Basis gemeinsamer Aktivitäten abzugrenzen.

Es besteht Bedarf nach einer eindeutigen Unterscheidung zwischen Kooperation und Partnerschaft. Yokoyama (2001: 68; 2001a: 63; 2003: 40) nähert sich in ihrer Studie zu Kooperationen zwischen zivilen Organisationen und Unternehmen dieser sprachlichen Ungenauigkeit an. Die Autorin (Yokoyama 2003: 40) differenziert im Gegensatz zu Tanimoto zwischen Unterstützung, Partnerschaft und Kooperation:

Bei dem unterstützenden Typ handelt es sich um ein einseitiges Partnerschaftsverhältnis der Hilfe durch Sachgegenstände und Geld

von dem Unternehmen an die NPO. Demgegenüber ist der kooperative Typ eine Partnerschaft, in der während des gesamten Prozesses der Planung und Durchführung miteinander zusammengearbeitet wird, um gemeinsam gesellschaftliche Probleme zu lösen.

Eine kooperative Partnerschaft zeichnet sich also durch die Gemeinsamkeit der Handlungen der beteiligten Akteure aus, eine unterstützende Partnerschaft hingegen durch das singuläre Handeln einer Seite. Das Kooperationsverständnis von Yokoyama ähnelt damit inhaltlich dem der eingangs zitierten Definition, welche jedoch die mangelnde sprachliche Abgrenzung des Partnerschaftsbegriffs von dem Kooperationsbegriff vieler Werke teilt. Dem hiesigen Verständnis folgend wird Partnerschaft fortan als Oberbegriff zu Zusammenarbeit und Unterstützung angesehen. Demzufolge bringt der japanische Terminus *kyōdō* am ehesten den Bedeutungsinhalt des deutschen Begriffs *Kooperation* zum Ausdruck.

In der bereits genannten Ausgabe der *Nikkei Ecology* (2005: 22) fällt an anderer Stelle zusätzlich der Begriff *kyōgyō* [gemeinsame Produktion], um Projekte zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen zu bezeichnen. Er mag an das Wort *kopurodakushon* [englisch: coproduction] angelehnt sein, das ebenfalls vereinzelt im Sinne von Zusammenarbeit Anwendung findet (HSK 2002: 4). Es besteht allerdings die Gefahr, dass der Terminus auf eine Zusammenarbeit allein entlang des industriellen Herstellungsprozesses reduziert wird. In der genannten Ausgabe der *Nikkei Ecology* finden aber explizit Kooperationsprojekte Erwähnung, die unternehmensexterne Aktivitäten im Handlungsbereich der Umweltorganisationen thematisieren. Der Terminus *kyōgyō* ist aus diesen Gründen und aufgrund seiner geringeren Verbreitung für diese Arbeit ungeeignet.

Im Ergebnis zeigt diese kurze Erläuterung der Begriffsvielfalt, dass die wörtliche Übersetzung japanischer Termini sich nicht als Definitionsgrundlage eignet. Aufgrund des vielfältigen und teils missverständlichen Gebrauchs des Kooperationsbegriffs bedarf es deshalb funktionaler Kriterien, um den Terminus *Kooperation* für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit einzugrenzen.

INGRENZUNG DES KOOPERATIONSBEGRIFFS MITTELS FUNKTIONALER KRITERIEN

Einige Autoren (PSC *et al.* 2002a: 5–6; Tochigi NPO Kenkyūkai 2004: 70–71; Yamaoka 1998: 37) assoziieren mit dem Kooperationsbegriff Bedeutungsinhalte wie gegenseitiges Verständnis (*sōgo rikai*), Gleichberechtigung (*taitō-na kankei*), Transparenz (*kōkai*) oder zeitliche Befristung der Interaktion (*jigen-sei*). Diese Charakteristika besitzen aus demokratietheoretischem Verständnis ihre Berechtigung, wenn nach möglichen Begleit-

erscheinungen kooperativer Verflechtungen gefragt wird. Sie sind zugleich Ausdruck einer Hoffnung, dass die Ausbreitung der globalen Zivilgesellschaft und ihrer internationalen Verflechtung zur weltweiten Demokratisierung beiträgt (Murphy und Coleman 2000: 209). Als konstitutive Kriterien schränken sie den Untersuchungsgegenstand *per definitionem* allerdings normativ ein. Es besteht die Gefahr, dass normative Kriterien existierende Kooperationsfälle von der Untersuchung ausschließen, die für ein realitätsnahes Bild der gegenwärtigen Kooperationslandschaft zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen aufgeführt werden müssen. Deshalb soll eine definitiorische Annäherung nicht auf Basis normativer, sondern funktionaler Kriterien erfolgen.

Inhaltlich versteht die oben zitierte Definition aus der *Nikkei Ecology* Kooperationen zum Ersten als die Interaktion zwischen *Akteuren aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Subsystemen* (Wirtschaft, Politik/Staat, Zivilgesellschaft). Weil der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sich ausschließlich mit zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen und Unternehmen in Japan befasst, lässt sich dieses Charakteristikum als konstitutives Kriterium explizieren. Mithilfe des Sektorbegriffs unterstreicht die zitierte Definition die unterschiedliche Natur der Teilnehmer. Sie lassen sich dem wirtschaftlichen Sektor (Prinzip des Markts), dem staatlichen Sektor (hoheitsstaatliche Mechanismen) und dem zivilgesellschaftlichen Sektor zuordnen, der dem Prinzip der Solidarität folgt. Letzterer wird im Japanischen oft als NPO-Sektor (*NPO sekutā*) bzw. Nonprofit-Sektor (*hieiri sekutā*) bezeichnet. Obwohl diese Sektoren weitgehend den gleichnamigen gesellschaftlichen Subsystemen entsprechen, bleibt die Verwendung des Sektorbegriffs in der Fachliteratur an vielen Stellen „inhaltlich und sprachlich unsauber“ (Scharnagel 2002: 7–10). Er eignet sich nur insoweit als Bestandteil einer Definition, soweit er auf die unterschiedliche Herkunft der Akteure verweist. Beispielsweise bezeichnet Yokoyama (2001: 68) die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Organisationen im Japanischen als *kurosu sekutā pātonāshippu* [englisch: cross-sector partnership] in Anlehnung an Googins und Rochlin (2000: 130–131). Dies lässt sich ins Deutsche verständlicher mit *intersektoraler* oder *transsektoraler Kooperation* übersetzen. Weil in dieser Arbeit kooperative Interaktionsmuster zwischen Umweltorganisationen (zivilgesellschaftlicher Sektor) einerseits und Unternehmen (ökonomischer Sektor) andererseits analysiert werden, wird ab jetzt von *transsektoraler Zusammenarbeit* gesprochen.

Die Definition der *Nikkei Ecology* benennt zum Zweiten den Zweck *Lösung gesellschaftlicher Probleme*. Danach sind Kooperationen als zielgerichtete, aufgabenorientierte Handlungen einzustufen. Die große Hoff-

nung, die viele Publikationen (z.B. Tochigi NPO Kenkyūkai 2004: 70) in Japan mit einer Zusammenarbeit zwischen Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme verbinden, ist die Ergänzung der jeweiligen Unzulänglichkeiten, um auf eine effektive Lösung gesellschaftlicher Probleme hinzuwirken. Das heißt, sie spielen auf den Aspekt der Selbstregulierung als Instrument dezentraler Kontextsteuerung an. Mehrere Fallbeispiele zeigen, dass einer transektoralen Zusammenarbeit durchaus das Potential dezentraler Steuerung innewohnt. Jedoch stellt es nicht zwangsläufig ein Charakteristikum aller Kooperationsfälle dar. Aus diesem Grund eignet sich zwar das Merkmal der gemeinsamen Aufgabenstellung, aber nicht das Merkmal der erfolgreichen Lösung eines gesellschaftlichen Problems als konstitutives Kriterium. Unternehmen und Umweltorganisationen begegnen sich konkret an der Konfliktlinie zwischen ökonomischen und ökologischen Streben, weil Umweltprobleme und die Brisanz der Umweltthematik in weiten Teilen Folgeerscheinung des Wirtschaftshandelns moderner Gesellschaften sind. Der Untersuchungsgegenstand thematisiert also ausschließlich Umweltschutzaufgaben. Die betrachteten Beispiele werden deshalb fortan als *Umweltkooperationen* bezeichnet.

Zum Dritten führt die obige Definition das Merkmal gemeinsamer Aktivitäten an, die inhaltlich von Unterstützung und Auftragsarbeiten (*itaku jigyo*) abzugrenzen sind. In der sprachlichen Differenzierung des Partnerschaftsbegriffs ist bereits angeklungen, dass unterstützende Maßnahmen auf der Einseitigkeit einer Handlung beruhen, kooperatives Handeln hingegen von der Wechselseitigkeit der Interaktionen geprägt ist. Exemplarisch weist die Definition auf die Tätigkeit der gemeinsamen Planung und Durchführung hin. Zugleich wurden Kooperationen bereits von horizontalen Koordinationsbeziehungen des „Marktes“ und den vertikalen Herrschaftsbeziehungen unterschieden. Demzufolge lassen sich Auftragsarbeiten im Sinne von Geschäftsbeziehungen nicht als Zusammenarbeit bezeichnen. Allerdings ist der japanische Begriff *itaku jigyo* missverständlich, weil Unternehmen in den meisten Kooperationsprojekten die finanzielle Last tragen. Die daraus resultierenden Einnahmen auf Seiten vieler Umweltorganisationen erscheinen in ihrer Jahresbilanz in der Regel unter der Position *Auftragsarbeit*. Somit erfolgt an dieser Stelle wiederum keine sprachliche, sondern allein eine Abgrenzung mittels des funktionalen Kriteriums *gemeinsam durchgeführter Handlungen*.

Die deutsche Forschungsliteratur zu Umweltkooperationen benennt als konstitutive Kriterien weiterhin die Selbständigkeit der Akteure, die beabsichtigte Handlung und wiederholt das Kriterium der gemeinsamen Aufgabenstellung. Es bedarf letztlich einer gemeinsamen Aufgabenstellung, um überhaupt kooperatives Handeln zu initiieren, wie bereits in

Punkt Zwei formuliert. Zugleich ist es notwendig, den Begriff der Aufgabenstellung vom Eigeninteresse der Akteure zu unterscheiden. Die Handlungsmotive gestalten sich weitaus diffuser und beschränken sich nicht allein auf die kooperative Handlung mit anderen Teilnehmern. Mit anderen Worten sind individuelle Beweggründe für eine Zusammenarbeit und das Kooperationsziel nicht identisch. Das Kriterium der beabsichtigten Handlung schließt hingegen viertens an das Kriterium der gemeinsamen Aktivitäten an. Eine bewusste Kooperationsentscheidung ist Voraussetzung, um eine Zusammenarbeit von Mechanismen der Koordination abzugrenzen, die zu einem „gleichförmigen Verhalten“ der Akteure führen, ohne dass eine „faktische Bindung“ existiert (Götzelmann 1992: 89; Rotering 1993: 11). Pseudokooperationen sollen deshalb über ein enges Verständnis der Zusammenarbeit ausgeschlossen werden, indem nach einer *bewussten Einwilligung* und Wahrnehmung kooperativen Handelns durch die Akteure gefragt wird.

Fünftens ist das Kriterium der *Selbständigkeit* zu nennen. Dieses hängt zwar mit dem normativen Merkmal der Gleichberechtigung zusammen, aber wird explizit in so gut wie keiner der japanischen Quellen zu Umweltkooperationen genannt. Ein „Mindestmaß an Autonomie“ der Kooperationspartner ist aber prägender Bestandteil jeder Zusammenarbeit, weil eine kooperative Interaktion sich über dieses Kriterium von hierarchischen Herrschaftsbeziehungen unterscheidet. Die Selbständigkeit besagt, dass die Akteure unabhängig voneinander entscheiden, einer Kooperation beizutreten oder nicht (Götzelmann 1992: 89–91; Kupp 2001: 61–63). Während eine rechtliche Selbständigkeit zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen im Normalfall gegeben ist, ist die Abgrenzung über das Merkmal der wirtschaftlichen Unabhängigkeit weitaus schwieriger, da viele zivilgesellschaftliche Organisationen mit Spenden und Sponsoring einen Teil ihrer Ausgaben decken. Dieser Punkt ist deshalb zu präzisieren: Die Akteure werden als unabhängig vom Kooperationspartner verstanden, soweit sie in ihrer *Fähigkeit zur Reversibilität der Kooperationsentscheidung* selbständig bleiben. Trotzdem erwähnt die Kooperationsliteratur (z. B. Götzelmann 1992: 91–92) das Merkmal der gegenseitigen Abhängigkeit, dass als Begleiterscheinung kooperativer Interaktionen einzustufen ist. Die Selbständigkeit der Akteure in Bezug auf ihre Kooperationsentscheidung und die gegenseitige Abhängigkeit in Bezug auf gemeinsames Handeln sind aber nicht dasselbe. Deshalb wird nur ersteres Merkmal als konstitutives Kriterium herangezogen.

Transsektorale Umweltkooperationen können dementsprechend von anderen Interaktionsformen abgegrenzt werden, wenn alle folgenden konstitutiven Kriterien erfüllt sind:

- (1) Beteiligung von Akteuren unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme,
- (2) Bearbeitung von Umweltschutzaufgaben,
- (3) Durchführung gemeinsamer Aktivitäten,
- (4) bewusste Kooperationsabsicht,
- (5) Unabhängigkeit der Kooperationspartner hinsichtlich der Reversibilität ihrer Kooperationsentscheidung.

Kooperationen unterscheiden sich somit von dem allgemein gehaltenen Oberbegriff der Interaktion durch ihren institutionellen Charakter gemeinsamer Aktivitäten und einer gemeinsamen Aufgabenstellung sowie der Abfolge mehrfacher Handlungen. Der Untersuchungsgegenstand lässt sich entlang der genannten Kriterien nun wie folgt definieren:

Eine *transsektorale Umweltkooperation* ist eine Folge beabsichtigter Handlungen zwischen zivilgesellschaftlichen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen, die als kollektive Akteure selbständig sind und gemeinsam Teilaufgaben zum Zweck des Umweltschutzes bearbeiten.

2.2 GRUNDZÜGE DER WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSION

Weil wissenschaftliche Ergebnisse zu Umweltkooperationen rar sind, lassen sie sich in weiten Teilen allein aus den Erkenntnissen zur transsektoralen Zusammenarbeit ohne eine Differenzierung entlang einzelner Handlungsfelder ableiten. Diese Arbeit fragt besonders nach den Faktoren für das Entstehen und die Ausgestaltung kooperativer Interaktionsmuster zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen. Die Forschungsliteratur erwähnt hierzu wiederholt das Merkmal des Ressourcentauschs, welchem als zentraler Handlungsanreiz auf der Mikroebene eine entscheidende Bedeutung zukommt. Weitere Elemente wie die Handlungsmotive und Eigenschaften der Akteure sowie die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen werden dazu in Bezug gesetzt. Hernach sind die existierenden Kooperations-typologien dahingehend zu hinterfragen, inwieweit sie die Realität transsektoraler Umweltkooperationen abbilden. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse lassen sich Anforderungen an einen theoretischen Erklärungsansatz formulieren, die dieser erfüllen muss, um als Grundlage der empirischen Untersuchung zu fungieren.

2.2.1 TRANSSEKTORALE KOOPERATIONEN IN JAPAN

Einzelne quantitative Erhebungen belegen, dass sich die überwiegende Zahl transsektoraler Partnerschaften zu Beginn des 21. Jahrhunderts dem

unterstützenden Typ zuordnen lassen. Das heißt, Unternehmen fördern die Arbeit zivilgesellschaftlicher Organisationen hauptsächlich mit materiellen Spenden (Takasaka 2005: 23; Yokoyama 2003: 40). Laut einer Umfrage des Kinrōsha borantia sentā [Zentrum für ehrenamtliches Engagement] lag der Anteil kooperativer Beziehungen im Jahr 1998 noch bei vier Prozent aller befragten Unternehmen (Yokoyama 2003: 40). Spätere Befragungen der Jahre 2004 und 2005 besagen, dass bereits zwischen 20 und 30 Prozent der Unternehmen eine Kooperation zu zivilgesellschaftlichen Organisationen unterhalten (Ishikawa Prefecture 2005: 8; Sōmushō 2004: 125). Es ist somit ein prozentualer Anstieg transsektoraler Zusammenarbeit unabhängig vom Handlungsfeld zu beobachten. Die Mehrheit transsektoraler Kooperationen beinhaltet Aktivitäten außerhalb des Wertschöpfungsprozesses der Unternehmen. Kooperationsfälle, die das Wirtschaftshandeln des Unternehmens thematisieren, sind in Japan eher selten. Die ChuoAoyama Sustainability Certification Corporation (2006: 420–421) kommt gleichfalls zu dem Ergebnis, dass japanische Unternehmen Interaktionen mit Umwelt-NGOs bzw. Umwelt-NPOs im Gegensatz zur Situation in Deutschland und den USA fast ausschließlich als Bestandteil ihrer *Social-Contribution*-Programme verstehen. Kooperationen zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen beschränken sich also größtenteils auf bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement. Mit anderen Worten wird eine Auseinandersetzung über die Vereinbarkeit ökonomischen Handelns und ökologischen Anspruchs in den meisten Fällen umgangen.

Die Umweltschutzthematik stellt allerdings eines der häufigsten Handlungsfelder für das gesellschaftliche Engagement dar. Rund ein Drittel der Unternehmen engagiert sich im Umweltschutz neben anderen Schwerpunkten wie kommunalen Engagement oder sozialer Wohlfahrt (Ishikawa Prefecture 2005: 9; Kishida und Takaura 2003: 37; KKSS 2000: 11; ONS 1999: 5; PSC *et al.* 2002: 23). Eine andere Untersuchung von rund 100 Unternehmensberichten kommt sogar zu dem Ergebnis, dass Umweltschutz für Unternehmen mit Abstand das beliebteste Handlungsfeld ist, um mit zivilgesellschaftlichen Organisationen zu kooperieren. Allerdings messen kleine und mittlere Unternehmen der Umweltschutzthematik eher eine untergeordnete Bedeutung bei (TBS 1998: 10). Somit richtet sich der Fokus auf die Gruppe der Großunternehmen, wenn nach den Ursachen des Zuwachses transsektoraler Umweltkooperationen gefragt wird.

Insgesamt bleibt zu fragen, ob die wachsende Zahl der Umweltkooperationen allein Bestandteil eines allgemeinen Zuwachses transsektoraler Kooperationen ist. Eine weitergehende Differenzierung entlang der einzelnen Handlungsfelder findet jedoch in keiner der gefundenen quantita-

tiven Erhebungen statt. Deshalb können kaum generalisierende Aussagen zum Entstehen und der Ausformung transsektoraler Umweltkooperationen getroffen werden. Zugleich fehlt eine Darstellung des Handlungskontexts japanischer Umweltorganisationen. Dies bedeutet, dass das Handlungsfeld des Umweltschutzes und seines im Vergleich zu anderen Handlungsfeldern inhärenten Konflikts zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen bisher weitgehend unerforscht ist.

2.2.2 RESSOURCENTAUSCH ALS ZENTRALER HANDLUNGSANREIZ

Schmitt (1996: 2) fragt in einer der wenigen empirischen Arbeiten zu transsektoralen Umweltkooperationen in Deutschland nach ihrer Wahrscheinlichkeit in der Zukunft, indem sie schreibt: „Eine Zusammenarbeit aller im Gesellschaftssystem für den Umweltschutz eintretenden Organisationen ist zur Erreichung des gesellschaftlichen Oberziels ‚Erhaltung des Lebensraums Erde‘ sinnvoll.“, und leitet daraus die These ab: „Umweltorganisationen und Unternehmen als Hauptakteure im Umweltschutzsystem verstehen sich in Zukunft als Partner im Umweltschutz“. Die Autorin benennt also den ökologischen Imperativ als zentralen Handlungsanreiz. Allerdings kommt sie zu dem Ergebnis, dass sich eine wachsende Zahl von Umweltorganisationen in Zukunft durchaus ein kooperatives Engagement vorstellen kann, aber gleichzeitig ein Drittel der Unternehmen eine Zusammenarbeit auch in Zukunft kategorisch ablehnt (Schmitt 1996: 206–208). In Japan engagieren sich ebenso nur rund die Hälfte der Großunternehmen und gemeinnützigen Organisationen in transsektoralen Kooperationen, obwohl die Notwendigkeit zur Lösung gesellschaftlicher Probleme wie dem Umweltschutz regelmäßig angemahnt wird (PSC *et al.* 2002: 28, 55). Die häufigsten Ablehnungsgründe reichen von einem fehlenden Bewusstsein für transsektorale Zusammenarbeit und Zweifel an ihrem Nutzen, einem unterstellten Mangel an Problemlösungskompetenz beim potentiellen Kooperationspartner, fehlenden Informationen über geeignete Partner und einem passenden Rahmen oder fehlenden Mitteln für ein kooperatives Engagement (Schmitt 1996: 176; PSC *et al.* 2002: 35, 65; Ishikawa Prefecture 2005: 5, 10). Das heißt, der ökologische Imperativ allein eignet sich nicht als Erklärungsansatz für die Entstehung transsektoraler Umweltkooperationen. Denn er gibt keine Antwort auf die Frage, warum einige Akteure kooperieren und andere nicht.

Der Ressourcen- und Leistungstausch ist ein weiteres Merkmal, das die Kooperationsliteratur regelmäßig anführt. Dieses Charakteristikum wird zwar immer wieder thematisiert, aber selten systematisch präzisiert (z.B. PSC *et al.* 2002: 24; Ishikawa Prefecture 2005: 4). Die Formulierungen

changieren zwischen gegenseitiger Nutzenerwartung, Ergänzung der jeweiligen Unzulänglichkeiten, Win-Win-Konstellationen oder tatsächlichem Mehrsummenspiel. In den meisten Fällen betonen die Autoren (z.B. Austin 2000: 8–11; Googins und Rochlin 2000: 138–139; Kupp 2001: 41; *Nikkei Ecology* 2005e: 32; Waddell 2000: 195–214), warum sich das kooperative Engagement für die Akteure lohnt: „Bei Kooperationen zwischen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen wird aufgrund der Zugehörigkeit der Kooperationspartner zu unterschiedlichen Lenkungssystemen und der damit in der Regel verbundenen unterschiedlichen Ressourcenausstattung häufig der synergetische Nutzen von Ressourcen im Vordergrund stehen“ (Kupp 2001: 82). Anders ausgedrückt: sie weisen unter dem Stichwort des Ressourcentauschs auf einen Handlungsanreiz hin.

Ist dieser Handlungsanreiz aber tatsächlich gegeben? Um dieser Frage nachzugehen, muss zunächst zwischen dem Ressourcentausch als Begleiterscheinung, dem Ressourcentausch als Erwartungshaltung und dem tatsächlichem Vollzug eines Ressourcentransfers als Handlungsergebnis unterschieden werden. Diese Arbeit fragt nach den Ursachen der Emergenz transsektoraler Zusammenarbeit und ihrer Ausprägungen. Deshalb steht nicht das tatsächliche Eintreten einer Win-Win-Konstellation, sondern das Prinzip des Eigennutzes und der Reziprozität als augenscheinliche Handlungsanreize im Zentrum des Interesses. Selbst wenn sich die Zusammenarbeit am Ende nicht für alle Parteien als Mehrsummenspiel erweist, hat das Augenmerk auf der Nutzenerwartung zu liegen, da sie den Anreiz für die kooperative Interaktion bildet.

Götzelmann (1992: 96–97) arbeitet heraus, dass die Akteure auch in Umweltkooperationen *ex ante* „Kosten- und Nutzenüberlegungen“ anstellen. Sie wollen herausfinden, ob „die Summe der von den Kooperationspartei bei autonomer Handlung erzielbaren Erträge geringer ist als der Ertrag, der durch gemeinsame Anstrengungen erreicht werden kann.“ Die Akteure erwarten danach, dass die „Summe der Vorteile“ größer ist als die „Summe der Nachteile“, welche aus dem Autonomieverlust infolge steigender „Koordinationskosten (Informations-, Verhandlungs-, Durchsetzungs- und Überwachungskosten)“, in wachsenden administrativen und temporalen Aufwand für Unternehmen oder dem Verlust der öffentlichen Akzeptanz für Umweltorganisationen resultieren können (Murphy und Bendell 1997: 223, 229). Zwar fragt diese Arbeit nur mittelbar nach dem Umfang des zusätzlichen Kostenaufwands, aber dieser stellt einen wichtigen Baustein in den Überlegungen über den Handlungsanreiz transsektoraler Umweltkooperationen dar. Umweltkooperationen basieren also weniger auf dem ökologischen Imperativ, sondern eher auf dem rationalen Nutzenkalkül der Kooperati-

onspartner, weil sie mit negativen Auswirkungen ihres Handelns rechnen müssen. Das heißt, die Dringlichkeit eines gesellschaftlichen Problems ist als Erklärung unzureichend, wenn ein Akteur bei einem kooperativen Engagement mit negativen Nebeneffekten rechnen muss, die ihm im schlechtesten Fall vollständig zum Nachteil gereichen.

Mehrere Autoren (z.B. Kupp 2001: 40–41; Waddell 2000: 193–195) sprechen von einer Situation komplementärer Ressourcenverteilung zwischen privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, um die Win-Win-Perspektive zu konkretisieren. Der Anreiz für eine Zusammenarbeit besteht darin, Ressourcen des Kooperationspartners zu erwerben, um die eigene Handlungssituation zu verbessern. Unter Ressourcen werden sowohl Güter als auch Kompetenzen erfasst, die funktional für das Handeln anderer Akteure sind (z.B. Elkington 2000: 152). Unter Annahme eines rationalen Nutzenkalküls kann es sich dabei allein um Inhalte handeln, die unabdingbar für das Handeln des nachfragenden Akteurs sind und nicht auf günstigere Weise erworben werden können. Insbesondere zivilgesellschaftlichen Organisationen wird die intermediäre Fähigkeit unterstellt, als Verbindungskanäle zwischen dem wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor für den Transfer komplementärer Ressourcen zu fungieren (Murphy und Coleman 2000: 205).

Insgesamt schenkt die Forschungsliteratur über transsektorale Umweltkooperationen dem Ressourcenaustausch als zentralen Handlungsanreiz bisher zu wenig Aufmerksamkeit, weil das normative Ziel des Umweltschutzes im Vordergrund steht. Die Berücksichtigung der Nutzenperspektive ermöglicht aber, Hemmnisse für das Entstehen transsektoralen Engagements zu identifizieren. Aufgrund des Forschungsdefizits zu transsektoralen Umweltkooperationen mangelt es an Erkenntnissen über die gegenseitige Nutzenperspektive zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen. Welchen Nutzen versprechen sich insbesondere Großunternehmen von der transsektoralen Zusammenarbeit mit den meist kleinen, ressourcenschwachen Umweltorganisationen in Japan? Wie entsteht „Waffengleichheit“ zwischen diesen Akteuren, bei denen dem Leser auf dem ersten Blick das hohe Machtungleichgewicht ins Auge springt? Ist die Dominanz bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements während der transsektoralen Zusammenarbeit Folge dieser Asymmetrie? Und wie lässt sich der Wandel der wechselseitigen Nutzenerwartung erklären, der anscheinend als Ursache für den Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen seit den 1990er Jahren wirkt? Es besteht also Notwendigkeit, die Interessen und die Ressourcenausstattung der Kooperationspartner näher zu bestimmen.

2.2.3 HANDLUNGSBEDINGUNGEN DER KOOPERATIONSPARTNER

Die Forschungslücke zu japanischen Umweltorganisationen in transsektoraler Zusammenarbeit macht sich wiederum bemerkbar, wenn nach ihren charakteristischen Akteureigenschaften gefragt wird. Deshalb lässt sich nur auf die Ergebnisse allgemeiner quantitativer Erhebungen zurückgreifen. Diese beinhalten als häufigste Handlungsmotive japanischer NPOs den Bedarf an gesellschaftlicher Anerkennung und den Mangel an finanziellen Mitteln. Drei Viertel von ihnen geben weiterhin an, von dem Kontakt mit Unternehmen zu profitieren (Kishida und Takaura 2003: 42–43; PSC *et al.* 2002: 31–32, 61; PSC *et al.* 2002a: 3; CIAC 2002: 20). Somit ist auf Seiten zivilgesellschaftlicher Organisationen die Nutzenperspektive als Handlungsanreiz zweifelsfrei zu beobachten. Die Wahrscheinlichkeit einer Zusammenarbeit steigt, wenn eine zivilgesellschaftliche Organisation über einen Körperschaftsstatus, ausreichende Einnahmen und zahlreiche Mitglieder verfügt (PSC *et al.* 2002: 56). Es besteht demnach eine Gleichzeitigkeit der Nachfrage nach einzelnen Ressourcen und dem Besitz eines ausreichenden Ressourcenangebots, die als Voraussetzung für potentielle Tauschhandlungen dienen. Dieser Umstand unterstreicht die Bedingungen eines reziproken Moments und der Wechselseitigkeit der Nutzenperspektive, um ein kooperatives Zusammenspiel zu initiieren. Der unterschiedliche Gründungshorizont ziviler Umweltorganisationen wirkt sich indes kaum auf die Handlungsmotivation oder bestimmte Kooperationsformen aus (Schmitt 1996: 205–206). Deshalb ist es sinnvoll, dass Augenmerk der Untersuchung nicht auf die ökologische Feinausrichtung, sondern auf die Ressourcenausstattung ziviler Umweltorganisationen zu legen.

Deutsche Unternehmen in transsektoralen Umweltkooperationen geben an, sich „stark bis sehr stark“ für den Umweltschutz zu interessieren (Schmitt 1996: 208). Somit lässt sich das Interesse für die Umweltschutzthematik als Voraussetzung einstufen, die in ähnlicher Weise in Japan vermutet wird. Aufgrund der hohen umweltpolitischen Regulationsdichte in beiden Ländern kann außerdem vorausgesetzt werden, dass die Auseinandersetzung mit ökologischen Standards ein wichtiges Thema in jedem Unternehmen darstellt. Diese Annahme ist auch dann angebracht, wenn sich daraus keine Rückschlüsse auf die Qualität des betrieblichen Umweltschutzes ziehen lassen. Offensichtliche Unterschiede in der Häufigkeit transsektoraler Umweltkooperationen sind vielmehr entlang der Branchenzugehörigkeit zu beobachten. Zivilgesellschaftliche Organisationen schließen scheinbar eine Zusammenarbeit mit Unternehmen aus ökologisch besonders belastenden Branchen kategorisch aus. Genannt werden für Japan die Genussmittelbranche, die Glück-

spielindustrie, die Rüstungsbranche und Atomwirtschaft (Kishida 2005: 10–11). Schmitt (1996: 199) bestätigt diese kategorische Ablehnung in Deutschland für die Rüstungsindustrie, Atomwirtschaft und die Mineralölwirtschaft. Kooperationsbeispiele zwischen Krombacher und dem WWF Deutschland oder Asahi Beer und JEEF zeigen allerdings für Deutschland und Japan, dass die Aussage für die Genussmittelindustrie nicht zu halten ist. Im Rückschluss heißt dies, dass die übrigen Branchen in der Regel nicht von einer kategorischen Ablehnung betroffen sind. Allerdings bleibt zu fragen, wie sich der ökologische Belastungsgrad im Fall der nicht genannten Branchen auf das Zustandekommen einer transsektoralen Zusammenarbeit im sensiblen Handlungsfeld des Umweltschutzes auswirkt.

Die Häufigkeit transsektoralen Engagements schwankt im Gegensatz zur Branchenzugehörigkeit entlang der Unternehmensgröße (Beschäftigtenzahl und Stammkapital) eindeutiger: Je größer ein Unternehmen in Japan, desto höher die Wahrscheinlichkeit eines partnerschaftlichen Verhältnisses mit einer zivilgesellschaftlichen Organisation (PSC *et al.* 2002: 28; Ishikawa Prefecture 2005: 18). Damit ist die Gleichzeitigkeit der Nachfrage nach Ressourcen und dem Besitz eines ausreichenden Ressourcenangebots als notwendige Voraussetzung ebenso auf Seiten der Unternehmen zu erkennen. Diese Ergebnisse unterstreichen wiederum die Bedeutung einer wechselseitigen Win-Win-Perspektive als zentralen Handlungsanreiz. Japanische Unternehmen nennen als allgemeine Motivation für transsektorale Kooperationen an erster Stelle die Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung, danach die Pflege ihres Ansehens sowie die Förderung der Motivation ihrer Beschäftigten. Die ersten beiden Beweggründe legen nahe, dass hierin eine mögliche Ursache für die fast ausschließlich bürgerschaftlich-philanthropisch ausgerichteten Programme liegt (Takasaka 2005: 23; Yokoyama 2003: 42). Weiter oben wurde bereits festgestellt, dass bürgerschaftliches Engagement ebenso in transsektoralen Umweltkooperationen dominiert. Es ist somit ebenso mit einer Verbindung zwischen Handlungsmotivation und Kooperationsaufgabe für das transsektorale Engagement im Umweltschutz zu rechnen.

Die überwiegende Mehrheit japanischer Unternehmen erwartet vom Kooperationspartner einen geeigneten Rahmen für ihr gesellschaftliches Engagement, Ideen und Informationen, einen hohen Professionalisierungsgrad, Humankapital, Expertise, ein soziales Netzwerk und eine genaue Darstellung über den konkreten Nutzen ihrer Aktivitäten (Ishikawa Prefecture 2005: 9; *Nikkei Ecology* 2005e: 34; PSC *et al.* 2002: 33; PSC *et al.* 2002a: 4). Allerdings verwundert bei einer so klaren Vorstellung gewünschter Ressourcen, dass weniger als die Hälfte der Unternehmen angibt, von der Partnerschaft mit zivilen Organisationen zu profitieren

(Kishida und Takaura 2003: 42–43; PSC *et al.* 2002: 31–32, 61; PSC *et al.* 2002a: 3; CIAC 2002: 20). Wie kann das sein? Warum engagieren sich diese Unternehmen dann überhaupt in transsektoralen Kooperationen? Yokoyama (2003: 62) weist auf das schwierige Nebeneinander von ökonomischen und nicht-marktlichen Zielen hin, die einen steten Zielkonflikt für das Unternehmen darstellen. Die Autorin schlägt zur Lösung dieses Widerspruchs vor, dass sich Unternehmen nur noch strategisch entlang ihrer Kernziele engagieren sollen. Trotzdem stellt sich dann die Frage, warum sich die Hälfte der Unternehmen dann anscheinend nicht rational verhält, da sie sich nicht entlang ihrer Kernziele engagieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Ressourcenasymmetrie zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen in Japan besonders deutlich hervortritt. Obwohl eine komplementäre Ressourcenverteilung existiert, scheint die Mehrheit der Unternehmen davon nicht zu profitieren. Die bisherigen Ergebnisse quantitativer Erhebungen stärken jedoch den Moment der Reziprozität und des rationalen Nutzenkalküls statt des ökologischen Imperativs als zentralen Handlungsanreiz. Es fehlt außerdem an Hinweisen für einen alternativen Anreiz. Deshalb wird der Argumentationsstrang des wechselseitigen Ressourcentauschs als zentraler Handlungsanreiz nicht verworfen, sondern ist auf Ungenauigkeiten und Lücken zu prüfen. Weil Unternehmen ihrem gesellschaftlichen Umfeld den höchsten Stellenwert einräumen, besteht vornehmlich die Notwendigkeit, das Zusammenspiel zwischen Akteur und sozialem Kontext in der Nutzenperspektive stärker zu berücksichtigen. Mit anderen Worten sind die Bedeutung des gesellschaftlichen Umfelds der Unternehmen und die Rolle ziviler Umweltorganisationen darin zu hinterfragen.

2.2.4 UMWELTKOOPERATIONEN ALS BESTANDTEIL DER JAPANISCHEN CSR-DEBATTE

Die Ausführungen zu den Handlungsvoraussetzungen der Kooperationspartner haben gezeigt, dass Unternehmen als häufigsten Beweggrund nennen, gesellschaftliche Verantwortung demonstrieren zu wollen (Kishida 2005: 13). Die japanische Forschungsliteratur verknüpft das Themenfeld transsektoraler Zusammenarbeit gegenwärtig ebenfalls mit der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (englisch: Corporate Social Responsibility, kurz: CSR, *kigyō no shakai-teki seki'nin*) (z.B. HMSK 2000: 1; Kishida 2005: 10–12; Sōmushō 2004: 122). Sowohl die Frage nach der wechselseitigen Nutzenperspektive als auch nach dem Kräfteverhältnis zwischen den Kooperationspartnern in Japan ließ sich auf Basis der bisherigen Parameter nur unzureichend erklären. Dieser Umstand und

die Kopplung transsektoraler Kooperationen mit der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung unterstreicht die Notwendigkeit, dem gesellschaftlichen Umfeld der Akteure in dieser Untersuchung ein stärkeres Gewicht einzuräumen.

CSR-Aktivitäten umfassen Maßnahmen sowohl entlang als auch außerhalb des ökonomischen Fertigungsprozesses. Die Verwendung englischer Termini und Akronyme lässt weiterhin erkennen, dass die aktuelle CSR-Debatte in Japan durch die angloamerikanische Diskussion inspiriert ist (CIAC 2002: 16–17; Kishida 2005: 21–78). Das hohe Ausmaß der Diskussion ist dabei einerseits Ausdruck einer gestiegenen Sensibilisierung in der japanischen Öffentlichkeit und andererseits Ausdruck des gewachsenen Bedarfs japanischer Unternehmen, ihr Verantwortungsbewusstsein unter Beweis zu stellen. Kishida (2006: 14) sieht in dem gestiegenen Bedarf eine große Chance für das Entstehen transsektoraler Kooperationen. Aus Perspektive des Ressourcentauschs ist diese Chance durchaus gegeben: Wenn es den zivilgesellschaftlichen Organisationen gelänge, ausreichend auf diesen Bedarf zu reagieren, könnten sie ihren Handlungsspielraum verbessern. Tanimoto und Tao (2002: 42) führen zwar an, dass die Übertragung der Durchführung bürgerschaftlichen Engagements auf zivilgesellschaftliche Organisationen für Unternehmen durchaus ein kosteneffizientes Outsourcing-Instrument darstellt. Aber ein Gleichgewicht im Ressourcentausch ist noch wahrscheinlicher, wenn der Transfer symbolischer und moralischer Inhalte im Kontext der gesellschaftlichen Verantwortung berücksichtigt wird. Kishida (2006: 35) zeigt sich dann allerdings verwundert darüber, dass trotz bestehender Chance nur rund die Hälfte japanischer Großunternehmen ein partnerschaftliches Verhältnis zu zivilgesellschaftlichen Organisationen unterhält. An dieser Stelle taucht somit wieder die Frage nach dem Handlungsanreiz und der Nutzenperspektive auf Seiten der Unternehmen auf.

Zivilgesellschaftlich-privatwirtschaftlichen Umweltkooperationen werden in der westlichen Forschungsliteratur mitunter die Funktion unterstellt, auf die Implementierung und Diffusion gesellschaftlicher Standards hinzuwirken (Murphy und Bendell 1997: 237). Dies wird damit begründet, dass die primär nationalstaatlich organisierte politische Sphäre dem Trend der wirtschaftlichen Globalisierung bei der Formulierung und Durchsetzung gesellschaftlicher Normen hinterherhinkt (Newell 2000: 38–39). Diese Situation wäre gegeben, wenn zivilgesellschaftliche Organisationen als Kontrollinstanz unternehmerischen Handelns fungieren und aus diesem Anlass eine transsektorale Zusammenarbeit initiieren (Kishida 2005: 19). Das heißt, große Unternehmen werden von zivilgesellschaftlichen Organisationen dermaßen unter Druck gesetzt, bis sie zu einer Korrektur ihres Wirtschaftshandelns im Rahmen einer transsek-

toralen Kooperation bereit sind. Linz und Stephan (1996: 14) veranschaulichen diese funktionale Verschränkung aus demokratietheoretischer Sicht in ihrem Fünf-Arenen-Modell, indem sie zivilgesellschaftlichen Akteuren im Sinne einer kritischen Öffentlichkeit eine Kontroll- und Legitimationsfunktion zuweisen. Sie unterstellen damit *de facto* ein gesellschaftliches Machtgleichgewicht zwischen Unternehmen und zivilen Organisationen, aus dem ein entsprechend ausbalanciertes Verhältnis in der Aufgabenverteilung und im gegenseitigen Ressourcenausch resultiert. Dies lässt sich in gewisser Weise als Voraussetzung dafür sehen, dass Unternehmen zu einem substantiellen Beitrag zur umweltpolitischen Steuerung gedrängt werden.

Im Vergleich zu Europa und den USA sehen sich Großunternehmen in Japan gegenwärtig jedoch kaum öffentlichen Protest durch zivilgesellschaftliche Organisationen ausgesetzt. Es lässt sich gerade einmal ein Zehntel der Unternehmen von zivilen Organisationen evaluieren (Kishida 2005: 10; Kishida 2006: 8, 24). Die überwiegende Mehrheit japanischer NPOs und NGOs beschränken sich vielmehr auf die Rolle als Anbieter sozialer Dienstleistungen auf kommunaler Ebene (Fujii 2005: 178–181). Ganz im Gegenteil, japanische Großunternehmen sehen sich aufgrund der überwiegenden Mehrheit kleiner, ressourcenarmer Organisationen nicht selten in der Pflicht, überhaupt erst die Gründung und das Gedeihen zivilgesellschaftlicher Vereinigungen unterstützen zu müssen (*Nikkei Ecology* 2005e: 34). Von einem weitreichenden gesellschaftlichen Einfluss einzelner Organisationen oder einem Machtgleichgewicht zwischen den Akteuren kann in Japan deshalb kaum die Rede sein. Woraus resultiert dann aber der gestiegene Bedarf zur Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung und transsektoralen Engagements auf Seiten der Unternehmen?

Weiter oben wurde bereits herausgearbeitet, dass der Umfang des unternehmensinternen und externen Engagements in transsektoralen Umweltkooperationen in Japan markant von dem Engagement großer Unternehmen im europäischen und US-amerikanischen Raum abweicht. Das ist ein weiteres Indiz für den geringen gesellschaftlichen Einfluss ziviler Organisationen in Japan. Für die fast ausschließlich externen Aktivitäten wäre der Begriff des Corporate Citizenship (*kigyō shimin*, deutsch: Unternehmensbürgertum) bzw. des Social Contribution (*shakai kōken katsudō*, deutsch: bürgerschaftliches Engagement) weitaus treffender (z. B. Kishida 2006: 13). Aufgrund der Dominanz bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements stellt die japanische Literatur berechtigt die Frage, inwieweit transsektorale Kooperationen und Unternehmensverantwortung inhaltlich überhaupt zusammenpassen, wenn Unterneh-

men in ihrem Bezug zu zivilgesellschaftlichen Akteuren kaum ihr Kerngeschäft thematisieren (Kishida 2006: 11).

Insgesamt zeigen sich wieder die augenscheinliche Asymmetrie zwischen den Akteuren und die fehlende Erklärungskraft bestehender Argumentationen für die Situation transsektoraler Umweltkooperationen in Japan. Erklärungsmuster aus der westlichen Forschungsliteratur greifen an vielen Stellen nicht, weil sich die Handlungssituation der Akteure, besonders der Umweltorganisationen, in vielen Punkten von der Situation im europäischen und US-amerikanischen Raum unterscheidet. Wenn allerdings vom Ressourcentausch als zentralem Handlungsanreiz ausgegangen wird, muss während der Untersuchung geklärt werden, worin der Nutzen für beide Seiten besteht. Es reicht somit nicht aus, sich bei der Betrachtung des gesellschaftlichen Umfelds auf den jeweiligen Kooperationspartner zu beschränken. Vielmehr ist der Bezug der Kooperationspartner zu weiteren relevanten Akteursgruppen herauszuarbeiten, um die Wechselseitigkeit der Nutzenerwartung und den darin eingebetteten Handlungsanreiz für Unternehmen und zivile Umweltorganisationen zu begründen. Das Merkmal des gesellschaftlichen Umfelds und das daran gekoppelte Verantwortungsbewusstsein sind deshalb in die Suche nach den Ursachen für die Emergenz transsektoraler Umweltkooperationen zu integrieren.

2.2.5 MERKMALE EXISTIERENDER KOOPERATIONSTYOLOGIEN

Ziel der Arbeit ist es, generalisierende Aussagen über das kooperative Zusammenspiel von zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren zu treffen. Diese sollen unter anderem dazu dienen, theoretische Abstraktionen in Form von Typologien zu präzisieren oder zu ergänzen. Eine Aufstellung von Yokoyama (2003: 40–50) bietet einen guten Überblick über bestehende Typologien bezüglich transsektoraler Kooperationen. Daraus geht hervor, dass aufgrund unterschiedlicher Kriterien sich die Typologien fast ebenso vielfältig gestalten wie der Kooperationsbegriff.

Ein Teil der Typologien basiert auf einem sehr weiten Kooperationsverständnis. Mehrere japanische Autoren (z.B. Kishida und Takaura 2003: 30–31; Takaura 2004: 114; Yokoyama 2003a: 49) verwenden beispielsweise das Modell des *Collaboration Continuum* nach Austin (2000: 40). Austins Verdienst ist es, mittels eines philanthropischen, eines transaktionalen und eines integrativen Typs zwischen verschiedenen Entwicklungsstufen partnerschaftlicher Interaktionen zu differenzieren. Anhand dieses Modells lässt sich beispielsweise der Wandel der Interaktionsmuster zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen in Japan nach-

vollziehen: in der Phase der Koexistenz (1980–1990) entstehen erste philanthropische Partnerschaften. Aus diesem einseitig unterstützenden Bezug erwachsen nach und nach Kooperationen (seit den 1990er Jahren), so dass in der Gegenwart ein Übergang zu vorrangig transaktionalen Partnerschaften zu beobachten ist (Yokoyama 2003: 40). Die Vorherrschaft des Austin-Modells ließe sich darauf überprüfen, ob theoretisch folgerichtig zunehmend integrative Partnerschaften entstehen. Die Mehrheit der Umweltkooperationen in der Gegenwart lässt sich dem transaktionalen Typ zuordnen. Der Erkenntnisgewinn für die Beantwortung der Forschungsfragen nach der Ausgestaltung einzelner Kooperationsmuster fällt in diesem Fall gering aus. Darüber hinaus wurde bereits ausführlich auf die Probleme der mangelnden Trennschärfe zwischen dem Partnerschafts- und Kooperationsbegriff hingewiesen. Das Modell des Collaboration Continuum eignet sich deshalb nur eingeschränkt für die hier angestrebte Untersuchung.

Weitere Typologien basieren auf Kriterien, die für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit keine Rolle spielen (z.B. Waddock-Modell), oder orientieren sich fast ausschließlich am Handlungskontext der Unternehmen (Yokoyama 2003: 49–50). Sie bilden damit nur unzureichend die Situation ziviler Umweltorganisationen ab (z.B. Sagawa-Segal-Modell, Yorimoto-Modell, Iwada-Modell) (Yokoyama 2003: 47; Yokoyama 2003a: 49). Zuletzt führt Yokoyama (2003: 50–51) die Typologie nach Logsdon an, die Kooperationsstypen nach dem Grad des erwarteten Nutzens und dem Grad der gegenseitigen Abhängigkeit differenziert. Fallen beide hoch aus, dann sind kooperative Interaktionsmuster wahrscheinlich. Die Nutzenerwartung lässt sich in Bezug auf symbolische Inhalte allerdings nur schwer quantifizieren und die gegenseitige Abhängigkeit sagt wenig über Dominanzen einzelner Kooperationspartner aus. Deshalb dient das Logsdon-Modell nur bedingt als Vorlage für eine eigene Typologie. Ungeachtet dessen beinhaltet die Berücksichtigung der Nutzenerwartung einen wichtigen Schritt, Entstehungsbedingungen in die Typenbildung zu integrieren.

Insgesamt ist zu resümieren, dass der Bedarf nach einer Typologie besteht, die ausschließlich kooperative Interaktionsmuster unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren auf die Kooperationsgestaltung abbildet. Yokoyama (2003: 52) macht darauf aufmerksam, dass eine integrierte Analyse von Kooperationen in Hinblick auf die Aufgabe, den Prozess und das Kooperationsergebnis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht möglich ist. Diese Arbeit versucht trotzdem dieser Forschungslücke zu begegnen, indem sie den Zusammenhang zwischen der Kooperationsaufgabe, der Ablauforganisation und der Nutzenperspektive bei transsektoralen Umweltkooperationen in Japan untersucht. Sie strebt an, durch induktive

Abstraktion auf Grundlage der gewonnenen Daten charakteristische Kooperationstypen abzuleiten. Götzelmann (1992: 88, 113) und Aulinger (1996: 70) entwickeln als Vertreter der deutschen Forschungsliteratur über Umweltkooperationen zwar ebenso Typen einseitig entlang des Handlungskontexts der Unternehmen. Aber sie benennen daneben verschiedene Charakteristika, um Umweltkooperationen zu systematisieren. Die Diskussion der Forschungsliteratur konzentrierte sich auf den Aspekt des Ressourcentauschs, das soziopolitische Akteursgefüge, den Inhalt der Zusammenarbeit und den Wandel der wechselseitigen Wahrnehmung. Mit den Bezeichnungen der Autoren wird also in dieser Arbeit hauptsächlich nach folgenden Dimensionen kooperativer Interaktionsmuster gefragt:

- Inhalt der Kooperationsaufgabe,
- Symmetriegrad zwischen den Kooperationspartnern,
- die zeitliche Dimension der Zusammenarbeit und
- Wechselseitigkeit des Ressourcentransfers.²

Der Inhalt der Kooperationsaufgabe fragt nach dem Gegenstand der Tätigkeit, um aus umweltpolitischer Sicht herauszufinden, ob das Wirtschaftshandeln der Unternehmen selbst oder ausschließlich bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement thematisiert werden. Der Symmetriegrad soll zu erkennen geben, wie sich die Asymmetrie in der Ressourcenausstattung und des gesellschaftlichen Einflusses zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen in Japan auf das Kooperationsverhältnis auswirkt. Die temporale Ausdehnung untersucht den Zeitpunkt der Entstehung, Wandel und Dauer des gegenseitigen Bezugs. Zuletzt wird nach einem Anhaltspunkt gesucht, ob tatsächlich von einem komplementären Tausch und reziproken Nutzen zu sprechen ist. Weitere Dimensionen, die Götzelmann und Aulinger anführen, werden in dieser Arbeit bereits vorab festgelegt. So lassen sich transsektorale Umweltkooperationen *per definitionem* als dyadische (Anzahl der Kooperationspartner), laterale (Richtung der Kooperationen), auf gemeinsames Handeln ausgerichtete (Vorgehensweise), ohne separate Organisation tätige (Organisationsform), privatwirtschaftlich-zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit (die sektorale Zugehörigkeit der Akteure) in Japan (territoriale Ausdehnung) beschreiben. Andere Kriterien treffen aufgrund des

² Das Merkmal des komplementären Ressourcentauschs wird zwar von keinem der beiden Autoren explizit genannt, soll aber im Rahmen des Erkenntnisinteresses an dieser Stelle ebenso aufgelistet werden, weil Reziprozität neben den Eigeninteressen das zentrale Handlungsprinzip kooperativer Handlungen darstellt.

abweichenden Themenschwerpunkts erst gar nicht zu. Das heißt, die empirische Untersuchung konzentriert sich im weiteren Verlauf der Arbeit auf die hier genannten Dimensionen.

2.3 THEORETISCHE GRUNDLEGUNG MIT COLEMANS TAUSCHTHEORIE

Die Forschungsliteratur zu Umweltkooperationen verwendet verschiedene theoretische Modelle. Als Erklärungsansätze, die rationale Entscheidungen der Akteure in den Mittelpunkt stellen, sind zum Einen die Spieltheorie und zum Anderen der akteursanalytische Rational-Choice-Ansatz zu nennen (Aulinger 1996: 146–174). Das häufig zitierte Gefangenendilemma der Spieltheorie erklärt Handlungsanreize in der Regel anhand einer Auszahlungsmatrix (Vierfelderschema) und eines quantifizierbaren Nutzens. Diese Inhalte gehen allerdings von der Existenz einer absoluten Rationalität aus und orientieren sich zumeist an *worst-case*-Szenarien. Sie lassen sich für eine Erklärung transsektoraler Umweltkooperationen, die sowohl die Erwartung eines ideellen Nutzens als auch positive Anreize voraussetzt, kaum operationalisieren. Der akteursanalytische Rational-Choice-Ansatz unterstellt hingegen eine begrenzte Rationalität der Akteure und kennt ebenso den ideellen Nutzen als möglichen Handlungsanreiz. Nach diesem Ansatz lässt sich das Verhalten anhand von Hemmnissen (*constraints*) und Handlungsalternativen (*choices*) erklären. Ein tatsächlicher Handlungsanreiz, der den Moment des Ressourcentausches beinhaltet, wird allerdings nicht vorgeschlagen. Somit liegt die Konnotation beider Ansätze eher auf dem Moment, der die Akteure von einer (kooperativen) Handlung abhält, und nicht auf dem Anreiz, der das Entstehen genau dieser Zusammenarbeit fördert.

Einer der häufigsten theoretischen Ansätze, um den Bezug zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Akteuren zu erklären, ist das Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholder-Konzept (z.B. Schmitt 1996: 93–98; Yokoyama 2003: 45–46). Es integriert die Nutzenerwartung als Handlungsanreiz für eine Kooperation (Figge und Schaltegger 2000: 11, 18–23). Der Stakeholder-Ansatz ermöglicht so, das gesellschaftliche Umfeld eines Unternehmens zu identifizieren und die Inhalte des gesellschaftlichen Engagements zu konkretisieren. Der Nutzen der Stakeholdertheorie für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit beruht auf der Eigenschaft, dass sie die interorganisationale Perspektive zwischen Kooperationspartnern unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme stark macht. Allerdings geht sie in der Regel vom Netzwerk eines Akteurs aus und differenziert Anspruchsgruppen allein „as the groups on whose support the corporation depends“ (Webb 1999: 419–420). Da hauptsächlich nach der

bilateralen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen gefragt wird, eignet sich das Konzept für die Beantwortung der Forschungsfrage deshalb nur teilweise.

Andere theoretische Ansätze thematisieren den Besitz und die Versorgung mit Ressourcen. Hierbei ist die Ressourcenmobilisierungstheorie nach McCarthy und Zald (z.B. 2003) zu erwähnen. Die Autoren arbeiten darin die Bedeutung materieller und personeller Ressourcen für ein erfolgreiches Engagement von sozialen Bewegungen und zivilgesellschaftlichen Organisationen heraus. Take (2002: 96–101) untersuchte mit diesem Ansatz beispielsweise die Situation von Umwelt-NGOs in Deutschland, in den Niederlanden, den USA und in Großbritannien. Dass Unternehmen ebenso von den Ressourcen abhängig sind, verdeutlichen Pfeffer and Salancik (2003) in ihren Ausführungen zum Resource Dependence Approach. Beiden Erklärungsansätzen ist gemein, dass sie das Ziel der Existenzsicherung thematisieren. Sie setzen voraus, dass Ressourcen knapp und asymmetrisch verteilt sind und daraus der Tausch der begehrten Güter resultiert (Aulinger 1996: 188–197). Die Beziehungen zu anderen werden unter dem Fokus betrachtet, inwieweit diese für die eigene Ressourcenakquise von Bedeutung sind. Die Binnenstruktur der Organisationen und ihr Handeln stehen im Vordergrund (Hahn 2005: 15). Das Miteinander verschiedener kollektiver Akteure mit ihren unterschiedlichen Interessen wird jedoch wiederum mehr oder weniger außer Acht gelassen.

Brühl (2001: 144–149; 2003: 201–204; 2005: 275–276) greift die Überlegungen zur Ressourcenmobilisierungstheorie auf. Sie führt diese aber weiter aus, um mit dem Ressourcentausch die Interaktion zwischen Staaten und internationalen Umwelt-NGOs zu erklären. Sie weist an gleicher Stelle auf die Kosten hin, die Staaten durch die Beteiligung von NGOs an internationalen Umweltschutzverhandlungen entstehen. Die Autorin entwickelt daraus ein eigenes Erklärungsmodell, welches sich aber aufgrund der engen Verknüpfung mit dem Handlungsfeld der internationalen Umweltpolitik nur bedingt auf andere Kontexte übertragen lässt. Gleichwohl besitzt der Ansatz dahingehend Erklärungskraft, dass kooperative Interaktion und die Bedingungen des Erhalts und der Vergabe materieller und immaterieller Güter thematisiert werden. Kupp (2001: 37–60) nähert sich dem Moment des Ressourcentauschs, indem er diesen im betriebswirtschaftlichen Sinne als Faktormarkt begreift. Weil der gesellschaftliche Kontext hinter dem Begriff des Markts zu sehr verschwindet, wird dieses Verständnis für das Erkenntnisinteresse als unzureichend eingeschätzt. Ein weiterer, vorrangig in der Wirtschaftswissenschaft gebräuchlicher Ansatz, ist der Transaktionskostenansatz. Sein Verdienst ist, dass er den Moment erhöhten Kostenaufwands koo-

perativer Beziehungen herausarbeitet (Aulinger 1996: 126–145). Allerdings thematisiert er fast ausschließlich den Kostenaspekt, so dass kooperative Handlungen und die Ursache ihrer Emergenz in den Hintergrund treten.

Insgesamt integrieren jene Theorieansätze, die den Ressourcenbegriff verwenden, nur bedingt das Miteinander verschiedener Akteure. Darauf reagiert der Netzwerkansatz nach Håkansson, indem er das „Maß der Interaktion [...] zum Ausgangspunkt“ erklärt (Aulinger 1996: 198). Der Fokus der Betrachtung verschiebt sich damit vom Handeln Einzelner auf das Zusammenspiel der Teilnehmer. Allerdings gilt das Netzwerk häufig selbst als ein Gut, das nachgefragt wird. Der Netzwerkansatz entfaltet seinen Nutzen vorrangig für die Analyse eines multilateralen Geflechts. Seine Erklärungskraft bleibt bezüglich der Emergenz kooperativer Interaktionsmuster innerhalb bilateraler Beziehungen jedoch begrenzt. Mit der neueren Systemtheorie existiert ein weiterer Ansatz, um sich dem Phänomen des Austauschs innerhalb von Umweltkooperationen zu nähern (Aulinger 1996: 205–225). Über weite Strecken blendet die Theorie allerdings das Handeln einzelner Teilnehmer aus, weil sie einzig als Elemente des übergeordneten Gefüges auftauchen, oder sie werden selbst als Systeme definiert, so dass ihr Innenleben im Vordergrund steht. Die Systemtheorie besitzt also nur bedingt Erklärungskraft für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit.

Um sich dem Phänomen transsektoraler Zusammenarbeit zwischen Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen theoretisch anzunähern, muss ein geeigneter Erklärungsansatz jedoch folgende Anforderungen erfüllen:

- (1) *Kooperationen beruhen auf rationalen Entscheidungen.*
- (2) *Es bestehen nutzenoptimierende Anreize für die Akteure, sich in Kooperationen zu engagieren.*
- (3) *Kooperationen sind Situationen des Austauschs.*
- (4) *Kooperationen beinhalten den Tausch von materiellen und immateriellen Ressourcen.*
- (5) *Das gesellschaftliche Umfeld wirkt auf das Handeln der Akteure ein.*

Ein sozioökonomischer Ansatz, der in der Gegenwart in der Diskussion transsektoraler Kooperationen noch relativ wenig Beachtung findet, aber die genannten Anforderungen erfüllt, ist die Theorie der Tauschsysteme nach James Samuel Coleman. Sein Erklärungsansatz bietet im Gegensatz zu anderen politikwissenschaftlichen Theorien den geeignetsten Erklärungsansatz, weil er die Anforderungen zu einem schlüssigen Erklärungsmodell zusammenfügt. Coleman selbst gilt als der bekannteste Vertreter der ökonomischen Sozialtheorie, der den Utilitarismus der Wirt-

schaftswissenschaften (Leitbild des *homo oeconomicus*) für die Sozialwissenschaften fruchtbar machte. Wichtige Elemente seiner Überlegungen für diese Arbeit sind das minimale Handlungssystem, das das Zusammenspiel zwischen zwei Akteuren (alter und ego) betont. Die Verwendung des Ressourcenbegriffs präzisiert weiterhin den Moment asymmetrischer Verteilung verschiedener Güter sowie den reziproken Charakter kooperativen Handelns. Das Bild des *homo socio-oeconomicus* und die Charakteristika lateraler Vertrauensbeziehungen stellen zudem die Bedeutung des sozialen Kontextes und gesellschaftlicher Reputation als wichtigen Handlungsanreiz heraus, der ebenso im Sinne des Rational-Choice-Ansatzes nutzenoptimierende Handlungsoptionen eröffnet. Coleman (1991) leitet das Vorwort seiner „Foundations of Social Theory“ mit einer Kritik an der zeitgenössischen universitären Praxis ein. Er kritisiert, dass hauptsächlich die Theorien der Denker des 19. Jahrhunderts bemüht werden, obwohl die Gesellschaft sich kontinuierlich verändert. Die Erkundung eines konkreten Aspekts des gesellschaftlichen Wandels im Japan der Gegenwart (Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen) ist Gegenstand dieser Arbeit. Um diesen Wandel erklären zu können, sollen nun die genannten Aspekte der Theorie Colemans vorgestellt werden.

2.3.1 DAS MINIMALE HANDLUNGSSYSTEM

Coleman (1991: 34) definiert zunächst ein „minimales System“ bestehend aus zwei Arten von Elementen und zwei Arten von Beziehungen. Die Elemente differenzieren sich auf der einen Seite in Akteure, damit sind Individuen oder kollektive Akteure gemeint, und auf der anderen Seite in Dinge, die als Ressourcen und Ereignisse bezeichnet werden. Die Beziehungen, die zwischen den Dingen und den Akteuren bestehen, lassen sich als Interesse und Kontrolle bezeichnen. Die Besonderheit besteht darin, dass die Kontrolle über Ereignisse und Ressourcen unterschiedlich verteilt ist. Es ist höchst unwahrscheinlich, dass ein Akteur gänzlich jene Ressourcen und Ereignisse kontrolliert, die vollkommen seinem Interessenprofil entsprechen. Somit speist sich das Interesse an einer Ressource oder einem Ereignis aus dem Umstand, dass das begehrte Gut sich im Verfügungsraum eines anderen Teilnehmers befindet (Coleman 1991: 35–36).

Um ihre Handlungssituation zu verbessern, initiieren die Akteure Tauschhandlungen. Sie bieten als Gegenwert für die angestrebten Güter Kontrollrechte über Ereignisse und Ressourcen in ihrem Verfügungsraum an, die für sie von nachrangigem Interesse sind. Der Besitz potentieller Tauschobjekte ist somit Voraussetzung. Sie dienen ihnen als Instru-

mentarium, um die eigenen Interessen zu verfolgen. Transaktionen ergeben sich demzufolge aus der „wechselseitigen Äquivalenzstruktur“ in der Ressourcenverteilung. Aus der Tauschhandlung zwischen zwei Teilnehmern ergibt sich letztlich ein minimales Handlungssystem, das von gegenseitiger Interdependenz und Reziprozität geprägt ist (Coleman 1991: 35–36; Matiaske 1999: 71). Dem bilateralen Miteinander wohnt eine dyadische Struktur zwischen Ego und Alter inne (Matiaske 1999: 147). Auch wenn jeder Teilnehmer darüber hinaus auf vielfältige Weise vernetzt ist, liegt das Augenmerk während der Untersuchung gerade auf diesem dyadischen Zusammenspiel.

Für die Analyse transsektoraler Umweltkooperationen sind jene Handlungen von Bedeutung, bei denen es um „das Erlangen von Kontrolle über Dinge, die für einen Akteur von größtem Interesse sind“, geht. „Dies geschieht üblicherweise mit Hilfe der Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen, indem er die Kontrolle über Ressourcen, die für ihn weniger interessant sind, gegen die Kontrolle über Ressourcen eintauscht, die ihn mehr interessieren“ (Coleman 1991: 40). Sie bilden den zentralen Handlungsanreiz, dass die Teilnehmer überhaupt kooperativ interagieren. Der Wert eines potentiellen Tauschobjekts ist dabei immer relativer Natur, weil er einerseits von der Verteilung des betrachteten Gutes und andererseits von dem Angebot und der Nachfrage abhängt. Die Transaktionen kommen zum Stillstand, wenn der fortwährende Tausch keine weiteren Verbesserungen der individuellen Situation zulässt (Matiaske 1999: 165–166, 171). Eine Umweltkooperation ist demnach die aufgabenbezogene Durchführung eines Ressourcenaustauschs zum Zweck des Umweltschutzes. Die Anforderung zur Integration des Moments des Tauschs und der asymmetrischen Verteilung von Ressourcen wird von der Tauschtheorie Colemans also erfüllt.

Die Verteilung der Kontrollrechte über Ressourcen und Ereignisse sowie die Interessen der Akteure sind nach dem Ansatz Colemans die unabhängige, erklärende Variable (Explanans). Sie beeinflussen die Ausbildung verschiedener Interaktionsmuster zwischen den Akteuren (abhängige Variable, Explanandum) (Matiaske 1999: 280). Laut Coleman (1991: 169) lassen sich Handlungssysteme untersuchen, indem

- (1) die Akteure bestimmt,
- (2) die Ressourcen und Ereignisse untersucht und
- (3) die ursprüngliche Verteilung der Kontrolle über bestimmte Ressourcen und Ereignisse festgehalten werden.

Definiert man nun das transsektorale Miteinander zwischen Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen als ein eigenes Handlungssystem, lassen sich anhand ihrer Ressourcenausstattung und ihrer Hand-

lungsmotivation die Emergenz kooperativer Interaktionsmuster und ihre Ausprägungen erklären. Folglich sind für die empirische Untersuchung zunächst die Ressourcenausstattung sowie die Zielorientierungen der Kooperationspartner näher zu bestimmen.

2.3.2 DER RESSOURCENBEGRIFF

Coleman (1991: 42) interpretiert Ressourcen als den Besitz von Verfügungsrechten über bestimmte Güter bzw. Kontrollrechte an bestimmten Ereignissen. Es handelt sich um Inhalte, die einem Akteur Nutzen bringen und als Tauschobjekt dienen. Das heißt, Ressourcen können „als Mittel verstanden werden, die funktional für die Realisierung von Zwecken sind“ (Kupp 2001: 18). Sie lassen sich stückweise transferieren, indem das Anrecht an ihnen abgetreten wird. Kontrollrechte über Güter und an Ereignissen gewinnen im „minimalen Modell“ als Tauschobjekte an Bedeutung, wenn sie das Merkmal der Exklusivität in sich tragen (Frost 1998: 129). Dieses ist geprägt durch folgende Eigenschaften:

- (a) Generierung von Wert,
- (b) Knappheit und Akteurspezifität,
- (c) Nicht-Imitierbarkeit und
- (d) Nicht-Substituierbarkeit.

Die Transaktion einiger Inhalte ist von externen Effekten begleitet, die das Handeln Dritter beeinflussen (Matiaske 1999: 163–164, 267). Einige Begleiterscheinungen sind durchaus gewollt, aber der Spender kann diese selbst nicht erzeugen. Gerade „immaterielle und symbolische Ressourcen“ werden „häufig durch das Zusammenspiel mehrerer Stakeholder [...] bereitgestellt“ (Hahn 2005: 24). Sie entwickeln so ebenfalls den exklusiven Charakter eines Tauschobjekts, welche allerdings an den gesellschaftlichen Kontext des Tauschpartners gebunden bleiben. Exemplarisch sei auf die Legitimationsfunktion von Umweltorganisationen hingewiesen, die andere Akteure zur öffentlichen Absicherung ihres Handelns nachfragen.

Die Unterscheidung in Ressourcen und Ereignisse macht zunächst Sinn, weil der Ressourcenbegriff landläufig allein mit natürlichen Rohstoffen oder physikalischen Gütern assoziiert wird (Müller-Christ 2001: 190–193). Obwohl letztere Inhalte ebenso als Tauschobjekte fungieren, sind sie nicht auf Anhieb als Gut identifizierbar. Brühl (2003: 211–216) führt das Beispiel der Vergabe von Partizipationsmöglichkeiten an internationalen Umweltschutzverhandlungen an. Obwohl sich diese Tauschobjekte ihrem Wesen nach unterscheiden, haben sie gemein, dass andere Akteure dafür Interesse hegen. Der Einfachheit halber und dem allgemei-

nen Usus folgend fasst diese Arbeit die „Kontrollrechte an Ereignissen und Ressourcen“ zu „Besitz von Ressourcen“ zusammen.

Coleman (1991: 63) betont, dass der Besitz und die Verteilung von Ressourcen besonders im gesellschaftlichen Kontext durch die subjektive Wahrnehmung jedes einzelnen Akteurs geprägt sind. Zeigt sich der Besitz monetärer Werte trotz Kursschwankungen dem Außenstehenden noch weitgehend unstrittig, hängen die Zuerkennung von Kontrollrechten im sozialen Kontext in einer Vielzahl der Fälle von Aushandlungen mit anderen Akteuren ab (z.B. das Recht zu Rauchen an öffentlichen Orten). Die Wahrnehmungen sind somit akteursgebunden und resultieren aus ihrem Handlungskontext. Das bedeutet, dass jeder Akteur ein eigenes Handlungssystem besitzt, das auf seiner subjektiven Wahrnehmung der Ressourcenverteilung (inklusive des zugerechneten Wertes) beruht. Das Interesse an einzelnen Inhalten, aber auch ihre vermeintliche Verteilung sind demzufolge Wandlungsprozessen unterworfen, die wiederum sich verändernde Interaktionsmuster bedingen. Der Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen in Japan ließe sich in diesem Sinne als eine Entwicklung interpretieren, die sich auf einen Wahrnehmungswandel bei zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen bezüglich der Verteilung bestimmter Ressourcen zurückführen lässt.

Coleman widmet sich in seinen Ausführungen ausführlich den Handlungsrechten, dem Aspekt des Vertrauens und dem sozialen Kapital. An einer Stelle weist er darauf hin, dass Informationen eine der wichtigsten Ressourcen darstellen, die sich aus sozialem Kapital ergeben, da die Förderung neuen Wissens in den meisten Fällen umfangreich die Aufmerksamkeit eines Akteurs in Anspruch nimmt (Coleman 1991: 402). Die Teilhabe an einschlägigen Informationen trägt ähnlich einem materiellen Gut das Merkmal der Exklusivität. Auch wenn sie im Grunde endlos teilbar sind, verursachen ihre Erschließung und die Aufbereitung Kosten und Aufwand. Der Besitzer gewährt deshalb nicht ohne entsprechenden Gegenwert Zugang zu seinen Informationen (Coleman 1991: 48; Matiaske 1999: 277). Die Ausführungen zu informationellen Ressourcen besagt also, dass nicht nur jene Inhalte als Tauschobjekte fungieren, die das Interesse anderer Akteure erregen, sondern gleichfalls nur eingeschränkt zugänglich sind.

Coleman (1991: 121) misst der Vergabe von Vertrauen ebenso den Charakter eines tauschbaren Gutes bei. Dieser basiert auf dem Umstand, dass die Akteure entscheiden können, ob sie einander Vertrauen gewähren oder ablehnen, es erfüllen oder enttäuschen. Sie müssen dabei abwägen, ob der kurzfristige Nutzen aus enttäushtem Vertrauen größer ist als die langfristigen Kosten, wenn ihnen in Zukunft kein Vertrauen mehr gewährt wird. Die Notwendigkeit zur Vertrauensvergabe resultiert aus

dem Umstand, dass zwischen Gabe und Gegengabe oder Investition und Belohnung häufig eine zeitliche Differenz auftritt, die eine hohe Unsicherheit für das Handeln darstellt. Die Teilnehmer sind aber gezwungen, nach reiflicher Abwägung der Vor- und Nachteile diese Unsicherheit regelmäßig in Kauf zu nehmen, wenn sie handlungsfähig bleiben wollen. Matiaske (1999: 134) formuliert dies so: „Bereits die einfache Reziprozität verlangt von egoistischen Akteuren die Vergabe von Vertrauen“. Ein großer Teil der Interaktionen basiert also darauf, dass der eine Akteur in einem ersten Schritt mit der erbrachten Leistung einen Vertrauensvorschuss gewährt und gleichzeitig einen Kredit auf Gegenleistung bei seinem Partner erhält. So ist durchaus eine Situation vorstellbar, in der ein Akteur durch das bewusste Ansammeln solcher Gutschriften seine Verhandlungsposition gegenüber anderen langfristig zu verbessern sucht (Coleman 1991: 401). Für die Betrachtung kooperativer Interaktionsmuster ist die Gewährung von Vertrauen insofern von Bedeutung, als dass sie als Voraussetzung für eine Zusammenarbeit angesehen wird, auf deren Basis weitere Tauschhandlungen erfolgen.

Die Ressource „Vertrauen“ ist eng verknüpft mit dem Attribut „Vertrauenswürdigkeit“, aber nicht identisch (Grüninger 2001: 96). Die Vergabe von Vertrauen liegt im Handlungsspielraum eines Akteurs, Vertrauenswürdigkeit bedarf der Zuerkennung durch andere. Die Zuerkennung von Vertrauenswürdigkeit ist ein positiver Synergieeffekt einer Tauschhandlung. Sie setzt einen sozialen Kontext voraus, um ihren symbolischen Wert zu entwickeln. Sie ähnelt darin dem sozialen Status, dem Coleman (1991: 167) ebenfalls den Charakter einer Ressource zuweist. Der soziale Status wird auch als Reputation, Leumund oder Image bezeichnet. Der Erhalt und die Vermehrung sozialer Anerkennung bedürfen der Wertschätzung bzw. Ehrerbietung durch das gesellschaftliche Umfeld, das heißt, einer Öffentlichkeit. Akteure mit hoher gesellschaftlicher Anerkennung erfahren meist im gleichen Zuge einen umfangreicheren Vertrauensvorschuss, der ihren Handlungsspielraum erweitert. Gerade aufgrund dieses positiven Nebeneffekts handelt es sich beim sozialen Status um ein hochsensibles Gut, über das die Akteure eifersüchtig wachen:

Die verbreitete Kenntnis von dieser Strategie bedingt, dass es für den Aufbau von Reputation nicht unbedingt vorteilhaft ist, wenn die Akteure selbst die Nachricht über ihre Taten verbreiten, sondern Zurückhaltung üben. Sonst besteht die Gefahr, dass der instrumentelle Charakter des Handelns transparent wird und als unaufrichtig gekennzeichnetes Verhalten die intendierte Wirkung, nämlich den Aufbau von Reputation, verfehlt. (Matiaske 1999: 102)

Um den Charakter einer Ressource zu wahren, ist der Wert des sozialen Status von der Eigenschaft der Exklusivität geprägt, denn auch derartige „sozial knappe Ressourcen“ lassen sich nicht vermehren, ohne dass ihr „konsumptiver Nutzen“ schwindet (Matiaske 1999: 173–185). Die Zuerkennung sozialer Anerkennung dient häufig dazu, asymmetrische Tauschbeziehungen auszugleichen (z.B. Mäzenatentum). Sie gilt also als vollwertiges Tauschobjekt. Er ist aber im Gegensatz zu materiellen Ressourcen unmittelbar an den sozialen Kontext des Gebers gebunden und gleichzeitig in seiner Wirkung vom sozialen Status des Nutznießers abhängig (Matiaske 1999: 194, 274–275). Letztendlich verdeutlichen diese Ausführungen, dass das gesellschaftliche Umfeld der Akteure mitgedacht werden muss, um den Wert ihrer Ressourcen zu erkennen.

Coleman verwendet zudem den Begriff des sozialen Kapitals in Anlehnung an das Verständnis von Loury und Bourdieu (Adloff 2005: 81; Coleman 1991: 389–420). Soziales Kapital beinhaltet nach dem Coleman-Modell nichts anderes als die „Beziehungsstrukturen“ zwischen zwei und mehr Akteuren samt den daraus resultierenden Eigenschaften. Das Gut kann danach niemals Privateigentum eines Akteurs sein und kann nicht an Dritte veräußert werden. Soweit das soziale Netzwerk dem Akteur ermöglicht, kooperative Tauschhandlungen anzubahnen, dadurch die eigene Ausgangssituation zu verbessern und seine Handlungsfähigkeit zu sichern, wohnt diesem Netzwerk die Eigenschaft eines „Kapitals“ inne. Allerdings bedarf es dazu nicht nur Beziehungsstrukturen, sondern ebenso der Vergabe von Vertrauen und Zuerkennung von Vertrauenswürdigkeit (Coleman 1991: 392–395, 409; Matiaske 1999: 134, 161). Der Mangel an vertrauensbasierten Beziehungen kann zu monetären Kosten führen, weil die Akteure die Unsicherheit nicht mit Vertrauen, sondern zusätzlichen absichernden Maßnahmen kompensieren (Coleman 1991: 392–395, 409). Es wurde sogar nachgewiesen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Prosperität und dem Grad des Vertrauens eines Landes besteht (Gächter und Thöni 2005: 276–277). Mit anderen Worten werden bei Vertrauensverlust die Vorteile eines Netzwerks gemindert und der Wert als soziales „Kapital“ geht verloren.

Bei „Beziehungsstrukturen“ lässt sich also immer dann von sozialem Kapital sprechen, wenn das Netzwerk mit „Vertrauen“ und „Vertrauenswürdigkeit“ verknüpft ist. Der Zugang zu einem vertrauensbasierten Netzwerk wird in den Augen anderer Akteure zu einer tauschbaren Ressource, wenn sie darüber Transaktionen realisieren, die ihren Nutzen optimieren. Der Begriff des „Sozialkapitals“ findet in der Gegenwart weiträumig – meist positiv – Anwendung, worunter Putnam (z.B. 2001: 25–40) einer der Hauptvertreter ist. Häufig wird der Terminus mit dem Begriff des „Gemeinsinns“ gleichgesetzt. Hier wie dort bleibt der Begriff

für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit meist eine diffuse Worthülse. Denn im Grunde sind personelle Strukturen gemeint, in denen die Mitglieder einander Vertrauen erweisen. In dieser Arbeit wird deshalb das soziale Netzwerk eines Akteurs im weitesten Sinne als personelle Ressource betrachtet und Vertrauen vorausgesetzt, da die Beziehungen sonst nicht dem Verfügungsraum des Akteurs zuzurechnen sind.

Eine weitgehende systematische Klassifizierung verschiedener Ressourcenarten fehlt bei Coleman allerdings, weil es ihm vorrangig um die Abbildung gesellschaftlicher Strukturen geht. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle seine Aussagen systematisch ergänzt werden: Im betriebswirtschaftlichen Sinne werden unter Ressourcen meist die klassischen Produktionsfaktoren „Geld“ und „Ausrüstung“, häufig auch als tangible Ressourcen zusammengefasst, sowie „Arbeitskräfte“ und „Wissen“ (intangible Ressourcen) verstanden (z.B. Ebinger 2005; 142–157; Frost 1998: 126–128; HHMN *et al.* 2000: 7; Tochigi NPO Kenkyūkai 2004: 70). Eine ähnliche Kategorisierung verwendet der Ressourcenmobilisierungsansatz (z.B. Zald und McCarthy 2003: 171). Take (2002: 63) listet neben den genannten Ressourcen moralische Ressourcen, Zugangs- und Beteiligungsrechte, Legitimität und Allianzpartner auf, bleibt dabei in der Unterteilung aber wenig trennscharf. Andere Studien sowohl der betriebswirtschaftlichen Literatur als auch der NGO-Forschung widmen sich ausschließlich sogenannter moralischer Ressourcen (z.B. Brunnengräber, Klein und Walk 2001; Grüninger 2001). Für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit sollen die Ressourcen in vier Kategorien unterschieden werden, die zugleich die Natur des Nutzens präzisieren, der den Akteuren aus diesen Ressourcen erwächst:

- (1) *Materielle Ressourcen*: Darunter werden all jene Dinge gefasst, die im wörtlichen Sinne ein materielles bzw. monetäres Gut darstellen wie finanzielle Mittel, Anlagen, Ausrüstung, Gebäude (GEIC o.J., Internet; Kupp 2001: 23).
- (2) *Personelle Ressourcen*: Diese Kategorie fasst alle Güter zusammen, die im weitesten Sinne Humankapital für den Akteur beinhalten wie Mitglieder, Mitarbeiter oder das soziale Netzwerk (GEIC o.J., Internet; Kupp 2001: 22).
- (3) *Informationelle Ressourcen*: Diese Kategorie umfasst all jene Inhalte und Leistungen, die wissensbasierter Natur sind wie Informationen („deklaratives Wissen“), Know-how oder Expertise („prozedurales Wissen“) (Kupp 2001: 21).
- (4) *Ideelle Ressourcen*: Die Kategorie umfasst jene Inhalte, die Synergieeffekte im gesellschaftlichen Umfeld bewirken wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit, soziale Akzeptanz und gesellschaftlicher Status,

Reputation sowie Legitimation (Kupp 2001: 18). Sie sind von dem nachfragenden Akteur nur mittelbar beeinflussbar.

Da die ersten drei Kategorien Ressourcen umfassen, die im Gegensatz zu den Synergieeffekten sich für einen anderen Akteur bereitstellen lassen, sollen diese in der Überkategorie der „übertragbaren“ oder „transferierbaren“ Ressourcen zusammengefasst werden. Demgegenüber lassen sich die Synergieeffekte ebenso als „nicht übertragbare“ oder „nicht transferierbare“ Ressourcen bezeichnen. Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass diese Darstellung materielle und immaterielle Ressourcen integriert und so die vierte Anforderung erfüllt.

2.3.3 DAS LEITBILD DES *HOMO SOCIO-OECONOMICUS*

Coleman (1991: 39) formuliert: „Alle Handlungen werden zu dem einzigen Zweck ausgeführt, die Interessen des Akteurs besser zu verwirklichen“. Er formuliert weiterhin, dass die Teilnehmer stets verschiedene Handlungsalternativen besitzen. Sie können somit wählen, auch wenn sie nicht über alle existierenden Alternativen informiert sind. Sie agieren „überlegt“ und nicht „affektiv“ oder „impulsiv“, wenn sie sich für die Handlungsalternative mit dem größten Nutzen oder den geringsten Kosten entscheiden (Matiaske 1999: 52). Weil sie ihren Eigennutz zu optimieren suchen, handeln die Akteure also rational. Darin ist das weit verbreitete Bild des *homo oeconomicus* erkennbar.

Der soziale Kontext der Akteure spielt in Colemans Tauschtheorie ebenso eine wichtige Rolle. Coleman (1991: 46) interpretiert die Emergenz gesellschaftlicher Strukturen als Resultat sozialen Tauschs. Dieser findet allerdings selten in Form isolierter Tauschhandlungen statt, sondern meist in einer Wettbewerbssituation um knappe Ressourcen (Coleman 1991: 153). Ökonomischer Tausch ist geprägt durch das Medium Geld und durch verbindliche Rechtsnormen. Coleman versteht ihn allerdings als Sonderform des sozialen Tauschs. Dies äußert sich beispielsweise in dem Merkmal, dass soziale Handlungen im Gegensatz zu ökonomischen Transaktionen von einem geringeren Formalisierungsgrad (d.h. Vertragsbasierung) oder der Abwesenheit eines juristischen Beistands begleitet sind (Matiaske 1999: 145–155). Im Gegensatz zum ökonomisch-anonymisierten Tausch wohnt einer Gabe im Sinne des sozialen Tauschs stets ein symbolischer Wert inne. Selbst die Transaktion materieller Ressourcen mit einem Warencharakter besitzt also immer auch einen ideellen Gehalt, der sich aus dem sozialen Kontext des Spenders und des Empfängers speist (Matiaske 1999: 192–194).

Weil sich die Nutzenkalkulation in Colemans Theorie jedoch nicht auf wirtschaftliches Handeln beschränkt, sondern soziale Tauschhandlungen einschließt (z.B. Streben nach sozialer Wertschätzung), sind die hier betrachteten Akteure besser als *homo socio-oeconomicus* zu bezeichnen (Matiaske 1999: 154, 163–165). Beispielsweise erlaubt das Bild des *homo socio-oeconomicus*, altruistisches Engagement als rationales Handeln zu interpretieren, wenn der soziale Moment der Interaktion berücksichtigt wird. Die Freigiebigkeit eines Akteurs basiert dabei sehr wohl auf einer Tauschhandlung, nur der Gegenwert ist für den Außenstehenden nicht sichtbar. Dies wird beispielsweise durch eine zeitliche Differenz der Gegengabe oder dem ideellen Charakter des Tauschgutes (z.B. Reputationseffekte im gesellschaftlichen Umfeld) hervorgerufen (Matiaske 1999: 102). Der symbolische Nutzen altruistischen Handelns lässt sich fast nur in Relation zum gesellschaftlichen Umfeld eines Akteurs begründen. Der Tausch symbolischer Güter und die Existenz eines gesellschaftlichen Umfelds gehen also Hand in Hand. Die Tauschtheorie erfüllt damit die Anforderung, die Wechselwirkung zwischen Nutzenerwartung und gesellschaftlichem Kontext zu integrieren.

Wird der Ressource „Geld“ im Rahmen ökonomischen Handelns ein vielseitig instrumentell-abstrakter Wert zugewiesen, kollidieren im Rahmen des sozialen Tauschs leicht der symbolische Wert und der monetäre Nutzen. Die Akteure tendieren deshalb bei sozial-symbolischem Handeln dazu, den ökonomischen Zweck gegebenenfalls zu verschleiern (Matiaske 1999: 192–194). Dieser Zielkonflikt um die Glaub- und Vertrauenswürdigkeit betrifft Unternehmen im besonderen Maße. Ihre Kernziele beinhalten auf der einen Seite Existenzsicherung und Gewinnstreben, auf der anderen Seite wirken sie als gesellschaftliche Akteure. Ihr Handeln besitzt deshalb stets eine sozial-symbolische Bedeutung, weil ihr gesellschaftliches Umfeld sie kontinuierlich bewertet.

Weiterhin ist festzuhalten, dass die Akteure für eine Zusammenarbeit nicht zwangsläufig über identische Handlungsmotive verfügen, auch wenn sie gemeinsame Aufgaben lösen. Matiaske (1999: 74) erklärt dies in einer Reflexion des Coleman-Modells folgendermaßen:

Hinsichtlich der avisierten zentralen Reduktion von Interaktionen auf Austauschbeziehungen zeigen sie exemplarisch, dass Tausch kein gemeinsames Verständnis der Situation zur Voraussetzung hat. Tauschbeziehungen entfalten sich als relativ stabile Muster von wechselseitigen Gaben und Gegenleistungen, obwohl die Akteure die Ziele oder das Situationsverständnis ihres jeweiligen alter ego möglicherweise nicht kennen und auch nicht kennenlernen müssen.

Im Kontext kooperativer Interaktionen trifft demzufolge jeder Akteur die Entscheidung für oder gegen eine Zusammenarbeit auf der Basis seiner individuellen Beweggründe. Je umfangreicher der erwartete Nutzen, desto wahrscheinlicher ist eine Kooperationsentscheidung. Allerdings hängen das Zustandekommen einer Kooperation und damit das Handeln eines Kooperationspartners in diesem Fall vom Eigeninteresse des anderen ab (Matiaske 1999: 46, 279). Das heißt, nur wenn beide Seiten ihr Interesse in einer Interaktion realisieren können, ist die Emergenz kooperativer Handlungsmuster wahrscheinlich (wechselseitige Nutzenerwartung). Insgesamt erfüllt die Theorie Colemans die Anforderungen, Handlungsmotive auf eine rationale Nutzenkalkulation zurückzuführen und in Relation zu den Interaktionsmustern zu setzen. Darin inbegriffen ist das Interesse an materiellen und immateriellen Gütern, das sich aus dem sozialen Kontext der Teilnehmer speist. Zugleich besitzt der Ansatz Offenheit bezüglich des konkreten Inhalts der Handlungsmotivation. Das heißt, die Akteure können mit Umweltkooperationen Interessen verfolgen, die über den Kooperationszweck des Umweltschutzes hinausgehen. Der theoretische Ansatz trägt somit der unterschiedlichen Natur ziviler Umweltorganisationen und Unternehmen Rechnung, die sich in ihrer unterschiedlichen Zielorientierung äußert.

2.3.4 CHARAKTERISTIKA LATERALER VERTRAUENSBEZIEHUNGEN

Kooperationen zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen in Japan beinhalten insofern eine Interaktion zwischen gleichgestellten Akteuren, da sie einander nicht weisungsbefugt sind und im engeren Sinne kein „externer Garant“ über die Zusammenarbeit wacht. Sie unterscheiden sich aus diesem Grund von hierarchischen Herrschaftsverhältnissen. Unternehmen und Umweltorganisationen stehen sich in ihrer Interaktion also lateral gegenüber. Um gemeinsames Handeln zu initiieren, sind die Akteure also darauf angewiesen, in die Redseligkeit des potentiellen Kooperationspartners zu vertrauen. Eine Kooperation ist deshalb als laterale Beziehung einzustufen, weil sie für ihr Zustandekommen der wechselseitigen Vertrauensvergabe bedarf (Matiaske 1999: 45). Zwar lässt sich eine Zusammenarbeit formell als Vertragsbeziehung begründen, um beide Vertragsparteien rechtlich abzusichern. Aber die sozialen Effekte lassen sich dadurch nicht steuern.

Die Notwendigkeit zur Vertrauensvergabe resultiert zum Einen aus der zeitlichen Differenz zwischen Gabe und Gegenleistung, zum Anderen aus dem Umstand, dass nichtmarktliche Tauschhandlungen für die Akteure eine erhebliche Unsicherheit darstellen, da sie kein einklagbares Ergebnis bereithalten (Coleman 1991: 115). Tauschsysteme gegenseitigen

Vertrauens und hoher Interessenverflechtung weisen einen hohen Grad positiver Rückkopplung auf. Die Vergabe von Vertrauen und die Zuerkennung von Vertrauenswürdigkeit werden wahrscheinlicher. Durch die vielfältige Vernetzung mit anderen Akteuren ist zugleich der Effekt bekannt, dass Vergabe und Entzug von Vertrauen durch einen Akteur zu einer Ausbreitung ähnlichen Verhaltens bei anderen führt (Coleman 1991: 229, 246). Coleman (1991: 253) drückt dies mit folgenden Worten aus:

Erstens führt eine Vertrauenszunahme zu einem vergrößerten Potential sozialen Handelns auf Seiten derer, denen man vertraut, also Eliten oder anderen, und eine Vertrauensabnahme wirkt sich in entgegengesetzter Weise aus. Zweitens bedeutet gerade die Abhängigkeit der Erfolgsmöglichkeiten des Treuhänders von der Menge des in ihn gesetzten Vertrauens, daß eine Zunahme von Vertrauen meistens einen weiteren Vertrauenszuwachs nach sich zieht und eine Abnahme weiteren Vertrauensentzug zur Folge hat. Daher ist der Prozeß instabil. Drittens schafft ein umfassender Entzug von Vertrauen in eine Menge von Eliten ein starkes Bedürfnis, Vertrauen anderweitig zu vergeben.

Aus dieser Eigenschaft von Vertrauensbeziehungen können mehrere Schlussfolgerungen gezogen werden: Erstens steigt der Bedarf nach der Ressource *Vertrauenswürdigkeit*, wenn ein Akteur darauf angewiesen ist, dass ihm auch in Zukunft vertraut wird (Coleman 1991: 138). Unternehmen mit einer hohen Nähe zum Endverbraucher und hohem Konkurrenzdruck als auch Umweltorganisationen, die sich aus öffentlicher Unterstützung speisen, besitzen einen hohen Bedarf an Vertrauenswürdigkeit. Zweitens tritt die Vertrauensabnahme in gesellschaftliche Eliten (z.B. Wirtschaftseliten) als Ursache auf, dass diese verstärkt nach *Vertrauenswürdigkeit* fragen. Folglich werden Tauschhandlungen mit Akteuren wahrscheinlicher, die als Träger der Ressource fungieren (z.B. zivilgesellschaftliche Akteure). Drittens steigt nach einem massiven Vertrauensentzug in gesellschaftliche Eliten (z.B. infolge der japanischen Korruptions- und Wirtschaftsskandale in den 1990er Jahren) das Bedürfnis der breiten Öffentlichkeit, dass Vertrauen auf andere soziale Gruppierungen zu übertragen. Die Emergenz und der Zuwachs von zivilgesellschaftlichen Organisationen sind zu erwarten. Mit der Emergenz von Vertrauensbeziehungen ist besonders für den Fall zu rechnen, wenn gleichgestellte Akteure gegenseitig an den Ressourcen des jeweils anderen interessiert sind (Matiaske 1999: 192). Mit anderen Worten wird der soziale Tausch von Vertrauenswürdigkeit zwischen Akteuren mit hohem Bedarf und solchen mit umfangreichem Besitz wahrscheinlicher.

Auch wenn sich die Ausgangsposition japanischer Umweltorganisationen durch einen höheren Bedarf der Unternehmen an symbolischen Werten verbessert haben möge, bleibt die Asymmetrie in Bezug auf materielle und personelle Ressourcen bestehen. Dies knüpft an die Frage nach dem soziopolitischen Kräfteverhältnis an, so dass ebenso der Aspekt der Macht zu berücksichtigen ist.

Coleman (1991: 172) erläutert den Zusammenhang zwischen Ressourcenbesitz und Macht folgendermaßen:

Die Macht, die verschiedene Akteure in einem System besitzen, leitet sich von dem ab, was sie kontrollieren und inwieweit andere an diesen Dingen interessiert sind. Und wie wertvoll etwas ist, wird dadurch bestimmt, wie sehr diejenigen, die einige Ressourcen besitzen, daran interessiert sind, es unter ihre Kontrolle zu bringen.

Mit einem wachsenden Bedarf an wertvollen Ressourcen steigt somit die Wahrscheinlichkeit, dass die Akteure bereit sind, ihr Verhalten anzupassen. Dies erlaubt es dem Kontrolleur wertvoller Güter in zunehmenden Maßen Bedingungen für die Bereitstellung dieser Ressourcen aufzustellen. In hierarchischen Beziehungen bietet ein Akteur sogar das Verfügungsrecht über sein Handeln als Tauschobjekt gegen andere Güter an, so dass auch diesen der Moment des wechselseitigen Nutzens inne wohnt (Matiaske 1999: 176–174). Gleichwohl sind transsektorale Kooperationen von derartigen Herrschaftsbeziehungen abzugrenzen. Coleman (1991: 173) skizziert eine Situation des Machtungleichgewichts in bilateralen Vertrauensbeziehungen folgendermaßen:

Allgemeiner gesagt hat in einer Zweierbeziehung, in der jeder seine eigenen Handlungen (d.h. Ressourcen) kontrolliert, die Person mit dem geringeren Interesse am Gegenüber auch weniger Interesse an den Ressourcen, die der andere kontrolliert. Dies verschafft ihr einen größeren Einfluß und somit mehr Möglichkeiten, das Ergebnis neu eintretender Ereignisse, die beide Parteien der Beziehung betreffen, zu bestimmen.

Mit anderen Worten leitet sich aus der Asymmetrie im Ressourcenbesitz und in der wechselseitigen Interessenstruktur ein Machtungleichgewicht ab, welches den kooperationsinternen Gestaltungsspielraum des einen Kooperationspartners auf Kosten des anderen vergrößert (z.B. bei der Formulierung der Kooperationsaufgabe). Das heißt, der einflusssschwächere Akteur gibt zwar das Verfügungsrecht über sein Handeln nicht auf, passt sein Verhalten aber zusehends an die Bedingungen des Partners an. Der steigende Besitz an kostbaren Gütern wirkt einer potentiellen Abhängigkeit von einem anderen Akteur indes entgegen (Coleman 1991: 415).

Das Interesse und die Kontrolle wertvoller Ressourcen bedingen also Abhängigkeiten, die ebenso als Folge lateraler Tauschhandlungen denkbar sind. Verfestigt sich der Abhängigkeitscharakter der Beziehung allerdings auf lange Sicht, so dass die Vergabe von Vertrauen und ihre Zuerkennung für die Tauschhandlungen keine Rolle spielen, kann von einer Kooperation nicht mehr die Rede sein. In diesem Fall verliert die Interaktion ihren lateralen Charakter und mündet in eine hierarchische Beziehung. Hierarchische Beziehungen sind jedoch *per definitionem* als Untersuchungsobjekt von dieser Arbeit auszuschließen. Das Kooperationsmerkmal gegenseitiger Interdependenz wirkt der Ausbildung einseitiger Abhängigkeiten indes entgegen.

Zusammenfassend lassen sich *transsektorale Umweltkooperationen* zwischen Unternehmen und Umweltorganisationen nach der Tauschtheorie von James Samuel Coleman als Ergebnis vertrauensbasierter Tauschhandlungen materieller und immaterieller Güter im Handlungsfeld des Umweltschutzes interpretieren, die aus einer komplementären Ressourcenverteilung resultieren, in denen die Akteure nutzenorientiert und rational kalkulierend ihre Interessen verfolgen und durch ihr gesellschaftliches Umfeld beeinflusst sind. Hinsichtlich der Asymmetrie personeller und materieller Ressourcen erklärt ein gestiegener Bedarf nach symbolischen Werten (z.B. Glaub- bzw. Vertrauenswürdigkeit) seitens der Unternehmen den Zuwachs kooperativer Interaktionen mit zivilen Umweltorganisationen. Mit anderen Worten erfüllt die Tauschtheorie nach James Samuel Coleman alle Anforderungen an einen theoretischen Erklärungsansatz und soll deshalb als Grundlage für die empirische Untersuchung dienen.

2.4 ZWISCHENFAZIT: ABLEITUNG DER BASISHYPOTHESEN

Sowohl die Ergebnisse der Forschungsliteratur als auch die theoretische Fundierung anhand der Tauschtheorie Colemans erlauben nun folgende Präzisierung der Fragestellung:

- Wie gestalten sich die Handlungsmuster in transsektoralen Umweltkooperationen zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen in Japan in der Gegenwart (Inhalt der Kooperationsaufgabe, Symmetriegrad zwischen den Kooperationspartnern, die zeitliche Ausdehnung der Zusammenarbeit und Wechselseitigkeit des Ressourcentauschs)?

- Welche Handlungsmotive und Eigenschaften der Ressourcenausstattung beeinflussen das Entstehen und die Ausformung dieser Kooperationsmuster?

Bestehende Erklärungsansätze der wissenschaftlichen Kooperationsliteratur sind bezüglich transsektoraler Umweltkooperationen in Japan unzureichend. Ungeachtet dessen ließen sich auf Grundlage der Forschungsergebnisse fünf Aspekte herausarbeiten, die das Entstehen von Kooperationen und die Ausprägung kooperativer Handlungsmuster beeinflussen. Die fünf Kriterien dienen somit nicht nur der Auswahl eines konsistenten Theoriemodells, sondern in gleicher Weise zur Formulierung der grundlegenden Hypothesen. Anhand der Basishypothesen lässt sich somit am Ende der Arbeit verifizieren, ob die bisher getätigten Überlegungen stimmen oder zu korrigieren sind.

Die Tauschtheorie nach James Samuel Coleman bot im Gegensatz zu anderen theoretischen Ansätzen die größte Erklärungskraft hinsichtlich des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit. Ihre Aussagen dienen deshalb als Ausgangspunkt, um die Forschungsfragen zu operationalisieren. Im Sinne der Tauschtheorie Colemans bilden die Verteilung der Ressourcen sowie die Interessen der Akteure die unabhängige Variable (Explanans). Sie beeinflussen die Ausbildung der Kooperationsmuster, die somit als abhängige Variable einzustufen sind (Explanandum) (Colemans 1991: 169; Matiaske 1999: 280). Um transsektorale Umweltkooperationen zu untersuchen, sind demzufolge Daten zu folgenden Dimensionen notwendig:

Unabhängige Variable (Explanans)	Abhängige Variable (Explanandum)
(A) Ressourcenausstattung und Eigenschaften der Akteure	(C) Zeitliche Dimension des Kooperationsverhältnisses
(B) Handlungsmotive der Kooperationspartner	(E) Inhalt der Kooperationsaufgabe
	(F) Wechselseitigkeit im Ressourcenaustausch
	(G) Symmetriegrad in der Ablauforganisation

Zivile Umweltorganisationen und Unternehmen werden entlang Colemans Tauschtheorie verstanden als rationale Akteure, die nutzenoptimierende Entscheidungen treffen, um erfolgreich ihr Eigeninteresse zu verfolgen. Sie entscheiden sich dann für eine transsektorale Zusammenarbeit, wenn diese ihnen Vorteile verspricht. Es wird also behauptet, dass das Eigeninteresse an der Verbesserung der eigenen Handlungssituation den zentralen Handlungsanreiz für die Kooperationsentscheidung darstellt (Prinzip des Eigennutzes). Die erste zu prüfende Basishypothese lautet deshalb:

Basishypothese 1

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen und Unternehmen eine transsektorale Umweltkooperation eingehen, dann äußern sie ein individuelles Nutzeninteresse bezüglich ihrer Kooperationsentscheidung.

Coleman entwickelt in seiner Tauschtheorie das Bild des *homo socio-economicus*, nach dem die Akteure immer in einem gesellschaftlichen Kontext agieren. Bei asymmetrischen Tauschsituationen entsteht ein wechselseitiger Nutzen, indem Effekte im gesellschaftlichen Umfeld mit einem Ressourcencharakter berücksichtigt werden. Nicht nur das, letztlich wohnt jeder Handlung ein sozialer Moment inne, die eine Bewertung durch das gesellschaftliche Umfeld nach sich zieht. Aufgrund der hohen Ressourcenasymmetrie zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen in Japan ist ein wechselseitiges Nutzeninteresse meist nur vorstellbar, wenn diese positiven Nebeneffekte berücksichtigt sind. Es ist dementsprechend davon auszugehen, dass die Kooperationspartner ihre Außenwirkung reflektieren und ihre Nutzenerwartung daran anpassen. Die zweite zu prüfende Basishypothese lautet deswegen:

Basishypothese 2

Die Kooperationspartner orientieren sich mit ihrem Nutzeninteresse an ihrem gesellschaftlichen Umfeld.

Coleman versteht bilaterale Beziehungen als ein minimales Handlungssystem zum Zweck des Ressourcentauschs. Eine nutzenorientierte Entscheidung für eine transsektorale Umweltkooperation verfolgt demzufolge immer das Ziel, den Ressourcentransfer zu ermöglichen (Prinzip der Reziprozität). Ein wechselseitiges Interesse an Gütern des Kooperationspartners setzt letztendlich eine komplementäre Verteilung voraus. Die dritte zu prüfende Basishypothese lautet demzufolge:

Basishypothese 3

Wenn eine transsektorale Umweltkooperation vorliegt, dann zeigt sie sich als Situation eines komplementären Ressourcentauschs zwischen zivilen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen.

Um die Ausbildung der Interaktionsmuster während einer transsektoralen Umweltkooperation zu rekonstruieren, müssen entlang der Tauschtheorie zwei Einflussfaktoren untersucht werden: die Ressourcenausstattung und die Handlungsmotive der Kooperationspartner. Es ist also zunächst zu fragen, welche materiellen und immateriellen Güter die Kooperationspartner jeweils kontrollieren und an welchen es ihnen mangelt. Daran anschließend ist im Zusammenhang mit den Handlungsmotiven zu untersuchen, an welchen Inhalten sie Interesse hegen. Die Beteiligung an einer Umweltkooperation legt nahe, dass zivile Umweltorganisationen und Unternehmen über ein gemeinsames Interesse am Aufga-

benbereich des Umweltschutzes verfügen. Allerdings beschränkt sich laut der Tauschtheorie ihr Nutzeninteresse nicht auf diesen Gegenstand. Vielmehr ist die Kooperationsentscheidung in Relation zur allgemeinen Zielorientierung der Akteure zu betrachten. Ausführungen zur Wirkungsrichtung der individuellen Handlungsmotive und Ressourcenkonstellation sind indes rar. Deshalb lassen sich präzisere Aussagen erst nach einer genaueren Betrachtung der Kooperationspartner tätigen. Die vierte zu prüfende Basishypothese wird darum allgemein formuliert:

Basishypothese 4

Das Nutzeninteresse und die Ressourcenausstattung der Unternehmen und ziviler Umweltschutzorganisationen bedingen die Interaktionsmuster während der Kooperation.

Coleman (1994) selbst operationalisiert in seinem Werk „Foundations of Social Theory“ seine Theorie mittels umfangreicher mathematischer Berechnungen zu Interessen und Ressourcen. Diese Form der Operationalisierung verfolgt diese Arbeit nicht. Vielmehr strebt sie an, Einzelzusammenhänge zwischen Akteurseigenschaften und Handlungsmustern im Rahmen transsektoraler Umweltkooperationen zu prüfen. Für eine empirische Analyse ist es deshalb notwendig, zum Einen Merkmale zur Ressourcenausstattung und zur Zielorientierung ziviler Umweltorganisationen und Unternehmen in Japan herauszuarbeiten. Deshalb folgt eine Darstellung der Handlungssituation ziviler Umweltorganisationen und Unternehmen in Japan getrennt nach Akteursgruppe. Zum Anderen werden Daten zur Ausgestaltung der Zusammenarbeit erfasst, die das gegenseitige Verhältnis charakterisieren.

KAPITEL 3

DIE HANDLUNGSBEDINGUNGEN DER KOOPERATIONSPARTNER

Anhand des tauschtheoretischen Erklärungsmodells nach James S. Coleman ließ sich in vier Basishypothesen explizieren, dass die Emergenz und Ausgestaltung transsektoraler Umweltkooperationen auf die komplementäre Ressourcenverteilung zwischen den Akteuren, ihre Eigeninteressen und das Wechselspiel mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld zurückgeht. Um das Phänomen zunehmender Kooperationsfälle in Japan seit den 1990er Jahren zu erklären, sind zunächst der Handlungskontext der Akteure zu untersuchen. Neben der Ressourcenausstattung bleibt ebenso das gesellschaftliche Umfeld zu konkretisieren, um herauszufinden, welche gesellschaftlichen Gruppen die Kooperationspartner mit ihrem transsektoralen Engagement adressieren. Zuletzt ist zu untersuchen, welche materiellen und immateriellen Anreize sich als Handlungsmotivation für die Kooperationsentscheidung daraus ergeben. Aber vorerst sollen die Veränderungen im Verhältnis zwischen Unternehmen und zivilen Umweltgruppen skizziert werden, um Anhaltspunkte dafür zu finden, welche Veränderungen die steigende Kooperationszahl in der Gegenwart bedingen.

3.1 WANDEL DES GEGENSEITIGEN VERHÄLTNISSSES

Murphy und Coleman (2000: 210) schreiben in einer Betrachtung transsektoraler Umweltkooperationen im US-amerikanischen und europäischen Raum: „these partnerships cannot be understood in isolation, as they often grow out of extended periods of conflict“. Diese Aussage lässt sich ebenfalls auf Japan übertragen. Der deutliche Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen seit den 1990er Jahren bedeutet im Prinzip nichts anderes, als dass das Verhältnis zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen einem Wandlungsprozess unterliegt. Es ist ein Wandel von Konfrontation in der Vergangenheit hin zu einem partnerschaftlichen Verhältnis in der Gegenwart, der sich anhand von folgenden Phasen veranschaulichen lässt:

PHASE DER KONFRONTATION (1960ER BIS 1970ER JAHRE)

Bis Anfang der 1970er Jahre erlebte Japan eine Phase des wirtschaftlichen Hochwachstums und zunehmender Urbanisierung, die mit massiven Umweltbelastungen (*kōgai*) einherging. Die Belastungen nahmen an Industriestandorten dermaßen zu, dass die körperliche Unversehrtheit vieler Anwohner nicht mehr gewährleistet war. Die Folge waren öffentliche Proteste und die Formation einer Umweltbewegung, die sich aufgrund ihrer medialen Präsenz nicht mehr nur auf die Brennpunkte beschränkte (Kawashima 2000: 158–159; Morishima 2000: 23; Yamamura 1998: 172). Im Gegenteil, der öffentliche Druck auf die Wirtschaft und die Zentralregierung wuchs derart an, dass trotz des politischen Primärziels wirtschaftlichen Wachstums die Regierung mehrere Umweltgesetze erließ (z.B. 1968 Luftreinhalte-Gesetz, 1967 das erste Umweltrahmengesetz oder 1970 Gesetz zum Gewässerschutz). Mehreren Opferbewegungen gelang es zudem, mittels gerichtlicher Urteile Entschädigungszahlungen einzuklagen. Diese Anerkennung des verfassungsmäßigen Rechts auf körperliche Unversehrtheit wurde vom Gesetzgeber gestützt, indem die japanische Regierung 1969 ein System zu Kompensationszahlungen für Gesundheitsschäden aus industrieller Verschmutzung institutionalisierte, welches bis 1987 bestand (Imura 2005: 161–162). Hohe finanzielle Belastungen waren die Folge und zwangen die Industrie zu Umweltschutzmaßnahmen (Kerkmann 1998: 9–13; Mitsuhashi 2004: 141). Mit anderen Worten stärkte die Drohkulisse weiterer Opferklagen die Bereitschaft japanischer Unternehmen, selbständig für den betrieblichen Umweltschutz Sorge zu tragen.

Es lässt sich also festhalten, dass das Verhältnis zwischen Unternehmen und zivilen Umweltgruppen während dieser Phase geprägt war von öffentlichem Protest und Misstrauen (Yokoyama 2003: 60). Statt eines vertrauensvollen Bezugs ereignete sich vielmehr der erste umfangreiche Vertrauensverlust der japanischen Öffentlichkeit in ein ungehemmtes Wirtschaftswachstum und sensibilisierte japanische Unternehmen nicht nur aus Kostengesichtspunkten für die ökologischen Folgen ihres Handelns. Die Verursacher übernahmen jedoch erst allmählich, oft erzwungen über den Gesetzesweg, Verantwortung für die externen Umweltkosten ihres Handelns. Zwar erfuhren die sogenannten Pollution Control Agreements (PCA, *kōgai bōshi kyōtei*) als kooperatives Instrument japanischer Umweltpolitik gleichzeitig steten Zuwachs, ungeachtet dessen „[t]he extent to which citizens are included in negotiations varies by location, but appears to be more the exception than the rule“ (Welch und Hibiki 2002: 412). In der Tat ging die Initiative für PCA's primär von der Verwaltungsseite aus und adressierte vorrangig Unternehmen (Imura

2005: 172; Matsuno 2005: 217), so dass sich im Grunde nicht von einer transsektoralen Umweltkooperation zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen im bilateralen Sinne sprechen lässt. Das heißt, der Hauptkonflikt zwischen Verursachern und ökologischen Interessengruppen wurde über den Umweg politisch-administrativer Entscheidungen und gesetzlicher Maßnahmen gelöst. Eine kooperative Lösung zwischen Anwohnern bzw. zivilgesellschaftlichen Gruppen einerseits und den Unternehmen andererseits ist indes in dieser Phase eher selten.

PHASE DES BEWUSSTSEINSWANDELS UND DER ENTSPANNUNG
(1980ER JAHRE)

Das Verhältnis zwischen Industrie und japanischen Umweltorganisationen verlor in dieser Phase an Dringlichkeit und Spannung, da sich japanische Umweltgruppen zum Einen eher Themen des urbanen Lebens widmeten und zum Anderen die Mehrheit der Unternehmen umfangreich Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes implementierte. Reimann (2010: 119) spricht sogar davon, dass „in Japan environmental protest movements had died out by the late 1970s and the majority of groups that existed [...] were not active on national or international issues“. Mit anderen Worten gelang es den japanischen Umweltbewegungen nicht, sich als einflussreiche advocacy-Organisationen auf nationaler Ebene zu etablieren. So verwundert es den Leser nicht, dass sie in der Folgezeit für die umweltpolitische Steuerung in Japan so gut wie keine Rolle spielten.

Vielmehr veranlasste eine andere Ursache japanische Großunternehmen zu einer weiteren Verhaltensänderung gegenüber zivilgesellschaftlichen Akteuren; aufgrund der Aufwertung des Yens expandierten viele Firmen nach den USA, indem sie Grundstücke und Immobilien erwarben und neue Industriestandorte anlegten. Allerdings mangelte es ihnen häufig am Bewusstsein, sich gleichzeitig als integrativer Teil in das lokale Gemeinwesen (*corporate citizenship*) einzufügen und sich vor Ort gesellschaftlich zu engagieren. Demzufolge waren Proteste gegen japanische Unternehmen in den USA keine Seltenheit. Diese Erfahrungen sensibilisierten diese ein weiteres Mal für die Wechselwirkung ihres Handelns mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld. Im Gegensatz zu den akuten Fällen industrieller Verschmutzung in den 1960er und 1970er Jahren sowie einer politisch-administrativen Problemlösung in Japan, war diesmal jedoch der öffentliche Druck derart umfangreich, dass es zivilgesellschaftlichen Gruppen in den USA ohne den Umweg über den Gesetzgeber gelang, eigenständig ihre Ansprüche durchzusetzen. Hierin liegt die Hauptursache des organisationalen Wandels japanischer Konzerne mit Blick auf ihr

gesellschaftliches Umfeld in dieser Zeit (z.B. Institutionalisierung von spezifischen Fachabteilungen, Sponsoring kultureller Veranstaltungen und Spenden an gemeinnützige Organisationen) (Lewin 1995: 84–85; Yamanaka 2004: 222).

Es lässt sich also festhalten, dass diese Phase geprägt war von einem weiteren Bewusstseinswandel auf Seiten japanischer Unternehmen hin zu einem aktiven, philanthropischen Engagement in Kultur und sozialer Wohlfahrt, aber nur vereinzelt im Umweltschutz. Dieser Wandel vollzog sich nicht allein an den Standorten im US-amerikanischen Raum, sondern äußerte sich ebenfalls in Japan in einem sprunghaften Anstieg von Unternehmensstiftungen oder ersten Clean-up-Kampagnen rings um die Unternehmensstandorte (*Nikkei Ecology* 2005e: 32; Ōsaka Borantia Kyōkai 2003: 61; Takasaka 2005: 18–19). Dies bedeutet nichts anderes, als dass mit der Berücksichtigung zivilgesellschaftlicher Ansprüche in den USA japanische Unternehmen selbst zur Diffusion alternativer Handlungs- und Einstellungsmuster nach Japan beitrugen. Ökologische Interessengruppen fungierten in Japan indes kaum als Träger dieser neuen Ansprüche. Darum wirkten sie ebensowenig gestaltend auf diese Veränderung ein. Das bedeutet, dass sowohl die Anreize als auch die Beispiele transsektoraler Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen in dieser Phase selten bleiben.

PHASE DES ZUWACHSES TRANSEKTORALER PARTNERSCHAFTEN
(SEIT DEN 1990ER JAHREN)

Das Platzen der *bubble economy* bedingte einen Rückzug japanischer Unternehmen aus den bisher umfangreichen Sponsoringtätigkeiten, da viele von ihnen von der wirtschaftlichen Rezession der 1990er Jahre betroffen waren. Aufgrund einer Serie von Wirtschafts- und Finanzskandalen erlitten Unternehmen in Japan zusätzlich einen massiven öffentlichen Vertrauensverlust, der sich in harscher Kritik und dem wachsenden Wunsch nach vermehrter Kontrolle äußerte. Infolgedessen bemühen sie sich in der Gegenwart um Demonstration ihrer gesellschaftlichen Verantwortung mit dem Ziel, wieder an Glaubwürdigkeit zu gewinnen (Kawashima 2003: 104, 111; Takasaka 2005: 20–22; Yamanaka 2004: 227–228). Der japanische Wirtschaftsverband Nippon Keidanren (*Keizai dantai rengōkai*) positioniert sich beispielsweise als treibende Kraft sowohl für die Ausweitung bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements als auch für transsektorale Kooperationen mit zivilen Umweltorganisationen (z.B. mit Gründung des Keidanren Nature Conservation Fund (KNCF, *Keidanren shizen hogo kikin*) oder des One-Percent-Clubs) (Kawashima 2000: 163–164; Reimann 2010: 112–113; Takasaka 2005: 20; Tanimoto 2006: 266; Ya-

maguchi 2000: 134–136). Mit anderen Worten ist seit den 1990er Jahren eine weitere Vertrauenskrise zwischen Wirtschaft und japanischer Öffentlichkeit zu beobachten, auch wenn sich diese nicht im Handlungsfeld des Umweltschutzes ereignet.

Die auf internationaler Ebene an Bedeutung gewinnende Nachhaltigkeitsdiskussion forciert darüber hinaus seit Anfang der 1990er Jahre den Partnerschaftsbegriff als weltweites Handlungskonzept zwischen dem staatlichen, dem privatwirtschaftlichen und dem zivilgesellschaftlichen Sektor (z.B. in der Agenda 21) (Morishima 2000: 24; Murphy und Coleman 2000: 208–209). Nicht zuletzt die Entwicklungen der internationalen Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik (z.B. UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro 1992 oder der Klimakonferenz in Kyoto 1997) verdeutlichten der japanischen Öffentlichkeit, dass zivilgesellschaftliche Umweltorganisationen auf dem internationalen Parkett wachsenden Einfluss und Partizipationsmöglichkeiten besitzen (Gotō 1999: 41; Kawashima 2003: 105). Zu genau jener Zeit fand eine Aufwertung ziviler Umweltorganisationen statt, zu der sich japanische Unternehmen in einer Glaubwürdigkeitskrise befanden. Nicht nur das, vielmehr erlebte Japan einen Gründungsboom neuer Umweltorganisationen seit dem Ende der 1980er und Beginn der 1990er Jahre, welche Aspekte der internationalen Umweltpolitik und der nachhaltigen Entwicklung fokussieren (Reimann 2010: 119). So ist zwar kein akuter ökologischer Konflikt am Drängen, aber der Bedeutungszuwachs des Umweltschutzes als „sauberes“ Handlungsfeld prädestinierte ihn zusehends für transsektorales Engagement zwecks Reputationspflege.

Die vielfältige Hilfe gemeinnütziger Organisationen während des Kobe-Erdbebens (*hanshin awaji daijinsai*) 1995 steigerte gleichfalls ihren gesellschaftlichen Stellenwert in Japan. Deshalb drängte nicht zuletzt die japanische Wirtschaft aktiv auf die Verabschiedung eines NPO-Gesetzes (Takasaka 2005: 21). So ist der Gründungsboom von zivilgesellschaftlichen Organisationen, von Stiftungen und intermediären Agenturen an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Zivilgesellschaft infolge dieser Entwicklung kaum verwunderlich (Okada 1999: 88–89; Yokoyama 2003: 61), ebensowenig wie die wachsende Zahl und wachsende Vielfalt transsektoraler Partnerschaften zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen (z.B. gemeinsame Workshops, Diskussionsforen und wissenschaftliche Zirkel) (Kawashima 2000: 158–159; *Nikkei Ecology* 2005e: 32; Yokoyama 2003: 46, 60). Allerdings zeichnet sich auch an dieser Stelle die Tendenz ab, dass kein akuter Umweltkonflikt ursächlich für den Einstellungswandel japanischer Unternehmen ist und kein expliziter Druck seitens ziviler Umweltorganisationen vorliegt. Vielmehr beeinflussen die mediale Präsenz des gesellschaftlichen Misstrauens in das politisch-öko-

nomische System Japans und internationale Entwicklungen den organisationalen Wandel japanischer Unternehmen in der Gegenwart.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass dem Zuwachs von transsektoralen Umweltkooperationen in der Gegenwart in Japan erst eine Phase des Konflikts und danach der Entspannung vorausgeht. Es ist ein Wandel im gesellschaftlichen Umfeld ziviler Umweltorganisationen und Unternehmen zu beobachten, der sich auf das Handeln der Akteure auswirkt. Die Entwicklung gleicht einer Situation eines epidemischen Vertrauensentzugs in die Wirtschaftselite des Landes durch die japanische Öffentlichkeit, wie sie Coleman beschreibt. Deshalb nimmt einerseits der Transfer des Vertrauens auf andere gesellschaftliche Gruppierungen zu und andererseits verspüren viele Unternehmen einen wachsenden Bedarf nach Glaubwürdigkeit. Das heißt, diese Faktoren weichen das bis dato ausgesprochen asymmetrische Kräfteverhältnis zwischen Wirtschaft und zivilen Umweltgruppen allmählich auf. Die Veränderungen auf der Makroebene machen transsektorale Umweltkooperationen in der Gegenwart zwar wahrscheinlicher, jedoch benennt Coleman die Eigeninteressen und die Ressourcenausstattung als die ausschlaggebenden Faktoren auf der Mikroebene, die die Emergenz kooperativer Interaktionsmuster bedingen. Diese sind auf Seiten der Unternehmen jedoch kaum von ökologischen Motiven, sondern eher von philanthropischen Interessen geprägt. Somit bleibt an dieser Stelle nach dem Beitrag transsektoraler Zusammenarbeit zur umweltpolitischen Steuerung zu fragen. Um den Wandel in der bilateralen Ressourcenverteilung und der Handlungsmotivation nachzuvollziehen, bedarf es im nächsten Schritt somit einer Analyse des akteurspezifischen Handlungskontexts.

3.2 ZIVILGESELLSCHAFTLICHE UMWELTORGANISATIONEN IN JAPAN

Zivilgesellschaftliche Organisationen werden in der japanischen Fachliteratur meist mit den Begriffen NGO (englisch: non-governmental organization, *hiseifu soshiki* bzw. *hiseifu dantai*) bzw. NPO (englisch: nonprofit organization, *hieiri soshiki* bzw. *hieiri dantai*) bezeichnet. Beide Begriffe haben ihren Ursprung im angloamerikanischen Sprachraum (JANIC 2002: Vorwort; Matsushita 1999: 1, 3–4). In den 1980er Jahren traten die Akronyme NGO und NPO erstmalig und in den 1990er Jahren gehäuft in der japanischen Presse auf (z.B. in den Tageszeitungen *Nikkei Shinbun* und *Mainichi Shinbun*). Für die englischen Termini existierten damals keine japanischen Synonyme. Vielmehr rief die Negation in der Bezeichnung die Assoziation von Unrechtmäßigkeit und Illegalität bei japanischen Lesern hervor (Janic 2002: Vorwort; Matsushita 1999: 2–4), so

dass die englischen Abkürzungen lange missverständliche Bedeutungshüllen blieben. Eine trennscharfe Unterscheidung zwischen NPOs und NGOs ist zudem kaum möglich, weil beide Organisationstypen zivilen Ursprungs sind und Wesenszüge von *non-governmental* und *nonprofit* in sich vereinen (Adloff 2005: 84). Im Gegenteil, die Begriffe werden an vielen Stellen synonym verwendet. Nur vereinzelt klingt in der japanischen Fachliteratur an, dass NGOs als global ausgerichtete und als international kooperierende Organisationen subsumiert werden, die sich hauptsächlich in der Menschenrechts-, Entwicklungs- und internationalen Umweltpolitik engagieren. Mit der Bezeichnung NPO werden hingegen vorrangig lokale, im Inland tätige, auf die soziale Wohlfahrt und Katastrophenhilfe ausgerichtete Organisationen assoziiert (JANIC 2002: Vorwort; Matsushita 1999: 1, 3–4; Megumi 2002: 342). Im Endeffekt bezeichnen beide Begriffe kollektive Akteure, die in Abgrenzung zum Staat und Markt dem zivilgesellschaftlichen Sektor zuzuordnen sind.

Im Zusammenhang mit dem japanischen NPO-Gesetz (*NPO-hō*, lang: *Tokutei hieiri katsudō sokushin-hō*, deutsch: „Gesetz zur Förderung besonderer gemeinnütziger Aktivitäten“) hielt der NPO-Begriff im Jahr 1998 außerdem Einzug in die japanische Rechts- und Steuergesetzgebung. Laut diesem Gesetz werden die Organisationen mit einem juristischen Personenstatus als „NPO-Körperschaft“ (*NPO hōjin*) bzw. als „besondere gemeinnützige Körperschaft“ (*tokutei hieiri katsudō hōjin*) bezeichnet (Art. 3, NPO-Gesetz) (Janic 2002: Vorwort). Dieser Umstand ist sprachlich insoweit irreführend, weil zivile Umweltorganisationen nicht automatisch als *NPO-hōjin* geführt werden, sondern ebenso als gemeinnützige Stiftung (*zaidan hōjin*), als gemeinnütziger Verein (*shadan hōjin*) oder als privatwirtschaftliche Personen registriert sein können oder mehrheitlich erst gar nicht über einen gesetzlichen Körperschaftsstatus (*nin'i dantai*) verfügen (Akiyama 2001: 207; Amenomori und Yamamoto 1998: 14–15; Kobayashi und Yukawa 1999: 165–166; Seko 2000: 76; Vosse 1998: 269). Die Verwendung des NPO-Begriffs eignet sich aus diesem Grund nur eingeschränkt für eine Definition zivilgesellschaftlicher Umweltorganisationen. Neben den Begriffen NGO und NPO werden zivilgesellschaftliches Vereinigungen in Japan des Öfteren mit „ehrenamtlichen Engagement“ bzw. „Freiwilligendienst“ (*borantia*) assoziiert. Sowohl Amenomori und Yamamoto (1998: 15) als auch Matsushita (1999: 5) lehnen jedoch den Begriff *borantia* (englisch: *volunteer*) zur Analyse von zivilen Vereinigungen ab, weil der Terminus spontanes Engagement von organisierten Interessengruppen nur unzureichend abgrenzt.

Aufgrund der sprachlichen Unschärfe des NGO- und NPO-Begriffs präferiert die Arbeit die englische Bezeichnung *civil society organization* (CSO), da sie nicht einseitig das Merkmal „nicht-staatlich“ bzw. „nicht-

marktlich“ betont, sondern das gemeinsame Merkmal der Zugehörigkeit zum zivilgesellschaftlichen Sektor expliziert. *Civil society organization* soll ins Deutsche mit zivilgesellschaftliche Organisation bzw. zivilgesellschaftlicher Akteur übersetzt werden. Um den Begriff zivilgesellschaftliche Organisationen zu definieren, nennen mehrere Quellen (METI 2002: 7; Scharnagel 2002: 18; Takahashi und Suzuki 2005: 238; Take 2002: 42) in Anlehnung an das häufig zitierte Verständnis von Lester M. Salamon folgende konstitutive Kriterien: (a) Freiwilligkeit (*jihatsu-sei*), (b) Gemeinutzen-Orientierung (*fu-tokutei tasū no mono no riei o mokuteki to suru*) und damit Nonprofit-Orientierung (*hieiri-sei*), (c) Selbständigkeit (*dokuritsu-sei*), (d) Unabhängigkeit von staatlicher Kontrolle (*minkan-sei*) und (e) dauerhafte Institutionalisierung (*soshiki-sei; keizoku-sei*). Weil diese Arbeit sich auf das Handlungsfeld des Umweltschutzes beschränkt, lässt sich darüber hinaus das Kriterium des Gemeinnutzens auf das Umwelt-schutzziel in einer Definition wie folgt konkretisieren:

Zivilgesellschaftliche Umweltschutzorganisationen sind kollektive Akteure, die den gemeinnützigen Zweck des Umweltschutzes verfolgen. Sie sind freiwillig organisiert, dauerhaft institutionalisiert, selbständig tätig und somit formal unabhängig von externer Kontrolle (durch staatliche und ökonomische Institutionen).
--

Die japanische Umweltbewegung im Nachkriegs-Japan formierte sich in den 1950er und 1960er Jahren vorrangig als Opferbewegung industrieller Umweltverschmutzung (Abgas- und Abwasseremissionen). In den 1970er und 1980er Jahren dominierten dann Themen urbaner Infrastruktur und daraus resultierender Belastungen für die Lebensqualität (Lärm, Abfallproblematik, etc.). In den 1990er Jahren traten globale Umweltprobleme auf die politische Agenda (z.B. Klimawandel, Ressourcenproduktivität) (Vosse 2000: 69–70). Im Gegensatz zum Wandel der Themeninhalte haben sich die strukturellen Handlungsvoraussetzungen japanischer Umweltorganisationen indes kaum verändert. Um ihre Konstitutions-, Existenz- und Handlungsbedingungen zu charakterisieren, ist es notwendig, weitere Parameter für die Untersuchung heranzuziehen: Art, Radius und Inhalt der Aktivitäten, Strategien und Funktionen, Einnahme-, Mitglieder- und Organisationsstruktur sowie ihre Zielorientierung (Oberthür *et al.* 2002: 39; Take 2002: 48). Der Bezug zum gesellschaftlichen Umfeld japanischer Umweltorganisationen soll währenddessen implizit bei dem Erhalt gesellschaftlicher Unterstützung erörtert werden. Diese Charakteristika dienen im Endeffekt dazu, zivile Umweltorganisationen hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung und Eigeninteressen zu diskutieren. Anhand dieser lassen sich entlang Colemans Tauschtheorie hernach die Emergenz kooperativer Interaktionsmuster mit Großunternehmen erklären.

Mehrere Autoren (z.B. Carter 2001: 133–135; Take 2002: 49–56; Yamachi 2004: 141) weisen zwar weiterhin darauf hin, dass sich zivile Umweltorganisationen hinsichtlich einzelner Merkmale deutlich unterscheiden und schlagen deshalb unterschiedliche Typologien vor. Eine der wenigen quantitativen Arbeiten zu transsektoralen Umweltkooperationen in Deutschland kommt bereits in den 1990er Jahren zu dem Ergebnis (Schmitt 1996: 206, 208), dass aufgrund des engen Themenfokus auf diese Engagementform zivile Umweltorganisationen³ sich sehr ähneln hinsichtlich ihrer Haltung gegenüber Unternehmen sowie ihrer Handlungsmotivation. Das heißt, systematische Zusammenhänge zwischen bisher gebräuchlichen Typologien ziviler Umweltorganisationen und bestimmten Merkmalsausprägungen ihrer Kooperationsmuster ließen sich nicht nachweisen. Deshalb verzichtet die Arbeit auf eine Untergliederung anhand dieser Typologien und folgt allein der Vorgehensweise, die Coleman in seinen tauschtheoretischen Überlegungen ausführt. Basierend auf diesen Merkmalen ist erst in der empirischen Analyse zu überprüfen, inwieweit sich eine Typologie mittels induktiver Abstraktion ableiten lässt. In den nächsten Schritten gilt es zuvor, japanische Umweltorganisationen entlang ihrer Ressourcenausstattung zu charakterisieren. Hernach sind Rückschlüsse auf ihre Handlungsmotivation zu ziehen.

3.2.1 FUNKTIONEN UND STRATEGIEN

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass zivile Umweltorganisationen als intermediäre Institutionen zwischen Bürgern und anderen gesellschaftlichen Subsystemen fungieren, indem sie zivilgesellschaftliche Ansprüche bündeln und gegenüber anderen Akteursgruppen vertreten. Daraus leiten sich spezifische Funktionen ab, die sie wahrnehmen. Die Inhalte der Aufgaben werden von verschiedenen Autoren unterschiedlich bezeichnet, lassen sich aber grob in vier große Funktionsbereiche zusammenfassen:

1. *Indikatorfunktion*

Umweltorganisationen fungieren als Indikatoren für Umweltprobleme und damit als Erzeuger eines gesellschaftlichen Betroffenheitsbewusstseins. Sie beobachten das Handeln anderer gesellschaftlicher Akteure hinsichtlich ihrer Umwelrelevanz. Sie bewegen sich deshalb

³ Schmitt untergliedert Umweltorganisationen in Akteure der klassischen Naturschutzbewegung (z.B. BUND, NABU), in Establishmentorganisationen (z.B. WWF) und Akteure der Ökologiebewegung (z.B. Greenpeace und Robin Wood). Die Ergebnisse der Untersuchung hinsichtlich unternehmensinitiiertter Umweltorganisationen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht berücksichtigt.

in einem Spannungsverhältnis zwischen gesellschaftlichen Protest und Kooperation, wenn es darum geht, auf Umweltprobleme aufmerksam zu machen. In dieser Reibungswirkung liegt die Chance für Innovationseffekte und Veränderungen im Umweltbereich (Brand 2000: 30, 42–43, 120–129; Klein 2001: 234; Oberthür *et al.* 2002: 40–42; Rucht 1996: 37; Take 2002: 60–62).

2. *Kontrollfunktion*

Das Anzeigen von Umweltproblemen geht häufig einher mit entsprechender Kritik am Handeln anderer gesellschaftlicher Akteure. Umweltorganisationen fungieren so in der gesellschaftlichen und politischen Auseinandersetzung als *watchdogs*, die Anwaltschaft für die Umweltschutzthematik ergreifen und das Handeln anderer kontinuierlich überwachen. Deshalb bezeichnen sie verschiedene Autoren des Öfteren als *advocacy*-Organisationen. Aus der kontinuierlichen Beobachtung entsteht Zugzwang für andere Akteure, pro-aktiv zu handeln (z.B. Unternehmen), um selbst nicht Objekt öffentlicher Kampagnen zu werden (Klein 2001: 234; Oberthür *et al.* 2002: 42–48; Rucht 1996: 37).

3. *Legitimationsfunktion*

Aus dieser Anwaltschaft und steten Beobachtung verleihen sie allen mit dem Umweltschutzziel konformen Handlungen im ökologischen Sinne Legitimität. Deshalb erklären sich andere Akteure teilweise bereit, sich freiwillig kontrollieren zu lassen, um ihr Handeln ökologisch zu rechtfertigen. Sie versprechen sich davon Effekte wie höhere (ökologische) Glaubwürdigkeit und entsprechendes Vertrauen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld (Klein 2001: 234; Oberthür *et al.* 2002: 42–48; Rucht 1996: 37).

4. *Exekutorfunktion*

Umweltorganisationen fungieren häufig als Berater, Partner und Exekutoren in Zusammenarbeit mit anderen gesellschaftlichen Akteuren (z.B. Kommunen, Ministerien, Unternehmen). Über ihre weiträumigen Informations- und Kommunikationsnetzwerke sind sie in vielfältiger Weise mit den Bürgern verlinkt. Diese Vernetzung wird von anderen Teilnehmern häufig an der Schnittstelle zu den Bürgern bzw. der breiten Öffentlichkeit nachgefragt. Ihnen obliegt das Durchführen von Aufgaben, in denen sie im Vergleich zu anderen Akteuren eine bestimmte Expertise entwickeln. In diesem Sinne sind sie häufig als Exekutoren im Auftrag anderer tätig (Brand 2000: 30, 38, 42–45, 120–129; Klein 2001: 234; Oberthür *et al.* 2002: 48–50; Rucht 1996: 37; Seko 2000: 76; Take 2002: 62).

Umweltorganisationen entwickeln dabei unterschiedliche Strategien, um ihre Funktionen wahrzunehmen. Diese changieren zwischen Konflikt und Kooperation, wobei die ersten drei Funktionen häufiger mit konfliktträchtigen Interaktionsmustern einhergehen und letztere Funktion häufiger mit kooperativen Handlungsmustern (Heins 2005: 174). Die einzelnen Funktionen sowie konfrontative und kooperative Interaktionsmuster bedingen sich gegenseitig. Als kritische *advocacy*-Organisationen sensibilisieren sie nicht nur die breite Öffentlichkeit für ökologische Probleme, sondern drängen staatliche Institutionen und privatwirtschaftliche Akteure dazu, einen substantiellen Beitrag zur Lösung umweltpolitischer Probleme zu leisten. Als Exekutoren stellen sie ihre Expertise zur Verfügung, um bei der Planung und Implementierung von Umweltschutzmaßnahmen mitzuwirken. Nicht zuletzt deshalb ist das Zusammenspiel konfrontativer und kooperativer Umweltorganisationen von hoher funktionaler Bedeutung, wenn es darum geht, Probleme zu lösen und präventive Umweltmaßnahmen zu implementieren. So sind (1) *zur Indikatorfunktion* konfrontative Strategien wie publikumswirksame Kampagnen gegenüber einzelner Großunternehmen zu erwähnen (z.B. die Brent-Spar-Kampagne von Greenpeace gegenüber dem Shell-Konzern); (2) *zur Kontroll- und Legitimationsfunktion* entwickeln und etablieren Umweltorganisationen Monitoring-Strategien gegenüber Unternehmen (z.B. Etablierung ökologischer Verhaltenskodices); (3) *zur Exekutorfunktion* entwickeln Umweltorganisationen Strategien, um mit den Unternehmen gemeinsam Umweltaufgaben zu lösen (z.B. Umweltsponsoring-Projekte) (Heins 2005: 176–181, 186–191; Take 2002: 73–74). Allerdings setzen die erfolgreiche Umsetzung von Umweltschutzziele mittels konfrontativer Interaktionen umfangreiche Ressourcen und eine breite öffentliche Unterstützung voraus.

Verschiedene Autoren der westlichen Forschungsliteratur (z.B. Heins 2005: 183) gehen davon aus, dass Kooperationen in der Regel aus einem vormals konfrontativen Verhältnis resultieren. Eine derartige Zusammenarbeit bedarf eines ausreichenden Einflusses zivilgesellschaftlicher Akteure. Der Einfluss ziviler Organisationen fällt in Japan im Vergleich zu den USA und Europa vergleichsweise gering aus. Fujii (2005: 177–181) sieht darin den Grund, dass japanische Organisationen kaum ihre Kontrollfunktion ausüben. Vielmehr erwähnt der Autor eine überwiegende Mehrheit ziviler Organisationen, die ausschließlich Dienstleistungen anbieten (Exekutorfunktion). Er bezeichnet diese kontrastierend zu den politisch aktiven *advocacy*-Organisationen (*adobokashi-gata* NGO) als *community-support*-Organisationen (*komyu'niti shien* NGO). Diese Aussagen korrespondieren im Fall japanischer Umweltorganisationen mit dem Merkmal, dass die meisten Organisationen von geringer Größe, vorwie-

gend lokal orientiert, politisch nicht aktiv und auf praktischen Umweltschutz spezialisiert sind. Deshalb lässt sich festhalten, dass die Mehrheit japanischer Umweltorganisationen sich hauptsächlich auf ihre Exekutorfunktion und ihre Legitimationsfunktion beschränkt, die Indikator- und Kontrollfunktion indes kaum ausgeprägt sind. Somit bieten sie mehrheitlich kooperationsbereiten Unternehmen eher ihre praktische Kompetenz denn ihre ökologische Legitimationsfunktion als potentiell Tauschobjekt feil.

3.2.2 AKTIVITÄTEN

Rund ein Zehntel aller zivilgesellschaftlichen Organisationen engagieren sich in Japan vorrangig im Umweltschutz (Yamauchi 2004: 159). Allerdings unterscheiden sich japanische Umweltorganisationen hinsichtlich ihres Aktivitäts- und Themenspektrums, so dass eine eindeutige Angabe der Anzahl der existierenden Umweltorganisationen nur schwer möglich ist. Die Zahlen schwanken bei verschiedenen Autoren über die Jahre zwischen 3000 und 16.000 Organisationen (Kobayashi und Yukawa 1999: 165–166; Vosse 1998: 250; Megumi 2002: 342). Die Environmental Restoration and Conservation Agency (ERCA, *Kankyō saisei hozen kikō*) listet in einer Datenbank⁴ über 4500 Umweltorganisationen auf, weist jedoch darauf hin, über 16.000 Organisationen zur Erfassung in der Datenbank angeschrieben zu haben. Von den gelisteten Organisationen geben rund zwei Drittel (64,27%) an, sich hauptsächlich im Umweltschutz zu engagieren. Ihre Zahl ist gegenüber einer Vergleichserhebung (1994) deutlich gestiegen (Yamauchi 1998: 190). Der Anteil zivilgesellschaftlicher Umweltorganisationen lässt sich in Japan gegenwärtig gesichert auf rund 3000 Organisationen beziffern. Unter dem verbleibenden Drittel finden sich unter anderem Verbrauchervereinigungen wie beispielsweise die Regionalgruppen der Japanese Consumers Co-operative Union (CO-OP, *Nihon seikatsu kyōdō sōgō rengō-kai*), die allerdings nicht vorrangig Umweltschutzaufgaben verfolgen.

⁴ ERCA schließt Organisationen aus der Datenbank aus, (a) die mit ihrer Gründung nicht Umweltschutzzwecke verfolgen (z.B. Parteien, Genossenschaften), (b) die sich allein auf dem Merkmal des Wohnorts formieren (z.B. administrative Einheiten, Nachbarschaftsvereinigungen), (c) bei denen es sich um Erziehungs- und Bildungsinstitutionen handelt, (d) die einzig als Dachorganisationen zu anderen (bereits erfassten) Regional- und Ortsgruppen fungieren, (e) deren Tätigkeit eingestellt wurden und (f) die primär gewinnorientiert arbeiten.

Die überwiegende Mehrheit japanischer Umweltorganisationen ist auf lokaler (47,65%) und regionaler Ebene (27,19%) aktiv. Die Verteilung gibt einen Hinweis darauf, dass sich die Organisationen zum Einen auf lokale bzw. regionale Umweltprobleme konzentrieren und zum Anderen von vergleichsweise geringer Größe sind. Gerade mal ein Fünftel engagiert sich auf nationaler (11,93%) bzw. auf internationaler Ebene (9,04%) (ERCA 2008, Internet). Hier gibt es kaum Veränderungen zur Vergleichserhebung von 1994 (Yamamura 1998: 190). Die relativ große Zahl aktiver Umweltorganisationen und die starke Konzentration auf regionaler und lokaler Ebene ist ein Indiz für die hohe Fragmentierung der japanischen Umweltbewegung (Vosse 2006: 112). In mehreren Interviews sprachen Vertreter japanischer Umweltorganisationen beispielsweise immer wieder die fehlende Kooperationsbereitschaft und Vernetzung zwischen den Organisationen an. Deshalb liegt der Schluss nahe, dass sich japanische Umweltorganisationen in gewisser Weise ihre Chancen bei der Ressourcenakquise schmälern. Vereinzelt sind jedoch kaum in der Lage, landesweit einen soziopolitisch relevanten Einfluss zu entwickeln. Vielmehr verschärfen sie ihre Konkurrenz um die sowieso begrenzte Zuwendung durch andere gesellschaftliche Akteure.

Mit Abstand den höchsten Zulauf erhält die Thematik der Umwelterziehung und Umweltbildung (Tab. 3-I). Darauf folgen Bereiche mit einem eindeutig lokalen bzw. regionalen Fokus. Internationalen Umweltproblemen widmen sich gerade einmal ein Fünftel der Organisationen. Dieses Ergebnis unterstreicht das häufig unterstellte NIMBY-Bewusstsein (englisch: *not in my backyard*) der japanischen Bevölkerung und vieler Umweltorganisationen. Zugleich offenbart der Blick in die Tabelle, dass Themenbereiche industrieller Umweltverschmutzung einerseits ungenügend erfasst und andererseits die verbleibenden Kategorien (z.B. Emissionen und Entsorgung) nur geringe Fallzahlen aufweisen. Im Gegensatz dazu lagen in der Vergleichsstudie (1994) Themen wie Konsummuster, Recycling, Stadtplanung und Naturschutz vorne (Yamamura 1998: 190). Hinsichtlich des Lösens ökologischer Probleme auf lokaler Ebene und ihres breiten Engagements in der Umweltbildung lassen sich japanische Umweltorganisationen durchaus als relativ erfolgreich bezeichnen (Vosse 2006: 120). Es lässt sich also festhalten, dass sie sich in der Gegenwart hauptsächlich der Naturschutzthematik und der Umwelterziehung und kaum Themen des betrieblichen Umweltschutzes widmen. Hierin mag eine Ursache für die vorwiegend bürgerschaftlich-philanthropischen Inhalte transsektoraler Umweltkooperationen liegen.

Tabelle 3-I: Themenfelder der Umweltschutzaktivitäten (2008)^a

Themenfeld des Umweltschutzes	Anteil der Organisationen
Umwelt allgemein	10,74%
Naturschutz (Flora und Fauna)	43,77%
Aufforstung / Schutz des Walds	28,71%
Boden- und Gewässerschutz	24,12%
Stadt- und Landschaftsgestaltung	42,40%
Müll und Wiederverwertung	15,61%
Umweltbildung und Umwelterziehung	48,82%
Globale Umweltprobleme (Klimaschutz, Desertifikation, etc.)	20,41%
Konsum und Lebensstil	10,36%
Emission (Lärm, Geruch, industrielle Schadstoffe, etc.)	3,50%
Sonstiges	12,11%

Quelle: nach ERCA (2008, Internet). ^a Mehrfachantworten waren möglich.

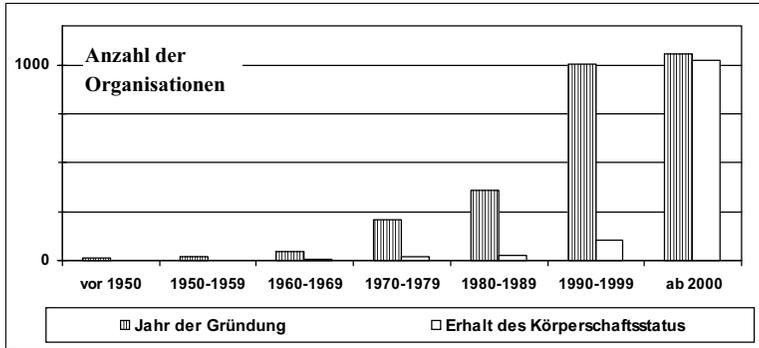
Mehrere Autoren (z. B. Matsushita 1999: 142; Utgawa 2002: 29–30; Vosse 1998: 242–243) arbeiteten bereits in den 1990er Jahren heraus, dass der überwiegende Teil japanischer Umweltorganisationen nicht nur lokal orientiert, sondern ebenso apolitisch in ihren Tätigkeiten ist. Nur ein Viertel der Organisationen engagiert sich politisch, indem sie alternative Stellungnahmen zu offiziellen Verlautbarungen herausgeben, Unterschriften sammeln, Anfragen und Vorschläge an die Verwaltung einreichen. Laut der Datenerhebung von ERCA (2008, Internet) fällt diese Zahl in der Gegenwart noch viel geringer aus (16,33%). Öffentliche Proteste sind kaum zu finden. Vielmehr dominieren Aktivitäten des praktischen Umweltschutzes (81,92%) und Aufklärungstätigkeiten (69,91%), die mit der Dominanz von Naturschutzthemen und der Umwelterziehung korrespondieren. Ansonsten engagieren sich weitere 41,41% in der umweltrelevanten Forschung oder unterstützen die Tätigkeiten anderer Umweltorganisationen (17,80%). Mit anderen Worten pflegen die meisten Organisationen in Japan einen vorwiegend kooperativen Stil in ihren Aktivitäten, der den kritischen Stil vieler westlicher Organisationen konterkariert. Somit liegt die Schlussfolgerung nahe, dass gesellschaftliche Aufgaben, welche japanische Umweltorganisationen übernehmen, vorrangig Aufklärungsarbeit und praktische Tätigkeiten auf lokaler und regionaler Ebene umfassen (Exekutorfunktion). Hierin liegt ihr eigentliches umweltpolitisches Steuerungspotential. Um den gesellschaftlichen Einfluss japanischer Umweltorganisationen zu bewerten, reicht es also nicht aus, allein nach politisch aktiven Gruppierungen zu fragen, sondern es ist ebenso der Mehrheit apolitischer Tätigkeiten Rechnung zu tragen.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Aktivitäten von den Themenfeldern der Umwelterziehung und des praktischen Umweltschutzes auf lokaler bzw. regionaler Ebene bestimmt sind. Dieser Umstand schränkt bereits von vornherein die Möglichkeiten der meisten Umweltorganisationen ein, informationellen Ressourcen (Expertise, Umweltwissen) und daran geknüpfte personelle Ressourcen (Netzwerk, Kontakt zur lokalen Bevölkerung) zu erwerben. Das heißt, hier findet bereits eine Deckelung denkbarer Tauschhandlungen statt, die für den Aufbau einer kooperativen Interaktion mit Unternehmen Voraussetzung sind. Das spezifische Aktivitätsprofil vieler Umweltorganisationen begünstigt zudem kooperative Tätigkeiten im unternehmensexternen Bereich, weil in Japan kaum Umweltorganisationen existieren, die die Indikator- und Kontrollaufgaben wahrnehmen. Es bleibt also zu erwarten, dass ein Großteil transsektoraler Kooperationen Aufgaben auf der lokalen Ebene und im praktischen Umweltschutz fokussiert.

3.2.3 RECHTLICH-INSTITUTIONELLE VORAUSSETZUNGEN

Um als kollektive Akteure Umweltschutzaufgaben wahrnehmen zu können, benötigen zivile Umweltorganisationen staatlich gesetzte Rahmenbedingungen, welche sich an ihrer Ausgangssituation orientieren. Japanische Umweltorganisationen sind bekanntlich bis heute kaum in das politische System Japans eingebunden. Unter anderem deshalb verfehlt es die japanische Umweltbewegung, langfristig soziopolitisch relevanten Einfluss auf nationaler Ebene zu entwickeln (Reimann 2010: 48–49, 119). Beispielhaft für die restriktive Haltung des japanischen Staates sollen die rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen für die Inkorporierung dargelegt werden. Der juristische Körperschaftsstatus verleiht den zivilen Organisationen volle „Geschäft- und Vertragsfähigkeit“, das heißt, sie können im Namen ihrer Organisation Verträge unterzeichnen, eine Geschäftsstelle oder Bankkonten eröffnen sowie in gesetzlich geregelter Form Mitgliedsbeiträge und Spenden erringen (Sato 2002: 4; Yamauchi 2004: 145). Andernfalls bleiben sie im juristischen Sinne eine „Ansammlung von Einzelpersonen“ (*hito no atsumari*). Das Fehlen eines Körperschaftsstatus beschneidet ihre Handlungsbasis, weil dies den Zufluss an finanziellen Ressourcen hemmt und die gesellschaftliche Akzeptanz behindert. Die Vergabe des juristischen Personenstatus hielt in Japan mit dem seit den 1970er Jahren anhaltenden Gründungsboom ziviler Umweltorganisationen lange nicht Schritt (Abb. 3-I). Weil die Inkorporierung allerdings in den letzten Jahren voranschreitet, stellt sich die Frage nach den bisherigen Hemmnissen.

Abbildung 3-I: Jahr der Gründung und des Erhalts eines Körperschaftsstatus



Quelle: nach ERCA (2008, Internet).

Der japanische Staat behinderte lange Zeit die Inkorporierung zivilgesellschaftlicher Organisationen (Reimann 2010: 36). Dies geht zum Einen aus dem Umstand hervor, dass rund 59,11% japanischer Umweltorganisationen bis heute über keinen Körperschaftsstatus verfügen (ERCA 2008, Internet), und zum Anderen aus der Tatsache, dass der mit 36,43% häufigste Status einer NPO-Körperschaft (*NPO hōjin*) erst 1998 geschaffen wurde. Bis dahin konnten zivile Organisationen laut dem japanischen Zivilgesetzbuch (*Minpō*, jap. BGB Art. 34) nur einen Status als „profitorientierte Körperschaft“ (*eiri hōjin*) oder als „gemeinnützige Körperschaft“ (*kōeki hōjin*) erwerben (Sato 2002: 4). Die ursprünglichen Formen gemeinnütziger Körperschaften beinhalten den „gemeinnützigen Verein“ (*shadan hōjin*) (1,51%) oder die „gemeinnützige Stiftung“ (*zaidan hōjin*) (2,57%), wozu Umweltorganisationen eine amtliche Zulassung (*kyōka*) des Umweltministeriums benötigten. Sie mussten als Sicherheit einen mehrstelligen Millionenbetrag hinterlegen, mehrere Millionen Yen jährliche Einnahmen nachweisen und anerkannte öffentliche Personen in ihren Vorstand aufnehmen (Foljanty-Jost und Aoki 2008: 6; Reimann 2010: 36–37; Sato 2002: 4; Yamamoto 1998: 120). Die Mehrzahl der Umweltorganisationen verfügen bis heute nicht über entsprechende Einnahmen und selbst wenn, war die Zulassung durch das Ministerium aufgrund des langwierigen, intransparenten Verfahrens formal nicht garantiert (Reimann 2010: 36–37). Dies äußert sich in der geringen Prozentzahl ziviler Umweltorganisationen, die den juristischen Status einer gemeinnützigen Organisation inne haben. Somit blieb das Gros japanischer Umweltorganisationen über Jahrzehnte benachteiligt.

Unter dem Eindruck des verheerenden Kōbe-Erdbebens im Jahr 1995 entwickelte sich die mangelnde Institutionalisierung gemeinnütziger Organisationen zum Kernthema auf der politischen Agenda, in dessen Folge das japanische Parlament 1998 das NPO-Gesetz verabschiedete (Pekkanen 2000: 81–86; Sato 2002: 1; Yamamura 1998: 189). Der NPO-Körperschaftsstatus zählt allerdings nicht zum gemeinnützigen Körperschaftsstatus (*kōeki hōjin*) des japanischen BGB, sondern das NPO-Gesetz wird gesondert geführt. Indem der Gesetzgeber mit dem NPO-Gesetz einen alternativen juristischen Körperschaftsstatus anbietet, bezweckt er nach eigenen Aussagen den Beitrag ziviler Organisationen für das Gemeinwohl zu stärken (Art. 1, NPO-Gesetz) (JCIE 2003, Internet). Die Auflagen zur Inkorporierung sind niedriger, da zur Erlangung des juristischen Status einer NPO-Körperschaft zehn Gründungsmitglieder (Art. 12 (1), NPO-Gesetz) und eine gemeinnützige Zielstellung (Art. 2, NPO-Gesetz) ausreichen. Darüber hinausgehende finanzielle Garantien sind nicht vorgeschrieben. Das NPO-Gesetz entspricht somit eher als der Körperschaftsstatus einer *kōeki hōjin* den Existenzbedingungen der meisten Umweltorganisationen. Die Mehrheit japanischer Umweltgruppen könnte mit dem Erhalt des NPO-Körperschaftsstatus gegenwärtig volle Geschäfts- und Vertragsfähigkeit erlangen.

Allerdings verzichten bis heute fast 60 Prozent japanischer Umweltorganisationen auf einen Körperschaftsstatus (ERCA 2008, Internet). Als einen wichtigen Grund nennen sie häufig die Ablehnung staatlicher Kontrolle, welche viele Organisationen gegen die jährlich notwendigen Rechenschafts- und Aktivitätsberichte äußern, gerade wenn sie eine kritische Haltung gegenüber staatlichen Institutionen einnehmen (Yamauchi 2004: 145). Zugleich gehen die Zugeständnisse des japanischen Staates hinsichtlich der Institutionalisierung zivilgesellschaftlicher Organisationen nicht soweit, dass er mit dem Erhalt eines juristischen Körperschaftsstatus automatisch steuerrechtliche Vergünstigungen gewährt. Das japanische Steuerrecht behandelte NPO-Körperschaften weiterhin so, als besäßen sie keinen juristischen Status (*jinkaku naki shadan nado*), obwohl drei Viertel von ihnen sich finanzielle Unterstützung von staatlicher Seite wünschen und dringend benötigen, um ihre finanzielle Basis zu sichern (Matsushita 1999: 148–149; Nihon Bengoshi Rengōkai 2001: 54, 60; Reimann 2010: 38). Im Jahr 2006 nahm der Gesetzgeber zwar weitere Gesetzesreformen vor, die den Registrierungsprozess weiter erleichterten und die Inkorporierung als *kōeki hōjin* vereinfachten, von den entsprechenden Steuerprivilegien sind die NPO-Körperschaften allerdings weiterhin weitgehend ausgenommen (Reimann 2010: 38).

Gemeinnützige Körperschaften werden für ihre nicht-gewinnbasierten Einnahmen häufig maximal in die niedrigste Steuerklasse eingestuft (Pekkanen 2003: 93; Sömushō 2006: 13–14). Das japanische Parlament revidierte in den vergangenen Jahren zwar mehrmals das Steuerrecht (Foljanty-Jost und Aoki 2008: 11–12; JCIE 2003, Internet; Nakai 2002: 170; Pekkanen 2003: 69, 93; Tachibana 2002: 97–98), aber eine juristische NPO-Körperschaft bedarf im Gegensatz zu einer *kōeki-hōjin* weiterhin einer zusätzlichen, strikteren Genehmigung (*ninka*) durch die oberste Finanzbehörde (*Kokuzei-chō*), bevor sie Steuervergünstigungen in der Einkommens-, Körperschafts- und Erbschafts- bzw. Schenkungssteuer geltend machen kann. Gerade einmal 0,2 Prozent aller Organisationen mit einem juristischen NPO-Körperschaftsstatus profitieren von den Steuervergünstigungen (Foljanty-Jost und Aoki 2008: 12). Somit bleibt der Anreiz zur Inkorporierung für viele japanische Umweltorganisationen, ihre finanzielle Basis zu verbessern und umfangreich Spenden und Mitgliedsbeiträge zu erwerben, weitgehend unattraktiv. Es bleibt somit zu resümieren, dass die rechtlich-institutionellen Rahmenbedingungen gerade jene Umweltorganisationen benachteiligen, die sowieso über unzureichende finanzielle und personelle Ressourcen verfügen. Die verhinderte Inkorporierung entzieht diesen Organisationen gleichzeitig die Grundlage zum Erwerb gesellschaftlicher Akzeptanz, die sich auf ihre Attraktivität als potentielle Kooperationspartner für Großunternehmen auswirkt.

3.2.4 RESSOURCENSITUATION

Japanische Umweltorganisationen verfügen im Allgemeinen über eine geringe Ressourcenausstattung, wie bereits an mehreren Stellen angesprochen. Weil die Ressourcensituation ihren Handlungsspielraum und somit die Handlungsmotivation beeinflusst, ist die Situation der Umweltorganisationen im Folgenden nachzuzeichnen. Dazu analysiert die Arbeit die Parameter „Budget“, „Mitglieder“ und die informationellen Ressourcen, um diese im Anschluss mit ihrer Zielorientierung ins Verhältnis zu setzen.

MATERIELLE RESSOURCEN

Materielle Ressourcen sind eine der wichtigsten Voraussetzungen für zivile Umweltorganisationen, da sie die Grundlage für das Engagement bilden und die Erschließung weiterer Ressourcen sichern. Vereinfachend sollen im Folgenden die finanziellen Ressourcen in Augenschein genommen werden. Tabelle 3-II führt die Einnahmen großer Umweltorganisati-

onen im Deutschland-Japan-Vergleich auf, die sich in beiden Ländern in Struktur und Zielen ähneln. Mit Greenpeace, dem WWF und Friends of the Earth sind jeweils die nationalen Tochterorganisationen gemeint. Der WWF Japan (*WWF Japan*) und die Wild Bird Society Japan (*WBSJ, Nihon yachō no kai*) gelten in Japan schon länger zu den finanzstärksten Organisationen (Pekkanen 2006: 43). Trotzdem liegen ihre Einnahmen auch in der Gegenwart durchgängig hinter ihren deutschen Pendanten. Friends of the Earth (*Chikyū tomo no kai*) und Greenpeace verfügen in Japan ebenfalls über geringere Einnahmen als ihre deutschen Pendanten und andere große Organisationen in Japan. Es lässt sich also festhalten, dass große Umweltorganisationen in Japan finanziell generell schlechter gestellt sind als vergleichbare Umweltorganisationen in westlichen Ländern. Hieran lässt der allgemeine Mangel an finanziellen Ressourcen zivilgesellschaftlicher Akteure in Japan festmachen, den die Forschungsliteratur regelmäßig erwähnt.

Tabelle 3-II: Die Einnahmen einzelner Umweltorganisationen im Vergleich

Name der Organisation	Japan	Deutschland
Greenpeace	1,4 Mio. Euro	43,6 Mio. Euro
Friends of the Earth / BUND	1,1 Mio. Euro	14,3 Mio. Euro
WBSJ / NABU	12,8 Mio. Euro	21,1 Mio. Euro
WWF	8,2 Mio. Euro	40,2 Mio. Euro

Quelle: BUND 2008: 24), FoE Japan (2008, Internet), Greenpeace Deutschland (2008: 8), Greenpeace Japan (2008, Internet), NABU (2008: 22), WBSJ (2008, Internet), WWF Deutschland (2008: 30), WWF Japan (2008a: 10).

Der Blick auf die Zahlen der individuellen Mitglieder im folgenden Abschnitt verdeutlicht, dass trotz einiger Schwankungen hohe Einnahmen mit hohen Mitgliederzahlen einhergehen. Somit sichert eine ausreichende Mitgliederbasis in vielen Fällen den Fluss finanzieller Ressourcen, in Japan jedoch weit weniger als in Deutschland. Demzufolge sind Beschränkungen des Handlungsspielraumes an der Tagesordnung. Einige Organisationen weichen allerdings von dieser Einnahmestruktur ab, wie beispielsweise der WWF Japan. Er besitzt im Vergleich zu seiner deutschen Schwesterorganisation gerade einmal 35.000 individuelle Mitglieder, verfügt aber über ein ähnlich umfangreiches Jahresbudget. Ihm gelingt es anscheinend in Japan alternative Einnahmequellen zu erschließen, um den Mangel an finanziellen Ressourcen zu kompensieren. Die Einnahmestruktur des WWF Japan wird in der qualitativen Fallbeispieluntersuchung eingehend betrachtet.

Tabelle 3-III: Häufigkeit japanischer Umweltorganisationen nach ihrem Jahresbudget (2008)

Jahresbudget	Anteil der Organisationen
Unter 1 Mio. Yen	51,01%
1 Mio. bis 10 Mio. Yen	30,03%
10 Mio. bis 100 Mio. Yen	13,94%
Über 100 Mio. Yen	3,89%
Unbekannt / Unzutreffend	1,13%

Quelle: ERCA (2008, Internet).

Aus Tabelle 3-III geht hervor, dass Umweltorganisationen nicht nur im Ländervergleich finanziell schlechter gestellt sind, sondern das Gros der Organisationen über noch geringere Einnahmen verfügt. Über achtzig Prozent von ihnen nehmen gegenwärtig weniger als 10 Millionen Yen (weniger als 100.000 Euro) jährlich ein. In der Regel besitzen landesweit und international tätige Organisationen höhere Einnahmen als lokal und regional tätige Umweltorganisationen. Diese Einnahmen setzen sich zu rund einem Drittel aus den Mitgliedsbeiträgen als Haupteinnahmequelle und einem Viertel aus staatlichen Zuschüssen zusammen. Die sonstigen Mittel stammen zum größten Teil aus privaten Fördergeldern, eigenen Einnahmen, Krediten und Überschüssen aus dem Vorjahr (Gotō 2000: 11; Pekkanen 2006: 73). Markant ist die Tatsache, dass in Japan der Gesamtumfang des Spendenvolumens durch juristische Personen das Gesamtspendenvolumen durch natürliche Personen um ungefähr ein Drittel überragt. Im Vergleich dazu liegt in den USA das Gesamtspendenvolumen durch juristische Personen an zivilgesellschaftliche Organisationen gerade einmal bei einem Viertel der finanziellen Beiträge individueller Mitglieder (Yamauchi 2004: 15). Mit anderen Worten ist dieser Umstand wiederum ein Indiz für den Mangel mitgliederbasierter Einnahmen vieler Organisationen, auch wenn die Mitgliedsbeiträge weiterhin als die häufigste Einnahmequelle genannt werden. Jedoch trifft der Vergleich keine Aussage über die jeweilige Höhe des Spendenaufkommens pro Organisation, das in den USA bekanntlich höher liegt als in Japan. Es kann jedoch festgehalten werden, dass die finanzielle Unterstützung durch juristische Personen einschließlich der Großunternehmen in Japan aufgrund des Mitgliedermangels als alternative Einnahmequelle eine überdimensionale Bedeutung erlangt.

Die fehlenden Mittel schränken so nicht nur den Handlungsspielraum, sondern ebenso die Unterhaltung von Geschäftsräumen, technischer Ausrüstung, der Beschäftigung von Fachpersonal und die notwendige Ausbildung von Expertise ein. So fehlt den meisten Umweltor-

organisationen überhaupt die Grundlage sachpolitisch den umweltpolitischen Entscheidungsprozess mitzugestalten und sich als unabhängige Einflussgröße neben staatlichen und wirtschaftlichen Institutionen zu etablieren (Vosse 2006: 114). Dies bedingt einerseits eine fehlende Attraktivität für potentielle Mitglieder, so dass sich von einem Teufelskreis sprechen lässt. Andererseits zeigt sich ein deutlicher Bedarf an finanziellen Ressourcen und alternativen Einnahmequellen, um die fehlende Finanzierungslücke zu schließen. Unternehmen und andere Körperschaften gewinnen überdimensional an Bedeutung zur Sicherung der finanziellen Basis. Freilich bleibt fraglich, ob große Unternehmen sich in einer Zusammenarbeit mit kleinen und Kleinstorganisationen engagieren, da diesen normalerweise ausreichend Ressourcen zur Professionalisierung fehlen und deshalb ein ausbalanciertes Austauschverhältnis zum gegenseitigen Nutzen kaum vorstellbar ist.

PERSONELLE RESSOURCEN

Die Mitglieder ziviler Umweltorganisationen wurden bereits als eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine ausreichende Einkommensbasis genannt. Sie ermöglichen den Organisationen Unabhängigkeit von anderen Einnahmequellen. Tabelle 3-VI bildet wiederum in einem Deutschland-Japan-Vergleich die Zahlen individueller Mitglieder großer Umweltorganisationen ab. Alle deutschen Umweltorganisationen übertreffen ihre japanischen Pendanten an individuellen Mitgliedern. Erscheint in Deutschland eine Mitgliederzahl im sechsstelligen Bereich als normal, muss in Japan bereits bei einer Mitgliederzahl im fünfstelligen Bereich von einer „mitgliederstarken Organisation“ gesprochen werden. Dabei gilt die WBSJ in Japan bereits als mitgliederstärkste Umweltorganisation (Pekkanen 2006: 43). Somit können japanische Umweltorganisationen allgemein nur auf geringe personelle Ressourcen in Form individueller Mitgliedern zurückgreifen.

Tabelle 3-IV: Zahlen individueller Mitglieder verschiedener Umweltorganisationen im Vergleich

Name der Organisation	Japan	Deutschland
Greenpeace	5.000	564.000
Friends of the Earth / BUND	600	267.844
WBSJ / NABU	44.426	419.000
WWF	35.000	358.000

Quelle: BUND (2008: 22), ERCA (2008a, Internet), Greenpeace Deutschland (2008: 7), Greenpeace Japan (2008a, Internet), NABU (2008: 21), WWF Deutschland (2008: 28), WWF Japan (2009, Internet).

Japanische Umweltorganisationen sind nicht nur im Deutschland-Japan-Vergleich die mitgliederschwächeren Akteure, sondern der Mitglieder-mangel stellt sich im Inland noch dramatischer dar (Tab. 3-V). Rund 60 Prozent von ihnen bewegen sich in einem Bereich von maximal 100 Personen und ein weiteres Viertel von maximal 1000 Personen. Diese Zahlen korrespondieren sowohl mit den geringen Einnahmen der Mehrheit der Umweltorganisationen als auch mit dem häufig lokal bzw. regional beschränkten Aktivitätsgebiet. Niedrige Mitgliederzahlen bedingen geringe Einnahmen und beschränken den Handlungsspielraum. So sind gerade die mitgliederschwachen Umweltorganisationen darauf angewiesen, alternative Einnahmequellen zu erschließen (z.B. Sponsoring, Öko-Labeling, Merchandising) (Brunnengräber und Walk 2001: 102). Letztlich resultiert dies in der Notwendigkeit alternativer Einnahmequellen, um Beschränkungen im Problemlösungspotential und Aufgabenspektrum der Organisationen zu begegnen.

Tabelle 3-V: Mitgliedszahlen japanischer Umweltorganisationen (2008)

Mitgliederzahl	Anteil individueller Mitglieder	Anteil der Körperschaften
1 ~ 10	4,02%	16,92%
11 ~ 100	56,85%	16,53%
101 ~ 1000	23,51%	3,43%
1001 ~ 10.000	3,03%	0,51%
über 10.000	1,02%	
Unbekannt / Unzutreffend	11,58%	62,61%

Quelle: ERCA (2008, Internet).

Die Mitgliederschwäche ist zum Einen als Folge der hohen Fragmentierung der japanischen Umweltorganisationslandschaft zu verstehen. Zum Zweiten wirkt aber auch die geringe Unterstützungsbereitschaft der Bevölkerung für das zivilgesellschaftliche Engagement als Ursache für die Mitgliederschwäche. So verfügt die überwiegende Mehrheit der japanischen Bevölkerung zwar über ein Interesse an nationalen und globalen Umweltproblemen, aber gerade einmal ein bis zwei Prozent sind Mitglieder in einer Umweltorganisation (Pekkanen 2006: 42; Vosse 2006: 112, 115). Das geringe Engagement in Form individueller Mitgliedschaften lässt sich nicht allein auf temporale Engpässe aufgrund langer Arbeitszeiten zurückführen. Eine Meinungsumfrage des Kabinettsbüros (*Naika-ku-fu*) aus dem Jahr 2003 offenbart vielmehr, dass gerade einmal ein Fünftel der Bevölkerung Vertrauen zu NPOs und Bürgerinitiativen äußert (Yamauchi 2004: 70). Das heißt, dass der überwiegende Teil der japanischen Zivilbevölkerung sich ehrenamtlich eher selten unter dem Dach zivilgesellschaftlicher Organisationen engagiert.

Die mangelnde öffentliche Unterstützung durch geringe Mitgliederzahlen mündet so unmittelbar in einer geringeren Zahl an vollbeschäftigtem Fachpersonal. Meist können nur die landesweit und international tätigen Organisationen mit vergleichsweise hohen Einnahmen ausreichend Mitarbeiter beschäftigen. Die wenigsten Umweltorganisationen verfügen somit über Mitarbeiter, die festangestellt sind und entlohnt werden. Somit muss ein großer Teil der Arbeit unentgeltlich aufgebracht werden (Matsushita 1999: 144–145; Pekkanen 2006: 33–41; Reimann 2010: 155). Folgerichtig sind die Möglichkeiten der Beschäftigten zur Professionalisierung äußerst begrenzt. Vielmehr sind die meisten Organisationen darauf angewiesen, Expertise und personelle Ressourcen über ihr Netzwerk einzuwerben. Somit lässt sich die Asymmetrie zwischen Großunternehmen und Umweltorganisationen zwischen den Akteuren als Überschussangebot einerseits und Mangelsituation andererseits hinsichtlich personeller und finanzieller Ressourcen beobachten. Zwar existiert in Deutschland ebenfalls eine Vielzahl lokaler und regionaler Bürgerinitiativen sowie lokaler Ableger großer Umweltverbände, aber ihnen gelingt es in weitaus größerem Umfang, sich auf nationaler und internationaler Ebene zu vernetzen, Ressourcen zu bündeln und dadurch entscheidenden soziopolitischen Einfluss zu entwickeln. Die Mehrzahl japanischer Umweltorganisationen steht hingegen unter hohem Druck, die Lücke zwischen vorhandenen Mitteln und notwendiger Arbeit durch ehrenamtliches Engagement, Kooperation und Vernetzung zu kompensieren. Ihre Konzentration auf praktische Tätigkeiten auf lokaler bzw. regionaler Ebene mag zum Einen aus dieser Mangelsituation resultieren, zum Anderen erwächst aus der fokussierten Vernetzung soziales Kapital vor Ort im Sinne vertrauensbasierter Beziehungsstrukturen, welches sie im Tausch gegen andere Ressourcen einbringen können.

INFORMATIONELLE RESSOURCEN

Die Arbeit im Umweltschutz verlangt ein umfangreiches Fachwissen. Eine ausreichende Datenbasis ist zudem zwingende Voraussetzung, damit zivile Umweltorganisationen ihre Indikator- und Kontrollfunktion erfüllen können und somit dem Umwelthandeln anderer Akteure Legitimation verleihen. Das Sammeln und Aufbereiten der Daten und die Professionalisierung der Mitarbeiter erfordern umfangreiche materielle Ressourcen (z.B. technische Ausstattung, monetäre Mittel). Infolge ihrer knappen finanziellen und personellen Mittel können die meisten Umweltorganisationen in Japan keine umfassenden Daten erheben, so dass sich auch an dieser Stelle eine Mangelsituation abzeichnet.

Allerdings gelingt es einem Teil der Organisationen, diesen Mangel zu kompensieren. Sie stützen sich zum Einen auf stichprobenartige Kontrollen. Zum Zweiten ermöglichen ihnen die Vernetzung mit anderen gesellschaftlichen Akteuren sowie die Bündelung finanzieller Ressourcen, ihre informationelle Handlungsbasis zu verbessern (Nihon Bengoshi Rengōkai 2001: 65). Zum Dritten bietet zivilen Umweltorganisationen die globale Vernetzung via moderner Informations- und Kommunikationstechnologien Zugang zu einer Vielzahl von Daten. Rund die Hälfte besitzt beispielsweise eine eigene Homepage (49,43%) oder gibt regelmäßige Publikationen (61,22%) heraus (ERCA 2008, Internet). Der japanische Staat fördert darüber hinaus den Zugang zu umweltrelevanten Daten durch eine Reihe von extern zugänglichen Fachdatenbanken wie dem EI-Net (*Kankyō jōhō dētābēsu*) des Nationalen Umweltforschungsinstituts (*Nihon kokuritsu kenkyūjo*), dem Pollutant Release and Transfer Register chemischer Standortbelastungen (PRTR) oder dem Geographical Information System (GIS) des japanischen Umweltministeriums (*Nihon kankyō-shō*) (GEIC o.J., Internet; Nihon Bengoshi Rengōkai 2001: 67; Philipp 1997: 128–130, 135, 136–137). Zugleich stärkte die japanische Regierung mit der Verabschiedung des Informationsgesetzes (*Jōhō kōkai-hō*) 1998 die Offenlegungspflicht nationaler, präfekturaler und kommunaler Behörden gegenüber den Bürgern (Maclachlan 2000: 27–28, 30; Nihon Bengoshi Rengōkai 2001: 65; Yamamura 1998: 181; Steinhoff 2000: 119). Umweltorganisationen erhalten dadurch einen leichteren Zugang zu administrativen Daten.

Daraus ergibt sich, dass der Mehrzahl weiterhin Grenzen hinsichtlich ihrer Professionalisierung gesetzt sind, so dass sich der Einwurf hinsichtlich des Kompetenzmangels für die meisten Umweltorganisationen nicht entkräften lässt. Gleichwohl bietet gerade der vielfältige Zugang zu Umweltinformationen zahlreiche Möglichkeiten, den Mangel zu reduzieren. Natürlich sind die international vernetzten Organisationen hier weitaus besser aufgestellt als lokale Organisationen in Japan. Zugleich zwingt die Flut der Information zur Konzentration auf einzelne Themenfelder und lokal begrenzte Aktivitäten (*single-issue*-Organisationen). Folglich entwickeln viele Umweltorganisationen auf lokaler Ebene und eng begrenzten Themenfeldern durchaus umfangreiche Expertise und bauen ein Netzwerk auf. Gelingt es ihnen, sich in diesem begrenzten Handlungsspielraum ausreichend zu professionalisieren, ist durchaus vorstellbar, dass sie attraktive Kooperationspartner für japanische Großunternehmen darstellen, speziell wenn letztere am lokalen Umfeld ihres Produktionsstandorts interessiert sind.

3.2.5 ZIELORIENTIERUNG

Laut dem Coleman-Modell sind zur Erklärung kooperativer Interaktionsmuster die Eigeninteressen zivilgesellschaftlicher Umweltorganisationen wie Unternehmen zu berücksichtigen. Umweltorganisationen werden auf Basis ihrer Interessen ebenso als nutzenkalkulierende Akteure begriffen. In Abgrenzung zu den allgemeinen Organisationszielen bezeichnet diese Arbeit die verfolgten Eigeninteressen während transsektoraler Kooperationen als *Handlungsmotive*. Die Organisationsziele und somit ebenfalls die Kooperationsmotive lassen sich unter einer deduktiven Zweck-Mittel-Perspektive in Oberziele, Zwischenziele und Unterziele differenzieren. Zum Einen existieren Motive, die die Kernziele der Akteure zum Ausdruck bringen. Zum Zweiten existieren Motive, die auf Ansprüche gesellschaftlicher Interessengruppen reagieren bzw. das gesellschaftliche Umfeld der Akteure adressieren (Austin 2000: 8–14). Die Akteure versuchen über transsektorale Zusammenarbeit bestimmte Reaktionen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld hervorzurufen. Ziel sind also mittelfristige Synergieeffekte (z.B. Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Reputation, Bekanntheitsgrad). Diese sollen gesellschaftlich-strategische Motive genannt werden. Zum Dritten finden sich Motive, die sich auf die Umsetzung der Kernziele und strategischen Ziele beziehen. Sie sollen operative Ziele genannt werden. Den operativen Handlungsmotiven lässt sich inhaltlich der Erwerb materieller, informativer und personeller Ressourcen zuordnen. Gesellschaftlich-strategische Handlungsmotive hingegen bringen eine ideelle Nutzenerwartung zum Ausdruck, die auf positive Synergieeffekte im gesellschaftlichen Umfeld abzielt.

Die Akteure gründen sich zum Zweck des Umweltschutzes, über den sie ihr Handeln nach Außen legitimieren und woran sie ihren Erfolg messen (Preisendörfer 2005: 62–63). Als Oberziel kann deshalb das Umweltschutzinteresse identifiziert werden. Umweltorganisationen formulieren als gesellschaftliche Interessengruppen ökologische Ansprüche. Diese akzeptiert das gesellschaftliche Umfeld jedoch nicht per se, sondern sie bedürfen ebenso der Legitimation, damit aus einem Partikularinteresse tatsächlich ein gemeinschaftliches Anliegen erwächst. Demzufolge lässt sich die öffentliche Anerkennung ökologischer Ansprüche als mittelfristig-strategisches Zwischenziel einstufen, welches dazu dient, das Umweltschutzziel gesellschaftlich zu etablieren. Um das Umweltschutzziel umzusetzen und die öffentliche Akzeptanz voranzutreiben, bedarf es einzelner Schritte, so dass Umweltorganisationen ähnlich wie Unternehmen kurzfristige Unterziele mit operativ-instrumentellem Charakter formulieren. Aufgrund fehlender personeller und finanzieller Mit-

tel wird erwartet, dass operative Ziele für viele japanische Umweltorganisationen eine überdimensionale Rolle spielen.

Tabelle 3-VI: Handlungsmotive entlang des Kernziels (Umweltorganisationen)

<ul style="list-style-type: none"> • Verdeutlichen der Rolle als Problemlöser im Umweltbereich • Initiation von betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen über das gesetzliche Niveau hinaus • Lösen von Umweltproblemen nur in Zusammenarbeit mit Unternehmen möglich • Chance auf eine zukünftige Umweltschutzaktivität für die Organisation
--

Quelle: abgeleitet und ergänzt nach Schmitt (1996: 167–168).

Weil eine transsektorale Zusammenarbeit im Prinzip ein Mittel zur Umsetzung der Akteursinteressen darstellt, können sowohl das Kernziel, strategische Zwischenziele in Bezug auf das gesellschaftliche Umfeld bzw. operative Unterziele als Handlungsanreiz für eine transsektorale Zusammenarbeit fungieren. Demzufolge sind zum Einen Handlungsmotive anzunehmen, die das grundlegende Ziel des Umweltschutzes zum Ausdruck bringen. Sie können sich im Selbstverständnis oder am Kooperationspartner orientieren (Tab. 3-VI). Zum Zweiten sind Handlungsmotive denkbar, die auf strategische Zwischenziele hinsichtlich des gesellschaftlichen Umfelds der Organisation rekurrieren (Tab. 3-VII).

Tabelle 3-VII: Handlungsmotive in Bezug auf das gesellschaftliche Umfeld (Umweltorganisationen)

<i>Pro-aktiver Art</i>	<i>Responsiver Art (auf Wunsch/Druck von...)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Images (Reputation) • Demonstration gesellschaftlichen Engagements • Einfluss gegenüber Unternehmen stärken • Einfluss auf das Umweltbewusstsein der Unternehmensbeschäftigten • Einfluss auf die Führungsebene des Unternehmens • Positive Berichterstattung in den Medien • Einfluss auf die Gesellschaft / Öffentlichkeit • Stärken der gesellschaftlichen Anerkennung • Stärken des Vertrauens der lokalen Bevölkerung • Einfluss auf die staatliche Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • der Unternehmen • der internationalen Hauptvertretung der Organisation • der Mitglieder • der Mitarbeiter • der Medien / Öffentlichkeit • anderer japanischer Umweltorganisationen • internationaler Umweltorganisationen • der lokalen Bevölkerung • der Verwaltung / Ministerialbürokratie • der Politik / Parteien • einer Umweltorganisation im Ausland

Diese mögen pro-aktiver oder responsiver Art sein. Aber nicht nur responsiver Beweggründe generieren die Frage, auf welche gesellschaftlichen Gruppen sich im Detail der Handlungsdruck zurückführen lässt. Ebenso

pro-aktive Kooperationsmotive lassen die Frage nach der Zielgruppe zu. Deshalb soll das gesellschaftliche Umfeld im Fall der Umweltorganisationen während der Untersuchung in relevante Zielgruppen untergliedert werden. Trotzdem die empirische Untersuchung grundlegend explorativ konzipiert ist, wird als Ergebnis erwartet, dass die Umweltorganisationen sich besonders an den Unternehmen und der breiten Öffentlichkeit orientieren, weil erstere Verursacher ökologischer Probleme umfassen und letztere zivilgesellschaftlichen Ansprüchen Legitimation verleihen.

Der Mangel an finanziellen und personellen Mitteln legt die Vermutung nahe, dass zum Dritten das Einwerben entsprechender Ressourcen für das Gros japanischer Umweltorganisationen eine große Rolle spielt. Dementsprechend ist dies in den operativen Handlungsmotiven zu explizieren (z.B. Erwerb materieller, personeller Unternehmensressourcen). Sie lassen sich um informationelle Ressourcen wie dem unternehmerischen Know-how und Technologien ergänzen, da die mangelnde Ressourcenausstattung sich ebenfalls auf die Ausbildung technologischen und fachlichen Know-hows auswirkt.

Tabelle 3-VIII: Operative Handlungsmotive (Umweltorganisationen)

<ul style="list-style-type: none">• Einwerben finanzieller Unterstützung• Einwerben personeller Unterstützung• Anwerben neuer Mitglieder• Einwerben von unternehmerischen Know-how

Quelle: abgeleitet und ergänzt nach Schmitt (1996: 167–168).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass alle formulierten Kooperationsmotive als Handlungsanreiz plausibel erscheinen, weil sie sich einander bedingen. Es wurde von der Überlegung ausgegangen, dass die Beweggründe unmittelbar von den Akteurseigenschaften beeinflusst sind. Operative Beweggründe spielen für viele Organisationen aufgrund des Ressourcenmangels anscheinend eine bedeutende Rolle, weil diese sich unmittelbar auf ihren Gestaltungsspielraum auswirken. Deshalb liegt die Vermutung nahe, dass ein hohes Interesse an finanzieller und personeller Unterstützung sich ebenso umfangreich auf die Muster kooperativer Interaktionen auswirkt. Dies zu beweisen, ist das Ziel der quantitativen und qualitativen Untersuchung.

3.3 GROSSUNTERNEHMEN IN JAPAN

Die Betrachtung des wissenschaftlichen Forschungsstands hatte ergeben, dass Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Organisationen haupt-

sächlich für Großunternehmen eine Rolle spielen, weil sie im Gegensatz zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU, *chūshō kigyō*) über ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen verfügen, um sich zu engagieren, und im größeren Umfang von den Ansprüchen gesellschaftlicher Interessengruppen betroffen sind. Die wachsende Zahl transsektoraler Umweltkooperationen betrifft also hauptsächlich große Unternehmen in Japan. Weil die Asymmetrie in der Ressourcenverteilung zwischen Großunternehmen und japanischen Umweltorganisationen zudem besonders ins Auge springt, stellt sich die Frage nach einem Machtgleichgewicht zwischen diesen Kooperationspartnern besonders deutlich. Eine Beschränkung auf Großunternehmen erweist sich außerdem von der Warte aus als sinnvoll, dass ihr gesellschaftliches und ökologisches Engagement besser dokumentiert ist als bei KMU z.B. durch Fachaufsätze, Unternehmensberichte oder empirische Erhebungen (SCN 2004: 182). Deshalb erscheint es nicht nur aus forschungspraktischen Gründen angebracht, sich auf diese Gruppe privatwirtschaftlicher Akteure zu beschränken.

Zu Großunternehmen werden in dieser Arbeit jene Akteure gezählt, die den amtlichen Kriterien der japanischen Small and Medium Enterprise Agency (*Chūshō kigyō-chō*) genügen (SMEA 1999, Internet). Im Endeffekt verfügen Großunternehmen im Gegensatz zu den meisten zivilgesellschaftlichen Akteuren über umfangreiche materielle Ressourcen (Kapital und Ausrüstung), personelle Ressourcen (Arbeitskraft, Netzwerk) und informationelle Ressourcen (technologisches Know-how). Gerade mit Blick auf den Symmetriegrad, den Ressourcenaustausch, die zeitliche Dimension und den Inhalt der Kooperationsaufgabe bleibt zu eruieren, wie sich das asymmetrische Kräfteverhältnis auf die Kooperationsmuster zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen auswirkt. Zunächst ist jedoch zu klären, wie sich das gesellschaftliche Umfeld japanischer Großunternehmen in der Gegenwart gestaltet, welche Notwendigkeiten sich daraus für die Unternehmen ergeben und wie sich dies auf ihre Handlungsmotivation auswirkt.

3.3.1 ÖKOLOGISCHE BELASTUNG UND GESELLSCHAFTLICHE ANSPRÜCHE

Die japanische Wirtschaft ist geprägt durch ihre typische Dualstruktur (*nijū kōzō*) zwischen Großunternehmen (*dai-kigyō*) und KMU. Die Großunternehmen sind für rund die Hälfte der Produktion verantwortlich und erwirtschaften damit rund die Hälfte der Wertschöpfung, obwohl sie gerade einmal ein Prozent der Betriebe ausmachen. Zwischen Großunternehmen und KMU bestehen somit auffallende Unterschiede in der technologischen Stärke, Kapitalausstattung und Produktivität (Pascha 2010: 94). Gleichzeitig wird aus dieser kurzen Skizze deutlich, dass große

Konzerne in Anbetracht ihres hohen Produktionsumfangs an der Gesamtwertschöpfung des Landes einen ebenso großen Teil der ökologischen Verantwortung tragen. Diese Tendenz wird verstärkt durch den Umstand, dass im Vergleich zu anderen Industrieländern das produzierende Gewerbe in Japan, ähnlich wie in Deutschland, einen relativ hohen Anteil an der wirtschaftlichen Wertschöpfung aufweist (Pascha 2010: 21). Das heißt, die überwiegende Mehrheit japanischer Großunternehmen gehört genau jenen Wirtschaftszweigen an, die durch eine hohe Umweltbelastung gekennzeichnet sind. Somit lässt sich festhalten, dass Großunternehmen zwar umfangreich jene Güter kontrollieren, welche für japanische Umweltorganisationen aufgrund ihrer Ressourcenschwäche von großem Interesse sind. Aber gleichzeitig beinhalten die externen Umweltkosten der meisten Branchen Friktionen für ein kooperatives Austauschverhältnis.

Japans Wirtschaft ist gleichzeitig stark exportorientiert. Japanische Unternehmen führen vorrangig Produkte innerhalb enger Marktsegmente aus (bes. Maschinen und Elektrogeräte), die sich zugleich durch eine hohe Konkurrenzfähigkeit auszeichnen (Hayashi 2004: 80; Pascha 2010: 141). Sie exportieren diese Produkte weltweit (Hayashi 2004: 82). Nach Ost- und Südostasien werden hauptsächlich Vor- und Zwischenprodukte zur Weiterverarbeitung geliefert. Weil viele Firmen dort ihre Fertigungsstandorte besitzen, bildet diese Region gleichzeitig die vorrangige Zielregion japanischer Direktinvestitionen ins Ausland. Die Endabnehmer japanischer Exportprodukte finden sich hingegen vor allem in Nordamerika und Europa (Bastian 2007: 157–159). Trotz der wachsenden Märkte und der Handelsverflechtungen mit asiatischen Ländern, reichte das Volumen des asiatischen Marktes bisher kaum aus, um Nachfrageausfälle in den USA oder Europa zu kompensieren (Pascha 2010: 142; Tanimoto 2006: 367). Demzufolge sind exportorientierte Unternehmen darauf angewiesen, neben dem Preisniveau Produktstandards zu gewährleisten, die den gesetzlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Normen in Europa und den USA entsprechen, wenn sie dort konkurrenzfähig bleiben wollen. Daraus lässt sich schließen, dass in Japan gerade multinational agierende Konzerne darauf angewiesen sind, auf Ansprüche internationaler Interessengruppen zu reagieren und ausländische Standards zu übernehmen.

Die Forderungen US-amerikanischer Interessengruppen nach bürgergesellschaftlichen Engagement in den 1980er Jahren verdeutlichen exemplarisch, wie interdependent sich der Geschäftserfolg mit der Akzeptanz durch das gesellschaftliche Umfeld verhält (siehe Kap. 3.1). Mit anderen Worten bedeuten diese Charakteristika, dass japanische Großunternehmen gezwungen sind, auf die vielfältigen Veränderungen im In- und

Ausland zu reagieren, um erfolgreich zu wirtschaften. Dies beinhaltet zugleich, dass der Handlungsanreiz für transsektorales Engagement sowohl inländischen als auch internationalen Ursprungs sein kann. Es bleibt also zu fragen, inwieweit das Charakteristikum der Auslandstätigkeit die Emergenz transsektoralen Engagements beeinflusst und sich auf den Inhalt der Kooperationsaufgabe auswirkt.

UMWELTSCHUTZ UND BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT

Die Vielfalt und Dringlichkeit industrieller Umweltverschmutzung ist allgemein bekannt und bereits umfangreich von der entsprechenden Fachliteratur untersucht (z.B. Izumi *et al.* 2003: 12–39). Zugleich richtet sich das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit nicht auf die Intensität und den genauen Inhalt einzelner Problemlagen, sondern auf die Interaktionsmuster der Kooperationspartner. Auf eine dezidierte Darstellung industrieller Umweltbelastungen wird darum an dieser Stelle verzichtet. Im Sinne Hiß' (2007: 8–9) lassen sich vielmehr alle Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes vereinfachend dem inneren und mittleren Verantwortungsbereich zuordnen. Das heißt, sie thematisieren die ökologische Verantwortung der Unternehmen bezüglich ihres Kerngeschäfts und ihrer Zulieferbeziehungen. Im Gegensatz dazu beinhalten Maßnahmen im äußeren Verantwortungsbereich ausschließlich bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement. Der Forschungsstand ergab, dass Tätigkeiten im inneren und mittleren Verantwortungsbereich japanischer Großunternehmen – im Vergleich zu Deutschland und den USA – höchst selten Gegenstand transsektoraler Umweltkooperationen sind. Woran liegt das?

Den Referenzrahmen für den betrieblichen Umweltschutz bildet in Deutschland wie in Japan die Umweltgesetzgebung, die nationale und internationale Standards integriert. Die ersten Umweltgesetze bezüglich industrieller Verschmutzungen verabschiedete die japanische Regierung in den 1960er und 1970er Jahren. Die 1980er Jahre bildeten hingegen die Zeit des wirtschaftlichen Strukturwandels und des technischen Umweltschutzes. Aufgrund der schwachen Stellung des japanischen Umweltministeriums im politischen System waren neue Impulse danach rar (Kerkmann 1998: 13–14). Die japanische Umweltgesetzgebung erfährt erst seit den 1990er Jahren eine neue Regelungsdichte aufgrund des Bedeutungszuwachses globaler Umweltprobleme, weil die Impulse für neue Gesetze und Regulierungen gegenwärtig größtenteils von internationaler Ebene ausgehen (Kawamura 2005: 5; Kawamura 2005a: 2–4; Kerkmann 1998: 188). Obwohl in Japan durchaus Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, lässt sich das Land gegenwärtig zu den Staaten mit den höchsten Um-

weltstandards zählen. Es ist also davon auszugehen, dass alle japanischen Unternehmen bereits von Gesetzeswegen gezwungen sind, sich mit der Umweltschutzthematik auseinanderzusetzen.

Die ISO-Normen sind die weltweit verbreitetsten Standards für das gesellschaftliche und ökologische Engagement von Unternehmen (Seitz 2002: 126). Erhebungen der Japanese Standard Organization (JSO, *Nihon kikaku kyōkai*) zeigen, dass seit der Einführung der Umweltmanagementnorm ISO 14001 im Jahr 1996 die Zahl der Zertifizierungen in Japan kontinuierlich zugenommen hat (JSO 2005a, Internet). Japanische Unternehmen besitzen weltweit mit Abstand die meisten Zertifizierungen (ISO 2005: 4). Eine Erhebung der Shūkan Tōyō Keizai (2007: 34) kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass über zwei Drittel der Großunternehmen eine ISO-Zertifizierung besitzt und weitere sieben Prozent der Großunternehmen andere Umweltmanagementsysteme implementiert haben bzw. planen zu implementieren. Unter den Akteuren ohne Umweltmanagementsystem befinden sich dabei vorrangig Unternehmen des Groß- und Einzelhandels, Banken, des Dienstleistungsgewerbes und der Kommunikations- und Informationstechnologie, das heißt, mit einer eher geringen ökologischen Belastung (Shūkan Tōyō Keizai 2007: 44). Trotz bestehender Kritik aufgrund der fehlenden Verbindlichkeit der ISO-Normen unterstreichen die Daten, dass Umweltstandards für die Mehrzahl japanischer Großunternehmen eine relevante Rolle spielt. Mit anderen Worten verfügt die überwiegende Mehrheit über ein hohes Umweltinteresse, weil es ein unausweichlicher Aspekt ihres Kerngeschäfts darstellt. Der Rest beinhaltet allein Branchen, die für eine geringe Umweltbelastung bekannt sind. Somit bietet es sich für den weiteren Verlauf der Untersuchung an, weniger nach dem Umweltinteresse der Unternehmen zu fragen, sondern den ökologischen Belastungsgrad entlang der Branchenzugehörigkeit in den Blick zu nehmen.

Tabelle 3-IX: Gliederung und Umweltbezug verschiedener Wirtschaftszweige

Wirtschaftszweig	Zweige ^a	Verteilung der ISO 14001-Zertifikate ^b	Ökologische Belastung ^c
Primärsektor	Land- und Forstwirtschaft, Fischereiwesen	0,87%	
	Bergbau	0,35%	hoch
Sekundärsektor	Bauwirtschaft	9,55%	hoch
	Nahrungs- und Genussmittelindustrie	3,23%	
	Textilindustrie	0,96%	hoch
	Pappe- und Papierindustrie	2,02%	hoch
	Druckindustrie	3,05%	hoch
	Chemie	5,84%	hoch
	Pharmaindustrie	0,02%	
	Erdöl- und Steinkohle verarbeitende Industrie	0,42%	hoch
	Kunststoffverarbeitende Industrie	3,60%	hoch
	Gummiprodukte	1,25%	hoch
	Keramik- und Steinprodukte	1,38%	hoch
	Eisen- und Stahlindustrie	0,50%	hoch
	Nichteisenmetall verarbeitende Industrie	0,81%	hoch
	Metallwaren	9,33%	hoch
	Maschinen- und Anlagenbau	4,52%	hoch
	Elektrogeräteindustrie	11,44%	hoch
	Transportmittel- und Automobilindustrie	4,30%	hoch
	Präzisionsgeräte und Feinmechanik	1,90%	
Sonstige verarbeitende Industrien	1,50%		
Atomwirtschaft	---	hoch	
Strom-, Gas-, Wärme- und Wasserwirtschaft	0,86%	hoch	
Tertiärsektor	Informationstechnologie und Telekommunikation	0,47%	
	Rundfunk- und Medienanstalten	---	
	Transport- und Logistikgewerbe	2,34%	
	Handel (Groß- und Einzelhandel)	9,98%	
	Finanz- und Versicherungsgewerbe	0,36%	
	Immobiliengewerbe	0,28%	
	Private Bildungseinrichtungen / Forschungsinstitute	0,48%	
	Gastgewerbe	0,41%	
	Sonstige Dienstleistungen	17,74%	

^a abgeleitet nach GEIC (o.J., Internet), Statistics Bureau (2006, Internet), Statistisches Bundesamt Deutschland (2003: 48–142).

^b JSO (2005, Internet).

^c abgeleitet nach Kirchgeorg (1990: 88), Schmitt (1996: XXII).

Obwohl die Einteilungen der Quellen (GEIC o.J., Internet; Statistics Bureau 2006, Internet; Statistisches Bundesamt Deutschland 2003: 48–142) leicht variieren, lassen sich die Branchen grob entlang der Gliederung in Tabelle 3-IX unterteilen. Die Bestimmung des ökologischen Belastungsgrads einzelner Branchen basiert auf einer empirischen Arbeit von Kirchgorg (1990: 87–90), die sich nach den Merkmalen (a) große Anzahl ökologischer Interessengruppen, (b) umfangreiche Artikulation ökologischer Ansprüche, (c) umfangreiche Zahl an ökologischen Problemfeldern und (d) Intensität der denkbaren Sanktionen durch ökologische Stakeholder richtet. Das heißt, der Grad der Umweltbelastung wird nach der Betroffenheit gesellschaftlicher Anspruchsgruppen bestimmt. Die markierten Branchen sind somit als „Extrempol der am stärksten betroffenen Unternehmen“ zu verstehen (Schmitt 1996: 147), ohne dass der Belastungsgrad anderer Branchen im Umkehrschluss als niedrig einzustufen wäre. Eine Reduzierung des Untersuchungsgegenstandes auf diese besonders kritischen Branchen, wie Schmitt (1996: 147) in ihrer empirischen Analyse vornimmt, wird verzichtet. Denn eine Vielzahl transsektoraler Kooperationsbeziehungen findet sich laut den Ergebnissen der Fachliteratur ebenso in weniger belastenden Branchen. Für die Beantwortung der Frage nach der Emergenz transsektoraler Umweltkooperationen ist es vielmehr von Bedeutung, kritische und weniger kritische Branchen zueinander ins Verhältnis zu setzen, damit die Bedeutung des ökologischen Belastungsgrads eruiert werden kann.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass alle japanischen Großunternehmen sich mit der Umweltschutzthematik auseinandersetzen müssen. Weil sich in Japan die ISO-14001-Zertifizierungen seit 1996 sprunghaft ausbreiten, ist anzunehmen, dass die internationale Verflechtung der Unternehmen hier eine entscheidende Rolle spielt. Folglich lohnt es sich, den Zusammenhang zwischen der Auslandstätigkeit eines Unternehmens und dem Integrationszeitraum gesellschaftlicher Ansprüche in das Corporate Management sowie dem Beginn des transsektoralen Engagements zu prüfen. Der ökologische Belastungsgrad gibt allerdings auf Anhieb keinen Hinweis auf den Beginn des kooperativen Engagements, den Inhalt der Kooperationsaufgabe und den Symmetriegrad, weil plausible Gründe für unterschiedliche Merkmalsausprägungen existieren. Die Analyse gestaltet sich deshalb hinsichtlich dieser Merkmale vorrangig explorativ und soll im Detail erst im empirischen Teil dieser Arbeit diskutiert werden.

DAS GESELLSCHAFTLICHE UMFELD

Transsektorale Kooperationen werden in Japan im Kontext der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (*Corporate Social Responsibility*, kurz: CSR) diskutiert und Unternehmen führen diese als einen der häufigsten Beweggründe für ihr transsektorales Engagement an. Um den Anstieg transsektoraler Umweltkooperationen zu verstehen, müssen Unternehmen also als integrativer Bestandteil der Gesellschaft betrachtet und analysiert werden. Es soll deshalb – in Abgrenzung zum Begriff der ökologischen Umwelt – von einem akteursspezifischen *gesellschaftlichen Umfeld* gesprochen werden (z.B. Hahn 2005: 10), dessen Bedeutung und Zusammensetzung genauer zu spezifizieren ist. Im Grunde geht es darum, dass Unternehmen durch ihr Handeln gesellschaftliche Interessen berühren und sie wiederum durch das Handeln gesellschaftlicher Interessengruppen tangiert sind (Dyllick 1989: 15). So können nach Dyllick (1989: 24–34) von der Beschaffung über die Produktion bis hin zum Marketing bzw. Entsorgung als auch die Mitarbeiterebene, der Finanzbereich, die Kommunikationspolitik oder konstitutive Unternehmensentscheidungen Ziel gesellschaftlicher Auseinandersetzungen sein. Daraus resultieren häufig zusätzliche Kosten für die Unternehmen, wodurch ihr Handlungsspielraum empfindlich eingeschränkt wird.

Zwei weitere Gründe sprechen dafür, dass dem gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen für das Entstehen transsektoraler Kooperationen eine entscheidende Rolle zukommt. Zum Ersten existiert eine offensichtliche Dysbalance zwischen Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen in Japan. Neben fehlenden Informationen benennen nicht kooperationsbereite Unternehmen gerade die geringe Ausstattung mit personellen und materiellen Ressourcen sowie die fehlende Professionalität der Organisationen als Hemmnis. Kooperierende Unternehmen unterscheiden sich von diesen dadurch, dass sie anscheinend einer transsektoralen Zusammenarbeit zusätzlich einen symbolischen Nutzen beimessen, der im Grunde auf positive Synergieeffekte im gesellschaftlichen Umfeld abzielt. Zum Zweiten unterstreicht das Coleman-Modell theoretisch die Bedeutung des sozialen Kontexts gerade für stark asymmetrische Vertrauensbeziehungen. Asymmetrische Beziehungen werden danach durch steigende gesellschaftliche Anerkennung und den wachsenden Grad an Vertrauenswürdigkeit kompensiert. Der (teils epidemische) Vertrauensentzug durch das gesellschaftliche Umfeld hingegen steigert den Bedarf an vertrauensbildenden Maßnahmen, um die eigene Handlungsfähigkeit zu sichern. Worin liegen dann aber die Ursachen? Weshalb erfährt das gesellschaftliche Umfeld für japanische Unternehmen in der Gegenwart einen derartigen Bedeutungszuwachs?

Obwohl die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen in Japan nicht erst heute gestellt wird – einige Autoren (Ishikawa 2006: 274; Okamoto 2004: 28–35; SCN 2004: 6–9) verfolgen diese sogar bis in die Edo-Zeit zurück – sind in der Gegenwart mehrere Tendenzen zu erkennen, die auf einen erhöhten Bedarf an vertrauensbildenden Maßnahmen auf Unternehmensseite hindeuten. Zum Einen lässt sich das heutige Misstrauen gegenüber Unternehmen auf die Phase der industriellen Umweltverschmutzung in den 1970er Jahren zurückführen. Angesichts dieser drückenden Probleme verabschiedete die japanische Regierung erste Gesetze zum betrieblichen Umweltschutz und das Wirtschaftsministerium formulierte 1974 erstmals Mindeststandards für die Unternehmensverantwortung. Hierin ist also der Anfang der Erosion des öffentlichen Vertrauens in ein ungehemmtes Wirtschaftswachstum zu sehen. Dies findet bis heute seinen Niederschlag in einem überdurchschnittlichen Anteil ökologischer Themen in der Außenkommunikation der Unternehmen (Tanimoto 2004: 43). Allerdings trug die Reaktion vorwiegend das Wesen einer passiven Übernahme ökologischer Verantwortung.

Zum Zweiten wurde das Misstrauen der Öffentlichkeit geschürt, als die *bubble economy*, die Spekulationsblase überhöhter Aktien- und Immobilienwerte, Ende der 1980er Jahre platzte und in eine Phase der wirtschaftlichen Rezession mündete. Zahlreiche Insolvenzfälle renommierter Bank- und Kreditinstitute, steigende Arbeitslosigkeit und die fehlende Garantie der Alterssicherung erodierten das bis dato teils unreflektierte Vertrauen in die Wirtschafts- und Finanzinstitutionen (Ishikawa 2006: 277–278; Katori 2001: 128–129). Die Glaubwürdigkeit des ökonomischen und politischen Systems wurde zum Dritten erschüttert durch eine fort-dauernde Serie von Korruptionsfällen (Hasegawa 2005: 115). Einige Fälle haben ihre Wurzeln bereits in den 1980er Jahren (z.B. 1988/89: Recruit-Skandal, 1991–1993; Sagawa-Express-Skandal) (Pascha 2010: 40–41). Angesichts dieser verschärfte sich das Misstrauen der Bevölkerung gegenüber der wirtschaftlichen und politischen Elite derart, dass sich dies auf politischer Seite 1993 in einem Verlust der Regierungsmehrheit der wirtschaftsorientierten Liberal-Demokratischen Partei (LDP, *Jiyū minshu-tō*) äußerte (Ishikawa 2006: 278–279; Katori 2001: 130–131; Klein 2001: 11–14). Weitere Unternehmensskandale Ende der 1990er Jahre bzw. Anfang 2000 und die Asien-Finanzkrise 1998 folgten (z.B. 2006: Livedoor-Skandal) (Kawamura 2005a: 4; Pascha 2010: 40–41; Tanimoto 2006: 367). Japanischen Großunternehmen wurde zudem gewahr, wie multinationale Konzerne im Ausland fortwährend Ziel öffentlicher Proteste darstellten (Okamoto 2004: 41–45). Folglich standen sie sowohl national als auch international durch ihre globale Verflechtung unter steigendem Hand-

lungsdruck, um den Verlust an öffentlichen Vertrauen und drohenden Protesten entgegenzuwirken, um damit langfristige negative Folgen für ihre ökonomische Situation abzuwehren.

Nicht zuletzt der Druck der internationalen Ebene trug zur Sensibilisierung der japanischen Öffentlichkeit für die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen bei, sich mit den Ansprüchen ihres gesellschaftlichen Umfelds auseinanderzusetzen. Aufgrund der nicht abreißen lassen Serie von Unternehmensskandalen drängten Wirtschaftsverbände, Investoren, Finanzinstitutionen, Auditoren, staatliche Institutionen und NGOs auf eine Diffusion internationaler CSR-Standards hin (Fukukawa und Moon 2004: 56–57; Kawamura 2005a: 4–8). Exemplarisch sollen die Initiativen des Global Compact, die OECD-Richtlinien für multinationale Unternehmen, die ISO-14001-Norm, die Global Reporting Initiative (GRI), Nachhaltigkeitsindices internationaler Börsen und die Nachhaltigkeitsstandards der Agenda 21 genannt werden (Ishikawa 2006: 279–281; OECD 2000; OECD 2005; Tanimoto 2006: 358–359). So berichtet die *Business and the Environment* (2004: 10) beispielsweise, dass japanische Unternehmen aufgrund der wachsenden Bedeutung der CSR-Thematik im US-amerikanischen und europäischen Raum mittlerweile im Monat mehrere hundert Fragebögen zu ihrer Produktionsweise und Zulieferbeziehungen erhalten. Welchen Einfluss die Faktoren im Einzelnen entfalten oder inwieweit das öffentliche Misstrauen gerechtfertigt ist, kann an dieser Stelle nicht geprüft werden. In ihrer Gesamtheit bringen die genannten Initiativen zum Ausdruck, dass in Japan ein wachsender Bedarf besteht, Vertrauen in wirtschaftliche Institutionen zurückzugewinnen bzw. zu stärken. Demgegenüber gewinnen die Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche im Corporate Management und die pro-aktive Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld für den Geschäftserfolg zunehmend an Bedeutung (Mitsubishi 2004: 142–151; Tanimoto 2006: 355). Mit anderen Worten haben japanische Unternehmen gegenwärtig einen wachsenden Bedarf an ideellen Ressourcen (z.B. Glaubwürdigkeit, Legitimität), so dass für sie der Nutzen des transsektoralen Engagements wächst.

Welche Zielgruppen des gesellschaftlichen Umfelds spielen für Unternehmen aber im Einzelnen eine relevante Rolle, wenn materielle und personelle Ressourcen der Umweltorganisationen allein keinen ausreichenden Handlungsanreiz bieten? „Die Umfeldler von Unternehmen konstituieren sich [...] aus den verschiedenen Beziehungen zu anderen Akteuren, mit denen Unternehmen in einem direkten und indirekten Austauschverhältnis stehen“ (Hahn 2005: 18). Um das gesellschaftliche Umfeld zu konkretisieren, eignet sich der Stakeholderansatz, der das gesellschaftliche Umfeld in einzelne Interessengruppen unterteilt. Die

verschiedenen Anspruchsgruppen der Unternehmen lassen sich zunächst grob den drei Sektoren *Staat/Politik*, *Markt* und *Zivilgesellschaft* zuordnen.

Jede Gruppe ist danach charakterisiert, welchen Anspruch sie gegenüber dem Unternehmen vertritt. Nach Figge und Schaltegger (2000: 11) sind Anspruchsgruppen zu definieren als Individuen oder Gruppen, „which have a material or immaterial ‚stake‘ in the business. As ‚stakeholders‘ they have a share in, or influence on, the success or failure of a company.“ Anspruchsgruppen „make resources available to the company as long as there is a profitable relationship between what they put into the company and what they get out“. In dieser Definition kommt das Gleichgewicht des Ressourcentauschs zum Ausdruck, welches im Coleman-Modell ebenfalls eine zentrale Rolle spielt. Öffentlicher Protest und Misstrauen ist also immer dann wahrscheinlich, wenn gesellschaftliche Anliegen und wirtschaftlicher Nutzen in den Augen der Stakeholder aus dem Gleichgewicht geraten. Um Vertrauensentzug und somit möglichen Verhaltenskosten entgegenzuwirken, müssen Unternehmen demzufolge adäquat reagieren.

Anspruchsgruppen legitimieren sich aus der Betroffenheit durch Unternehmensaktivitäten, ohne dass zwangsläufig eine „einklagbare Rechtsbeziehung“ zugrunde liegt (Dyllick 1989: 43). Demzufolge sind Wahrnehmung und Durchsetzung des Anspruchs häufig gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen unterworfen, die sich an den sozialen und moralischen Normen des Miteinanders festmachen. Weil gerade zivilgesellschaftliche Interessengruppen aus ihrer Betroffenheit heraus vorwiegend moralische Ansprüche formulieren (Dyllick 1989: 53), fungieren sie als Träger ideeller Ressourcen. In diesem Sinne lassen sich zivilgesellschaftliche Umweltorganisationen als Träger ökologischer Ansprüche und ideeller Ressourcen interpretieren. Sie legitimieren sich aus einer (direkten und indirekten) ökologischen Betroffenheit und fordern stellvertretend die Übernahme ökologischer Verantwortung privatwirtschaftlicher Akteure ein. Sie gewinnen somit an Relevanz als potentielle Tauschpartner für die Unternehmen hinsichtlich ihres verlorenen öffentlichen Vertrauens.

Einige Autoren (z.B. Lewin 1995: 88; Tanimoto 2004: 37) nennen als relevante Stakeholder japanischer Unternehmen: Aktionäre, Gläubiger, Beschäftigte, Kunden, Geschäftspartner, Zulieferer, die Regierung, die lokale Bevölkerung, die Umwelt und die internationale Öffentlichkeit. Die Stakeholder-Struktur großer Unternehmen ist jedoch seit geraumer Zeit einem Wandel unterworfen, der aus den Veränderungen traditioneller Corporate-Governance-Strukturen herrührt. Die geschilderte Krise des Wirtschafts- und Finanzsystems erzwang Reformen der Unterneh-

mensführung, die in einem neuen Gesellschaftsrecht (Inkrafttreten 2006), Aufweichung der traditionellen *keiretsu*-Strukturen und wechselseitigen Unternehmensbeteiligungen, zunehmend ausländischen Unternehmensbeteiligungen sowie auf internationalen Druck hin verschärften Vorschriften und Kontrollen in der Rechnungslegung resultierte. Die wachsende Zahl von Teilzeit- und befristet Beschäftigten trägt zusätzlich zu einer Auflösung der stark nach innen gerichteten Unternehmenskultur bei (Betriebsfamilismus, *keiei kazoku shugi*) (Musahl 2007: 189; Tanimoto 2003: 45–49; Tanimoto 2006: 367–368). Mit anderen Worten verloren Banken, beteiligte Unternehmen, Festangestellte in langfristigen Beschäftigungsverhältnissen an Bedeutung gegenüber externen Stakeholdern wie Aktionären, ausländischen Investoren, Standards internationaler Börsen und Kapitalmärkte, Wirtschaftsprüfern und Institutionen mit Verhaltenskodices. Diesem Trend können sich japanische Unternehmen nicht entziehen, sondern sind mit Blick auf ihren eigenen Geschäftserfolg gezwungen, sich an den neuen relevanten Anspruchsgruppen auszurichten.

Ebenso der führende Wirtschaftsverband Nippon Keidanren und der führende Arbeitgeberverband Keizai Dōyūkai wirken angesichts des zunehmenden Rechtfertigungsdruck auf eine Verhaltensänderung der Unternehmen hin. Sie lehnen zwar verpflichtende Maßnahmen im Allgemeinen ab, aber angesichts des wachsenden nationalen und internationalen Handlungsdrucks fordern sie ihre Mitglieder zur pro-aktiven Berücksichtigung ökologischer und gesellschaftlicher Normen auf (z.B. durch eigene Richtlinien). Darunter finden sich Themen des Klimawandels und der Stoffkreisläufe. Die Umweltthematik bildet also einen integrativen Bestandteil der CSR-Debatte (Kawamura 2003: 5–6). Staatlich-administrative Institutionen wie das Ministry of Economy, Trade and Industry (METI, *keizai sangyō-shō*) oder das Ministry of the Environment (MoE, *kankyō-shō*) verhalten sich über ihre exekutive Funktion hinaus in der CSR-Debatte eher zurückhaltend und informativ. In der Gegenwart bemüht sich das METI beispielsweise darum, auf internationaler Ebene bei der Formulierung einer ISO-Richtlinie zur CSR-Thematik mitzuwirken (Kawamura 2003: 6; Okamoto 2004: 113–120). Es lässt sich festhalten, dass sowohl traditionell einflussreiche Stakeholder wie japanische Wirtschaftsverbände als auch neue Stakeholder eine adäquate Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld anmahnen.

Die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Akteure in Japan bleibt im Kontext des Wahrnehmungswandels der Unternehmen häufig ungenannt. Tanimoto (2003: 46; 2006: 360–361, 367) weist zwar explizit auf die gewachsene gesellschaftliche Bedeutung der NGOs und NPOs hin (z.B. im Rahmen externer Evaluationen bezüglich der Nachhaltigkeitsberichter-

stattung), allerdings spricht er vorrangig von zivilgesellschaftlichen Akteuren in den USA und Europa. Sie können die Rolle des *watchdog* übernehmen (Berater- und Legitimationsfunktion), weil sie über genügend Einfluss und Ressourcen verfügen. Diese Konstellation findet sich in Japan in der Gegenwart kaum aufgrund ihres mehrfach erwähnten Mangels an soziopolitischen Einfluss (Fujii 2005: 178–181). Hierin liegt die Ursache, dass in der Gegenwart kaum Fälle öffentlichen Protests als Anlass für eine Kooperation in Japan zu finden sind. Somit liegt der Schluss nahe, dass Unternehmen in Japan zwar über einen erhöhten Bedarf an ideellen Ressourcen und ein hohes Interesse an ökologischen Themen verfügen, aber sich dies nicht auf massiven Druck ziviler Umweltorganisationen zurückführen lässt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass japanische Großunternehmen unter erhöhtem Handlungsdruck stehen, sich mit Anliegen ihres gesellschaftlichen Umfelds auseinanderzusetzen. Das Feld der Stakeholder gestaltet sich jedoch vielfältig, ebenso wie die Faktoren, die auf ein erhöhtes gesellschaftliches Engagement hinwirken. Demzufolge ist anzunehmen, dass der Handlungsanreiz für eine transsektorale Umweltkooperation vielfach auf einen diffusen öffentlichen Druck verschiedener Stakeholder basiert. Es besteht deshalb Unklarheit darüber, welche Anspruchsgruppen ursächlich auf den Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen hinwirken, wenn sich der Druck seitens japanischer Umweltorganisationen weitgehend ausschließen lässt. Die empirische Untersuchung strebt an, sich diesem Aspekt ebenfalls explorativ anzunähern.

3.3.2 ZIELORIENTIERUNG

Um das Entstehen und die Ausgestaltung kooperativer Interaktionsmuster erklären zu können, sind basierend auf den tauschtheoretischen Überlegungen Colemans ebenso die Eigeninteressen der Akteure zu identifizieren. Das unterstellte Nutzenkalkül bewegt privatwirtschaftliche Akteure zwar dazu, sich ökonomisch rational zu verhalten, aber sagt allein noch nichts über den konkreten Inhalt und die Richtung etwaiger Kooperationsmotive aus. Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, „dass Unternehmen als produktive Wirtschaftssubjekte nicht in einem Vakuum agieren“, sondern vielmehr „als ökonomische Akteure in ein soziales Umfeld eingebettet“ sind (Hahn 2005: 8). „Aus dieser Eingebettetheit folgt, dass der wirtschaftliche Erfolg für den langfristigen Fortbestand eines Unternehmens zwar notwendig, jedoch nicht hinreichend ist.“ Danach ist anzunehmen, „dass sich Unternehmen [...] zu dem Grad für gesellschaftliche Ziele engagieren werden, in dem sie einen ökonomischen Anreiz dazu haben“ (Hahn 2005: 8). Somit lässt sich festhalten,

dass Unternehmen ökonomische und nichtökonomische Ziele integrieren müssen, um erfolgreich zu handeln. Allerdings stellt sich die Frage, wie sich die unterschiedlichen Ziele zueinander verhalten.

In der Fachliteratur herrscht nicht vollständig Einigkeit über die Rangfolge und Ordnung von Unternehmenszielen (Heinen 1976: 89–133). Allerdings zeichnet sich die Tendenz ab, dass aus privatwirtschaftlicher Perspektive Ziele wie langfristige Gewinnerwirtschaftung, Steigerung des Unternehmenswertes oder Wettbewerbsfähigkeit dem grundlegenden Ziel der Existenzsicherung zuzurechnen sind (Macharzina und Wolf 2005: 223, 229–230; Danek 1995: 11–13). Das Ziel der langfristigen Gewinnerwirtschaftung zum Zweck der Existenzsicherung muss allerdings vom eher kurzfristig ausgerichteten Ziel der Gewinnmaximierung unterschieden werden, welches nicht in jedem Fall der langfristigen Existenzsicherung und Steigerung des Unternehmenswertes zuträglich ist. Des Weiteren wird als eigentlicher Gründungszweck von Unternehmen angeführt, entweder materielle Güter herstellen bzw. immaterielle Güter bereitstellen zu wollen. Letztendlich lassen sich bei der Vermarktung einer Idee bzw. eines Produktes Wirtschaftlichkeitskriterien anlegen, um eine Aussage darüber zu treffen, ob diese Idee oder dieses Produkt erfolgreich ist oder nicht. Die Bereitstellung von Gütern lässt sich als Mittel für das übergeordnete Ziel der Gewinnerwirtschaftung und Existenzsicherung verstehen (Danek 1995: 11). Somit liegt es nahe, dass die Existenzsicherung und die langfristige Gewinnerwirtschaftung die grundlegenden Ziele eines Unternehmens darstellen und alle weiteren Ziele sich danach richten.

Aus der deduktiven Zweck-Mittel-Perspektive sind alle Inhalte als Oberziel zu bezeichnen, die auf das langfristige Kernziel rekurrieren, und alle Inhalte als mittelfristige strategische Zwischenziele, die auf gesellschaftliche Anliegen reagieren. Empirische Untersuchungen (z.B. Meffert und Kirchgeorg 1989: 188, 191) bestätigen, dass von Unternehmen tatsächlich Ziele an erster Stelle genannt werden, die sich an den Kernzielen der Existenzsicherung und langfristigen Gewinnerwirtschaftung ausrichten. Dazu zählen unter einem sehr weiten Verständnis mehr oder weniger alle marktlichen Ziele. Danach folgen Ziele, die sich auf die Anliegen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen beziehen (z.B. Umweltschutz) bzw. positive Effekte im gesellschaftlichen Umfeld anstreben (z.B. Image). Der Zweck-Mittel-Betrachtung folgend lassen sich des Weiteren Unterziele ableiten, die kurzfristig-instrumentellen Charakter besitzen und zur operativen Umsetzung der Zwischen- und Oberziele dienen (Heinen 1976: 103–107; Macharzina und Wolf 2005: 214; Meyer 1994: 129–131). Anhand dieser Herangehensweise ergibt sich eine Rangfolge, die einerseits konkurrierenden Zielen eine hierarchische Ordnung verleiht

und von den empirischen Ergebnissen für das allgemeine Wirtschaftshandeln der Unternehmen gestützt wird.

Tabelle 3-X: Handlungsmotive entlang der Kernziele (Unternehmen)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Chance einer zukünftigen Geschäftsidee• Beitrag zur Gewinnerwirtschaftung des Unternehmens• Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens• Mithalten bei den Umweltsanierungen der Konkurrenz |
|--|

Quelle: abgeleitet und ergänzt nach Schmitt (1996: 175).

Transsektorale Umweltkooperationen beinhalten bereits den Zweck, Teilaufgaben des Umweltschutzes durchzuführen. Deshalb kann eine Affinität zum Handlungsfeld des Umweltschutzes als gegeben vorausgesetzt werden. Vielmehr soll interessieren, welche Motive dahinter liegen und für die Kooperationsentscheidung eine Rolle spielen. Transsektorale Umweltkooperationen stellen im Grunde ein Mittel dar, um verschiedene Eigeninteressen zu realisieren. Deshalb wird davon ausgegangen, dass ein Motivationsgemisch aus unterschiedlichen Beweggründen zum Entstehen einer Zusammenarbeit führt.

Das Umweltschutzziel verhält sich zu einigen ökonomischen Unternehmenszielen konkurrenz, aber wird für andere wiederum als förderlich eingeschätzt (z.B. Kosteneinsparung, Ertragssteigerung, Produktivität). Somit besitzt Umweltschutz erstens das Potential, direkt zu den ökonomischen Kernzielen beizutragen (z.B. Gewinnerwirtschaftung oder Wettbewerbsfähigkeit) (Pfriem 1995: 99–102). Zweitens führt die Fachliteratur ethische Beweggründe für ökologisches Engagement an. Ausschließlich ethische Motive lassen sich indes unter der Prämisse des rationalen Nutzenkalküls und entlang empirischer Erkenntnisse als Handlungsanreiz ausschließen (Stitzel 2003: 319). Ethische Handlungsnormen kommen nur in Betracht, insoweit sie vom gesellschaftlichen Umfeld als soziale Norm an das Unternehmen herangetragen werden. Mit anderen Worten wird angenommen, dass Unternehmen den ökologischen Imperativ nur soweit umsetzen, soweit es den Kernzielen „Existenzsicherung“ und „Gewinnerwirtschaftung“ zuträglich ist. Auch wenn Umweltorganisationen normative Ansprüche (ökologische Verantwortung) an ein Unternehmen adressieren (Miyasaka 2000: 233–237), schließt die Arbeit diese – wie mehrfach begründet – als isolierten Handlungsanreiz für eine kooperative Interaktion aus. Aus diesem Grund werden ethische Beweggründe allein im Kontext der Handlungsmotive mit Bezug zum gesellschaftlichen Umfeld berücksichtigt.

Tabelle 3-XI: Handlungsmotive entlang des gesellschaftlichen Umfelds (Unternehmen)

<i>Pro-aktiver Natur</i>	<i>Responsiver Natur (auf Wunsch/Druck von...)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Images (Reputation) • Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung • Kommunikation mit kritischen Zielgruppen • Positive Berichterstattung in den Medien • Vertrauen der Gesellschaft / Öffentlichkeit erhalten • Vertrauen der lokalen Bevölkerung erhalten • Vertrauen der Kunden erhalten • Mitarbeitermotivation • Vertrauen der Geschäftspartner erhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • japanischen Umweltorganisationen • internationalen Umweltorganisationen • der Medien / Öffentlichkeit • der Regierung / Politik • int. Organisationen / ausländischen Regierungen • der lokalen Bevölkerung • der Verbraucherseite • der Beschäftigten • der Geschäftspartner • der Kapitalgeber • eines ausländischen Tochterunternehmens • der Führungsebene

Quelle: abgeleitet und ergänzt nach Schmitt (1996: 175).

Drittens ist bereits mehrmals angeklungen, dass Umweltschutz selbst ein Anliegen gesellschaftlicher Interessengruppen darstellt. Wenn es einem Unternehmen an einem geeigneten Stakeholder- und Risikomanagement fehlt, ökologische Anliegen adäquat in seiner Unternehmensführung zu berücksichtigen, können Situationen des öffentlichen Drucks, massiven Vertrauensentzugs und Ansehensverlusts oder umfangreicher Kompensationszahlungen „existenzbedrohende Nachteile“ für ein Unternehmen nach sich ziehen (Stitzel 2003: 321–325; Tanimoto 2006: 362; Waddell 2000: 195). Japanische Unternehmen sind aufgrund der Entschädigungszahlungen an die Opfer der *kōgai*-Fälle im Inland als auch durch international bekannte Fälle (z.B. Greenpeace und Royal Dutch Shell Group im Fall Brent Spar) für diesen Drohhorizont sensibilisiert (SCN 2004: 56–60; Yamada 2006: 350). Charakteristisch für diese Situationen ist, dass Umweltgruppen häufig nicht alleine an ein Unternehmen herantreten, sondern von anderen gesellschaftlichen Akteuren unterstützt werden (z.B. Medien, Öffentlichkeit, juristische oder politische Institutionen), so dass sie als Sprachrohr eines breiteren gesellschaftlichen Interesses und gesellschaftlicher Legitimation fungieren. Demzufolge sind Handlungsmotive zu erwarten, die einen über die Umweltorganisationen hinausgehenden Adressatenkreis zum Ausdruck bringen (siehe Ausführungen zum gesellschaftlichen Umfeld der Unternehmen).

Die Integration des Umweltschutzziels beinhaltet im Endeffekt die Vermeidung wirtschaftlicher Nachteile und wirkt entsprechend auf die Existenzsicherung und langfristige Gewinnerwirtschaft hin. Somit sind als Strategien einerseits pro-aktive vertrauensbildende Motive und ande-

rerseits responsive Beweggründe für die Kooperationsentscheidung denkbar. Das bedeutet, Umweltorganisationen fungieren nicht nur als Sprachrohr ökologischer Ansprüche, sondern im Umkehrschluss auch als Kommunikationskanal, um gesellschaftliche Zielgruppen zu erreichen (Hahn 2005: 67). Allerdings ist einschränkend anzumerken, dass in der Gegenwart zivilgesellschaftliche Organisationen in Japan kaum als *watchdogs* großer Unternehmen auftreten, sondern japanische Großunternehmen vorwiegend durch ihre globale Verflechtung in öffentliche Proteste involviert sind (Fujii 2005: 178–181). Das heißt, sowohl pro-aktive als auch auf den Druck unterschiedlicher Anspruchsgruppen zurückgehende Beweggründe responsiver Natur können dem Engagement in transsektoralen Umweltkooperationen zugrunde liegen. Allerdings sind in Anbetracht des mangelnden soziopolitischen Einflusses japanischer Umweltorganisationen pro-aktive Handlungsmotive wahrscheinlicher.

Hiß (2007: 10–11) arbeitet heraus, dass die Ressource *Legitimation* das zentrale Handlungsmotiv für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen bildet: „Gesellschaftliche Legitimation ist demnach für Organisationen die Voraussetzung dafür, diejenigen Ressourcen zu generieren, die für das eigene Überleben notwendig sind.“ Denn die Akteure selbst sind Bestandteil eines größeren gesellschaftlichen Umfelds, dessen Unterstützung sie bedürfen, um ihre eigene Existenz zu sichern und zu dem sie reziprok von Wert sein müssen (Pfeffer und Salancik 2003: 192, 195). Unternehmen versuchen die Ressource *Legitimation* zu erlangen, indem sie sich darum bemühen, auf soziale Anerkennung bei ihren Stakeholdern hinzuwirken, welche Glaubwürdigkeit und Vertrauen generiert (Grüniger 2001: 105–106). Allerdings folgt die Zuerkennung von Glaubwürdigkeit und Legitimation einer sensiblen Hierarchie (Loew *et al.* 2004: 21), nach der bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement mit ökologischen Schwerpunkt immer nur das „Sahnehäubchen“ auf einem ausreichend ökologischen Handeln im Kerngeschäft und den Zulieferbeziehungen darstellen kann. Vertrauenswürdigkeit ist beispielsweise Voraussetzung, um Wettbewerbsvorteile bei den Kunden zu erlangen oder um Anleger für neues Eigenkapital anzuwerben (Paar 2005: 68–75).

Auf der Suche nach Legitimation versuchen die Akteure ihr Handeln an gesellschaftliche Erwartungshaltungen („Mythen“) anzupassen, „die von der Mehrheit der Gesellschaft geteilt und nicht mehr in Frage gestellt werden“. Allerdings verändern sich die Ansichten zur Legitimation, weil sich gesellschaftliche Werte und Normen verändern, nach denen Unternehmen beurteilt werden. „Im Bereich CSR kommt es aufgrund der Ungewissheit, wie sich die gesellschaftlichen Erwartungen zu CSR weiter entwickeln werden, [...] zu einer Nachahmung von als Trend wahrgenommenen Praktiken“ (Hiß 2007: 12). Mit anderen Worten ist der klas-

sische Band-Wagon-Effekt imitierenden Verhaltens zu beobachten. Weil der Einfluss ziviler Umweltorganisationen in Japan selbst nicht auszureichen scheint, um Unternehmen zur Zusammenarbeit zu zwingen, liegt die Vermutung nahe, dass der Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen auf einer solchen Mythenspirale basiert. Die Dominanz bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements und gesellschaftlich-strategischer Handlungsmotive wäre ein Indiz dafür.

Tabelle 3-XII: Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche in japanischen Großunternehmen

Jahr	Umwelt-abteilung	Abteilung für Social Contribution	CSR-Abteilung	CSR-Leitsätze
bis 1979	8,5%	2,5%	---	---
1980–1989	2,2%	1,8%	---	---
1990–1999	28,7%	11,9%	1,2%	2,6%
ab 2000	37,8%	29,3%	33,5%	39,8%
Keine	22,7%	54,5%	65,3%	57,7%

Quelle: Shūkan Tōyō Keizai (2005: 33).

Ohne auf die zahlreichen Teilaspekte des betrieblichen Umweltschutzes *en detail* eingehen und die Qualität ihrer Umsetzung bewerten zu wollen, fragt die Arbeit nach der Integration des Umweltschutzziels und gesellschaftlicher Anliegen in das Zielsystem der Unternehmen. Als Indikatoren dienen die Existenz von entsprechenden Unternehmensabteilungen. Über drei Viertel aller Großunternehmen hat Umweltschutzziele institutionalisiert (Tab. 3-XII). Unternehmen, die in der Gegenwart das Umweltschutzziel nicht institutionalisiert haben, gehören vorrangig dem Handel und Dienstleistungsgewerbe an, das heißt, Branchen mit einem vergleichsweise geringen Belastungsgrad (Shūkan Tōyō Keizai 2007: 42–43). Unternehmen aus ökologisch belastenden Wirtschaftszweigen messen der Umweltschutzthematik hingegen einen höheren Stellenwert als Unternehmen aus weniger belastenden Branchen bei. Mit anderen Worten haben sie einen höheren Bedarf, sich mit dieser gesellschaftlichen Norm auseinanderzusetzen.

Der Vergleich mit der Institutionalisierung bürgerschaftlichen Engagements (*Social Contribution*) und gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) unterstreicht, dass das Umweltschutzziel deutlich früher und bis in die Gegenwart für die Mehrzahl japanischer Großunternehmen eine größere Rolle spielt als die CSR-Thematik. Im Gegensatz zum Umweltschutzziel streut hier die Häufigkeitsverteilung unregelmäßig über die verschiedenen Branchen, so dass kein systematischer Zusammenhang zwischen Zielinhalt und Akteurseigenschaft erkennbar ist. Einzig die Branche der

Banken zeigt eine überdurchschnittliche Affinität zu philanthropischen Engagement, welches sich auf die Zeit der *bubble economy* zurückführen lässt (Shūkan Tōyō Keizai 2005: 40–41). Zugleich wird deutlich, dass CSR-Ziele deutlich später zum Tragen kommen. Das bedeutet, dass für ökologische Themen im Gegensatz zu anderen Zielen eine höhere Sensibilisierung besteht und sie deshalb auch im Handlungsfeld der CSR-Thematik eine überdurchschnittliche Rolle spielen (Fukukawa und Moon 2004: 57). Zugleich legt die zeitliche Entwicklung und Institutionalisierung der CSR-Thematik nahe, dass Einflüsse auf der internationalen Ebene die Veränderungen der Zielhierarchien und somit die pro-aktive Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld beschleunigte.

Tabelle 3-XIII: Operative Handlungsmotive (Unternehmen)

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Einwerben der Expertise der Umweltorganisation• Rekrutierung talentierter Mitarbeiter |
|--|

Quelle: abgeleitet und ergänzt nach Schmitt (1996: 175).

Transsektoraler Zusammenarbeit können entlang der deduktiven Zweck-Mittel-Perspektive ebenso ausschließlich operative Beweggründe zugrunde liegen, die vorrangig auf den Erhalt materieller, personeller oder informationeller Ressourcen ausgelegt sind. Hierzu ist die Expertise ziviler Umweltorganisationen hervorzuheben, die sowohl für das Kerngeschäft als auch für das unternehmensexterne Engagement im Umweltbereich ein nützliches Gut darstellt (Austin 2000: 8–14; Habisch 2003: 75; Waddell 2000: 195). Natürlich verlangt die Bereitstellung von Expertise immer auch die Einbindung personeller Ressourcen, so dass sie nur selten Tauschaktionen singulärer Inhalte darstellen. Als Handlungsanreiz soll die ökologische Expertise der Umweltorganisationen jedoch im Vordergrund stehen. Jedoch ist zu erwarten, dass diese aufgrund der bekannten Ressourcenschwäche und geringen Professionalisierung japanischer Umweltorganisationen nur selten einen Handlungsanreiz für transsektorales Engagement der Unternehmen bietet.

3.4 ZWISCHENFAZIT: ERWARTETE ZUSAMMENHÄNGE

Um das Phänomen *Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen zwischen Umweltorganisationen und Großunternehmen in Japan seit den 1990er Jahren* zu erklären und die Erklärungskraft der Tauschtheorie nach James S. Coleman zu prüfen, wurden am Ende des vorangehenden Kapitels vier Basishypothesen abgeleitet. Die erste Basishypothese explizierte den

Handlungsanreiz der Kooperationspartner anhand des Prinzips des Eigennutzes. Die Differenzierung nach unterschiedlichen Motivkategorien erlaubt nun einen Vergleich der dominierenden Handlungsanreize zwischen den Kooperationspartnern und damit eine Ursachenanalyse des Zuwachses transsektoraler Umweltkooperationen. Zugleich wies Coleman darauf hin, dass jeder Akteur in einen gesellschaftlichen Kontext eingebettet ist, mit welchem er interdependent verflochten ist (Leitbild des *homo socio-oeconomicus*). Das heißt, sobald die Kooperationspartner gesellschaftlich-strategische Motive äußern, lässt sich die unterstellte Orientierung zwischen Eigeninteressen und gesellschaftlichen Kontext überprüfen. Eine Differenzierung nach Stakeholdern ermöglicht sogar, relevante Zielgruppen ziviler Umweltorganisationen und großer Unternehmen für das Engagement in transsektoralen Umweltkooperationen herauszufiltern.

Laut Colemans tauschtheoretischen Überlegungen wirken sich darüberhinaus die komplementäre Ressourcenverteilung zwischen den Akteuren und das wechselseitige Interesse an Gütern des Kooperationspartners auf die Ausbildung kooperativer Interaktionsmuster aus. So ist von einer Ressourcenasymmetrie zwischen den Kooperationspartnern im Allgemeinen auszugehen, die die Emergenz kooperativer Handlungsmuster bedingt. Das heißt, dass der gestiegene Bedarf japanischer Großunternehmen an ideellen Ressourcen und ihr Überschuss an materiellen und personellen Ressourcen einerseits sowie der chronische Mangel an materiellen und personellen Ressourcen japanischer Umweltorganisationen und ihre Legitimations- und Exekutorfunktion andererseits kooperative Tauschsituationen hervorrufen. Es ist weiterhin damit zu rechnen, dass Unternehmen vorrangig informationelle und ideelle Ressourcen und zivile Umweltorganisationen hauptsächlich materielle und personelle Ressourcen nachfragen. Laut Colemans Tauschtheorie müsste zudem der Erwerb bestimmter Ressourcenarten mit den geäußerten Kooperationsmotiven korrespondieren, so dass gesellschaftlich-strategische Motive primär im Erwerb ideeller Güter münden. Operative Motive hingegen müssten auf Seiten der Unternehmen primär mit dem Erwerb personeller und materieller Güter einhergehen, auf Seiten der Umweltorganisationen hingegen primär mit dem Erwerb personeller und materieller Ressourcen.

Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Ressourcenverteilung nicht nur die Entstehung bestimmter Interaktionsmuster beeinflusst, sondern ebenfalls die Eigeninteressen der Akteure prägt. Sind das Kernziel des Umweltschutzes und gesellschaftlich-strategische Motive im Fall ziviler Umweltorganisationen weitestgehend miteinander vereinbar, manifestiert sich die Schwierigkeit der unterschiedlichen Beweggründe im Ge-

gensatz zwischen ökologischem Streben und ökonomischen Zwängen. Es ist deshalb sinnvoll, im Fall ziviler Umweltorganisationen die Nuancen im Eigeninteresse auf den Gegensatz zwischen dem Umweltschutzziel und operativen Motiven zuzuspitzen. Auf Seiten privatwirtschaftlicher Unternehmen besteht hingegen die größte Distanz zwischen gesellschaftlich-strategischen Kooperationsmotiven und operativen Beweggründen, da sich hierin das Spannungsverhältnis äußert, ob sie transsektorale Umweltkooperationen ausschließlich zur Imagepflege nutzen oder tatsächlich pro-aktiv ihre ökologische Verantwortung thematisieren. Aus diesem Grund fokussiert die empirische Untersuchung diese Motivkategorien.

Im Fall japanischer Umweltorganisationen lohnt es sich insbesondere, das Gründungsjahr, den Aktivitätsradius, den Umfang finanzieller Ressourcen und den prozentualen Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern auf einen systematischen Zusammenhang mit den Handlungsmotiven zu überprüfen. Es wird erwartet, dass kleine und wenig etablierte Umweltorganisationen (geringe Einnahmen, niedriger Aktivitätsradius, späte Gründung) vorrangig operative Kooperationsmotive und eine geringe Orientierung am Umweltschutzziel äußern. Eine hohe Saturierung mit personellen und finanziellen Ressourcen wird hingegen als Zeichen der Selbständigkeit gewertet, so dass eine dominante Orientierung am Umweltschutzziel wahrscheinlich ist, operative Beweggründe hingegen eher unwahrscheinlich. Mit anderen Worten wird im ersten Fall eher von einflussarmen *community-support*-Organisationen ausgegangen, im letzteren Fall indessen von einflussreichen *advocacy*-Organisationen. Der prozentuale Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern stellt eine weitere untersuchenswerte Eigenschaft dar, die eine strukturelle Verschränkung zwischen ökologischen und ökonomischen Interessen beinhaltet. Das heißt, es ist mit Einflüssen auf die Handlungsmotivation zu rechnen, indem ein hoher Anteil mit einem geringen Umweltinteresse einhergeht und ein geringer Anteil mit einer Dominanz operativer Beweggründe.

Die Untersuchung konzentriert sich im Fall der Unternehmen auf die Eigenschaften der Auslandstätigkeit, des ökologischen Belastungsgrads (entlang der Branchenzugehörigkeit) sowie der Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche im Corporate Management. Diese Merkmale sind ebenfalls zunächst auf einen Zusammenhang mit der Kooperationsmotivation zu prüfen. Es wurde herausgearbeitet, dass japanische Großunternehmen gegenwärtig einen erhöhten Bedarf an ideellen Ressourcen aufweisen, weil sie nicht nur bei ökologischen Themen einen breiten öffentlichen Vertrauensverlust erfuhren. Deshalb wird erwartet, dass die Unternehmen mehrheitlich gesellschaftlich-strategische Kooperationsmo-

tive äußern. Unternehmen mit einem hohen ökologischen Belastungsgrad besitzen zusätzlich Bedarf an ökologischer Legitimation. Deshalb ist mit einer Dominanz gesellschaftlich-strategischer Motive zu rechnen, die auf eine Verbesserung des eigenen Images abzielen, und weniger mit einer Orientierung an der Expertise ziviler Umweltorganisationen. Wenig belastende Firmen bedürfen indes keiner Verbesserung ihrer ökologischen Reputation, so dass eine Orientierung an der Expertise ziviler Umweltorganisationen wahrscheinlicher ist.

Bei ausschließlich in Japan tätigen Unternehmen ist wegen des Fehlens repressiver Anreize und der Mehrheit einflussarmer *community-support*-Organisationen zudem davon auszugehen, dass kooperierende Unternehmen vorrangig nach positiven Reputationseffekten in ihrem gesellschaftlichen Umfeld streben (Imagepflege). Darauf deutet beispielsweise die Dominanz bürgerschaftlich-philanthropischer Aktivitäten hin, die das Wirtschaftshandeln und die ökologische Verantwortung der Unternehmen von vornherein ausblenden. Im Ausland tätige Unternehmen sind dagegen vermehrt den Ansprüchen internationaler Interessengruppen und einflussreicher *advocacy*-Organisationen ausgesetzt. Deshalb ist damit zu rechnen, dass sie bereits eine höhere Sensibilisierung für zivilgesellschaftliche Ansprüche aufweisen und einen pro-aktiven Umgang pflegen. Mit anderen Worten wird erwartet, dass internationale Konzerne stärker an der Expertise ziviler Umweltorganisationen interessiert sind und sich nicht einseitig an Reputationseffekten orientieren. Ein ähnlicher Zusammenhang zwischen der Berücksichtigung zivilgesellschaftlicher Ansprüche im Corporate Governance und der Handlungsmotivation ist wahrscheinlich, indem sich beispielsweise die Berücksichtigung ökologischer Ansprüche in der Unternehmensführung als pro-aktive Einstellung interpretieren lässt.

Die vierte Basishypothese bringt darüber hinaus Colemans tauschtheoretische Überlegungen zum Ausdruck, indem sie die Kooperationsmuster explizit auf die Eigeninteressen und die Ressourcenverteilung zwischen den Kooperationspartnern zurückführt. Bekanntlich sind zivile Umweltorganisationen und große Unternehmen in Japan keine homogene Masse, auch wenn sie mehrheitlich ähnliche Merkmale auf sich vereinen. Im Gegenteil, es wurden bereits bei den Handlungsmotiven relevante Akteurseigenschaften angeführt, bei denen eine ausschlaggebende Wirkung wahrscheinlich ist. An dieser Stelle sollen nun Überlegungen zu denkbaren Wirkungsrichtungen der Akteurseigenschaften und Kooperationsmotivation auf die Kooperationsmuster angestellt werden. Die Untersuchung konzentriert sich dabei auf folgende Kooperationsmuster: zeitliche Dimension (Beginn des Engagements), Inhalt der Kooperationsaufgabe (Verantwortungsbereich), Wechselseitigkeit des Ressourcen-

transfers sowie den Symmetriegrad während der Ablauforganisation (Dominanzen der Kooperationspartner). Obwohl die Untersuchung explorativ angelegt ist, sollen nur jene Zusammenhänge geprüft werden, die zumindest dem Plausibilitätsanspruch genügen.

Als untersuchenswerte Variablen im Fall japanischer Umweltorganisationen wurden bereits das Gründungsjahr, der Aktivitätsradius, der Umfang finanzieller Ressourcen, der prozentuale Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern sowie die Handlungsmotivation genannt. Bei kleinen und wenig etablierten Umweltorganisationen (späte Gründung, niedriger Aktivitätsradius, geringe Einnahmen) sind nicht nur eine Dominanz operativer Handlungsanreize wahrscheinlich, sondern auch ein später Zeitpunkt bei der Erstkooperation, ein Engagement im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen und die Dominanz des Partnerunternehmens während der Zusammenarbeit. Das heißt, in diesem Fall unterstellt die Arbeit den Typ einer *community-support*-Organisation, der über geringen soziopolitischen Einfluss verfügt und hauptsächlich seiner Exekutorfunktion nachkommt. Eine ähnliche Wirkungsrichtung ist wahrscheinlich, wenn die Unternehmensinteressen in der Organisationsstruktur umfangreich vertreten sind. Demgegenüber wird im Fall etablierter *advocacy*-Organisationen (frühe Gründung, hoher Aktivitätsradius, hohe Einnahmen) nicht nur mit einer höheren Orientierung am Umweltschutzziel gerechnet, sondern auch mit einem frühzeitigen Engagement, der Betonung unternehmensinterner Verantwortung sowie der Dominanz ziviler Umweltorganisationen während der Zusammenarbeit. Ein geringer Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern lässt ein derartig unabhängiges Engagement in transsektoralen Umweltkooperationen noch weitaus wahrscheinlicher erscheinen.

Weil international tätige Unternehmen umfangreicher den Ansprüchen ihres internationalen Umfelds inklusive einflussreicher *advocacy*-Organisationen ausgesetzt sind, wird erwartet, dass diese sich früher als einheimische Unternehmen und pro-aktiver in transsektoralen Umweltkooperationen engagieren. Das heißt, sie thematisieren sowohl ihre ökologische Verantwortung und tendieren weniger dazu, die Zusammenarbeit einseitig dominieren zu wollen. Bei Unternehmen mit einer hohen ökologischen Belastung wird indes genau mit der gegenläufigen Wirkungsrichtung gerechnet. Das heißt, diese bemühen sich zwar um ein ökologisches Image, aber aufgrund des hohen Konfliktpotentials favorisieren sie Aktivitäten im äußeren Verantwortungsbereich und wollen während der Zusammenarbeit das Heft in der Hand halten (Dominanz der Unternehmen). Die Integration gesellschaftlicher Ansprüche in das Corporate Governance wertet die Arbeit darüber hinaus als das unmissverständliche Indiz für eine pro-aktive Einstellung gegenüber zivilgesellschaft-

schaftlichen Interessengruppen. Das heißt, ein frühzeitiges Engagement, die Thematisierung des inneren Verantwortungsbereichs und der Verzicht auf eine einseitige Dominanz während der Kooperation werden wahrscheinlicher. Eine fehlende Berücksichtigung zivilgesellschaftlicher Anliegen lässt demgemäß auf eine gegenläufige Wirkungsrichtung schließen. Eine ausführliche Begründung für die unterstellten Zusammenhänge erfolgt in Kapitel 4, wenn diese nicht nur in einzelnen Arbeits-hypothesen präzisiert, sondern auch direkt anhand der Ergebnisse diskutiert werden. Das Ziel der qualitativen Fallbeispieluntersuchung in Kapitel 5 strebt hernach an, die so gewonnen Einzelerkenntnisse holistisch mittels der Handlungskontexte einzelner Kooperationspaare zu präzisieren.

KAPITEL 4

ERGEBNISSE DER QUANTITATIVEN DATENERHEBUNG

Die Emergenz und Ausgestaltung transsektoraler Umweltkooperationen lassen sich laut den tauschtheoretischen Überlegungen Colemans auf die komplementäre Ressourcenverteilung zwischen den Akteuren, auf ihre Eigeninteressen und das Wechselspiel mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld zurückführen. Dies wurde in einem ähnlichen Wortlaut in den vier Basishypothesen expliziert (Kap. 2.4 und Kap. 3.4), die es in diesem Kapitel gilt zu verifizieren. Es bietet sich an, der von Coleman vorgeschlagenen Vorgehensweise zu folgen: Danach sind zuerst die Akteure im Kontext ihrer ursprünglichen Ressourcenverteilung und ihrer Eigeninteressen zu betrachten. Hernach sind Zusammenhänge zwischen diesen und den Kooperationsmustern zu prüfen, die in Form von Arbeitshypothesen konkretisiert und gemeinsam mit ihren Ergebnissen erläutert werden. Am Ende schließt sich eine ausführliche Diskussion der vier Basishypothesen in Bezug auf die quantitativen Ergebnisse an. Doch zunächst soll mit einigen Worten die Durchführung der quantitativen Datenerhebung dargelegt werden.

4.1 DURCHFÜHRUNG DER QUANTITATIVEN DATENERHEBUNG

Die Basishypothesen werden im quantitativen Teil der Untersuchung in Form von Arbeitshypothesen konkretisiert. Die Arbeitshypothesen dienen vordringlich dazu, prüfbare Zusammenhänge in semantische Einheiten zu übersetzen. Sie tragen einen probabilistischen Charakter (Raithel 2006: 19–20). Die mögliche Wirkungsrichtung einzelner Akteurs-eigenschaften und Handlungsmotive wurde bereits am Ende des Kapitels 3 expliziert. Mithilfe der konstitutiven Kriterien lässt sich zunächst absichern, ob die Untersuchungseinheiten der Definition einer zivilen Umweltorganisation bzw. eines Großunternehmens entsprechen. Der erste Analyseblock erfasst danach die Eigenschaften der Kooperationspartner (Explanans). Die Daten dienen dazu, die Kooperationspartner zum Einen hinsichtlich ihrer Ressourcenausstattung zu charakterisieren. Die andere Dimension der erklärenden Variable beinhaltet das Eigeninteresse der Akteure. Im Streben nach Verbesserung des eigenen Handlungsspielraums resultiert das Eigeninteresse nach Colemans Theorie zum Teil unmittelbar aus der Ressourcenverteilung. Es ist dementsprechend zu prüfen, inwieweit sich einzelne Handlungsmotive auf einzelne

Merkmale in der Ressourcenausstattung zurückführen lassen. Die Frage nach dem zusätzlichen Kostenaufwand dient darüber hinaus dazu, empirisch zu prüfen, ob kooperative Handlungsmuster auf einem rationalen Nutzenkalkül basieren. Die Kooperationsmotive erlauben eine Präzisierung des Eigeninteresses hinsichtlich des materiellen und immateriellen Ressourcenbedarfs.

Der zweite Analyseblock erfasst die zeitliche Dimension transsektoraler Umweltkooperationen. Ein besonderes Augenmerk liegt auf dem Item *Beginn der Erstkooperation*, weil sich die Emergenz und der Zuwachs transsektoraler Zusammenarbeit auf diese Weise rekonstruieren lassen. In Verbindung mit der Frage nach einem vormals kritischen Bezug, lässt sich darüber hinaus eruieren, inwieweit japanische Umweltorganisationen als Vertreter einer kritischen Öffentlichkeit in Erscheinung treten, das heißt, die genannten Funktionen im Kontext transsektoraler Zusammenarbeit wahrnehmen. Der dritte Analyseblock hat weiterhin den Zweck, Daten zu den Kooperationsaufgaben und ihrem umweltpolitischen Beitrag zu erheben. Stitzel (2003: 297–301) zeichnet anhand einer Schadschöpfungskette von der Beschaffung der Rohstoffe über den Produktionsprozess bis hin zum Absatz und der Entsorgung detailliert nach, wie die wirtschaftliche Wertschöpfung kontinuierlich Ursache ökologischer Belastungen darstellt. In dieser kontinuierlichen Schadschöpfung liegt die Erwartungshaltung begründet, dass Unternehmen ökologische Verantwortung primär für ihr Wirtschaftshandeln übernehmen sollen. Dies knüpft letztlich an die Frage an, inwieweit das soziopolitische Machtgleichgewicht zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen den Inhalt der Kooperationsaufgabe beeinflusst.

Hiß (2005: 39–40; 2007: 8–9) unterscheidet drei Verantwortungsbereiche: (1) der innere Verantwortungsbereich umfasst Aktivitäten der Gewinnerwirtschaftung und der Einhaltung nationalstaatlicher und internationaler Gesetze, (2) der mittlere Verantwortungsbereich beinhaltet freiwillige Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette und (3) der äußere Verantwortungsbereich fokussiert freiwilliges Engagement, das außerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens liegt. Schmitt (1996: 142–143) zählt in ihrer empirischen Untersuchung verschiedene Formen transsektoraler Umweltkooperationen auf, die sich nach diesem Schema ordnen lassen.⁵ Darunter fallen ebenfalls Aktivitäten, die die

⁵ Eine ausführliche Auflistung möglicher Kooperationsformen erfolgt zusammen mit den empirischen Ergebnissen weiter unten, die um jene Formen bereinigt wurden, die dem engen institutionellen Kooperationsverständnis dieser Arbeit nicht entsprechen (z.B. loser Informationsaustausch oder rein unterstützende Maßnahmen).

deutsche Fachliteratur unter dem Begriff des Umweltsponsorings zusammenfasst (Schmitt 1996: 135–136). Auf den Sponsoringbegriff soll weitestgehend verzichtet werden, weil die Kooperationsabsicht in den Hintergrund tritt und sein Gebrauch häufig emotionalisiert (Bruhn 1990: 2–3, 6, 93; Zillessen und Rahmel 1991: 28). Denn derartiges Engagement sind „keine Garantie für die ökologische Unbedenklichkeit des Sponsors“ (Zillessen und Rahmel 1991: 29–31). Der Inhalt der Kooperationsaufgabe lässt sich also grob nach dem Merkmal unterscheiden, ob das Wirtschaftshandeln des Unternehmens thematisiert wird oder nicht. Das heißt, ob japanische Umweltorganisationen ihrer Kontroll- und Legitimationsfunktion nachkommen oder ob allein ihre Exekutorfunktion thematisiert wird.

Die Untersuchung des Ressourcentauschs im vierten Analyseblock knüpft unmittelbar an die Betrachtung der Ressourcenverteilung und der Handlungsmotive der Kooperationspartner an. Wenn nämlich das Eigeninteresse handlungsleitend ist, dann ist im Sinne Colemans ein Geben und Nehmen materieller- und immaterieller Inhalte die Folge. Auf diese Weise lässt sich die Wechselseitigkeit des Ressourcentransfers veranschaulichen, die Reziprozität des Nutzens prüfen und die Kohärenz zwischen Nutzenerwartung und Output eruieren. Der Symmetriegrad ist eines der sensibelsten Handlungsmuster, nach welchen in Relation zur Ressourcenausstattung und Nutzenorientierung der Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen gefragt wird. In Abgrenzung zum Abhängigkeitsbegriff wird die Bezeichnung Dominanz und Symmetriegrad bevorzugt. Um den Symmetriegrad abzubilden, ist es sinnvoll, das Kooperationsprojekt in einzelne Phasen zu unterteilen: (1) Anbahnung / Partnersuche, (2) Vorbereitung / Planung, (3) Durchführung, (4) Überprüfung und Erneuerung des Kooperationsprojekts bzw. Beendigung. Das Hauptaugenmerk liegt auf der Phase der Anbahnung und der Termination, weil in diesen entschieden wird, ob eine laterale Umweltkooperation überhaupt zustande kommt oder bestehen bleibt.

Die quantitative Untersuchung erfolgte im Zeitraum vom Juni bis September 2006. Als Erhebungsmethode wurde eine landesweite Querschnittsumfrage gewählt. Diese war als standardisierter und vorwiegend geschlossener Fragebogen angelegt, um vergleichbare Daten zu generieren. Um den anfangs entworfenen Fragebogen zu testen, wurde er sowohl Wissenschaftlern mit ökologischer und ökonomischer Expertise vorgelegt als auch durch einen Pretest auf seine Praxistauglichkeit getestet. Zur Auswahl der Untersuchungseinheiten bot der *CSR kigyō sōkan 2006-nenhan* [Gesamtüberblick über CSR-Aktivitäten der Unternehmen 2006] einen sehr guten Überblick (Shūkan Tōyō Keizai 2005: 74–984). Die Datenbank des Global Environmental Information Center (GEIC o.J.,

Internet) *Kankyō shakai kōken dētābēsu* [Datenbank des ökologischen und gesellschaftlichen Engagements] unter Trägerschaft der UN University in Tokyo und des japanischen Umweltministeriums ermöglichte in gleicher Weise die Recherche von Umweltkooperationen. Die so gewonnene Liste wurde aus Fallbeispielen der japanischen Kooperationsliteratur ergänzt (z.B. Keidanren 1999: 171–183; Yokoyama 2003: 104–111; *Nikkei Ecology* 2005a: 35; PSC *et al.* 2002: 75–124). Die erhobenen Daten wurden anschließend mithilfe des Statistikprogramms *Statistical Package for Social Science* (SPSS) ausgewertet. Aufgrund der begrenzten Fallzahl wurde ein Signifikanzniveau von 10 Prozent angelegt.⁶

Nach der klassischen Testtheorie sind an jedes statistische Messverfahren die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität anzulegen (Raithel 2006: 42–47). Quantitative Erhebungsmethoden selbst bieten bereits eine maximale Auswertungsobjektivität. Objektivität hinsichtlich der Durchführung und Interpretation wird zusätzlich sichergestellt, indem allen Untersuchungseinheiten ein identischer Fragebogen per Post zugesandt wurde und die Ergebnisse dem Vergleich mit den qualitativen Ergebnissen und Erkenntnissen der Forschungsliteratur standhalten müssen. Das Gütekriterium der Reliabilität im Sinne einer intersubjektiven, intertemporalen und interinstrumentalen Reproduzierbarkeit der Ergebnisse soll durch eine parallele Befragung einer Grundgesamtheit der Unternehmen und einer Grundgesamtheit ziviler Umweltorganisationen erfüllt werden. Im Grunde gelten quantitative Erhebungen bereits als reliables Instrument und lassen sich in dieser Arbeit zusätzlich durch die qualitativen Befunde prüfen. Validität besitzt einen noch höheren Stellenwert als die Kriterien der Objektivität und Reliabilität, um die Güte der erhobenen Daten zu sichern. Denn die Validität stellt sicher, dass „das Messinstrument tatsächlich das misst, was es messen soll“ (Raithel 2006: 45). Dieses Kriterium löst der quantitative Teil ein, indem Experten den Inhalt und die Methode vorab prüften, indem das Verfahren vorab getestet und mit der Methode anderer empirischer Erhebungen verglichen wurde. Als weiteres Güte Merkmal wird häufig das Kriterium der Repräsentativität genannt. Da es sich im vorliegenden Fall um eine Totalerhebung handelt, beanspruchen die quantitativen Ergebnisse Repräsentativität allein für die aufgestellte Grundgesamtheit der Großunternehmen und der zivilen Umweltorganisationen in Japan.

⁶ Das Signifikanzniveau wird entsprechend mit „*“ für eine schwache Signifikanz (bis 0,100: zehnpromzentige Irrtumswahrscheinlichkeit), mit „**“ für eine mittlere Signifikanz (bis 0,050: fünfprozentige Irrtumswahrscheinlichkeit) sowie mit „***“ für eine hohe Signifikanz (bis 0,010: einprozentige Irrtumswahrscheinlichkeit) wiedergegeben.

4.2 CHARAKTERISTIKA DER BEFRAGTEN UMWELTORGANISATIONEN

Es wurden Fragebögen an 121 zivile Umweltorganisationen in Japan verschickt. 78 der versandten Fragebögen sind zurückgekommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 64,5 Prozent. Von diesen 78 Antwortbögen mussten allerdings 16 Fragebögen abgezogen werden, weil die Organisationen derzeit keine Kooperation zu einem Großunternehmen unterhalten. Somit reduziert sich die Grundgesamtheit um 16 Untersuchungseinheiten auf eine Größe von 105 Organisationen. Es liegen damit 62 gültige Fragebögen vor. Dies bedeutet eine Rücklaufquote in Bezug auf die bereinigte Grundgesamtheit von 59,0 Prozent. Es wurde bereits bei der Aufstellung des Samples darauf geachtet, dass die befragten Untersuchungseinheiten die Kriterien einer zivilen Umweltschutzorganisation erfüllen. Zur Absicherung wurde trotzdem eine Kontrollfrage in den Fragebogen eingefügt, die den Stellenwert des Umweltschutzes als Handlungsfeld unter den Aktivitäten der Organisationen eruiert. Insgesamt führte die Überprüfung zu dem Ergebnis, dass bei keiner Organisation Anlass für einen Ausschluss aus der Grundgesamtheit besteht. Demzufolge fließen die Antworten aller Organisationen in die Auswertung ein.

4.2.1 AKTIVITÄTSPROFIL

Um das Aktivitätsspektrum der Umweltorganisationen zu charakterisieren, wurde nach dem Radius, dem thematischen Schwerpunkt und der Art ihrer Aktivitäten gefragt. Die Aufbereitung der Ergebnisse lehnt sich an die Darstellung der *Environmental Restoration and Conservation Agency* an (ERCA 2008, Internet). Internationale (36,6%), landesweit tätige (31,7%), regionale bzw. lokal tätige Umweltorganisationen (31,7%) nehmen jeweils ungefähr ein Drittel ein. Das Sample unterscheidet sich damit deutlich von der Gesamtheit aller japanischen Umweltorganisationen, unter denen lokale und regionale Gruppen mit rund drei Vierteln dominieren (vgl. Kap. 3.2). In transsektoralen Umweltkooperationen mit Großunternehmen sind national und international tätige Organisationen also überdurchschnittlich häufig vertreten. Die gleichmäßige Verteilung erlaubt aber zugleich den Schluss, dass der Aktivitätsradius kein Selektionsmerkmal darstellt. Mit anderen Worten ist die Wahrscheinlichkeit auf eine transsektorale Zusammenarbeit mit Großunternehmen bei landesweit und international tätigen Umweltorganisationen zwar größer, aber regionale bzw. lokale haben ebenso die Chance, sich zu engagieren.

Tabelle 4.2-I: Thematische Schwerpunkte und Art der Aktivitäten (Umweltorganisationen)*

	Fälle (N=62)	Prozent der Fälle	Allgemeiner Durchschnitt**
Umweltbildung und Umwelterziehung	46	74,2%	48,8%
Umwelt allgemein	32	51,6%	10,7%
Aufforstung / Schutz des Waldes	27	43,5%	28,7%
Naturschutz (Flora und Fauna)	25	40,3%	43,8%
Globale Umweltprobleme (Klimaschutz, etc.)	24	38,7%	20,4%
Stadt- und Landschaftsgestaltung	19	30,6%	42,4%
Abfallproblematik und Wiederverwertung	15	24,2%	15,6%
Boden- und Gewässerschutz	13	21,0%	24,1%
Konsummuster und Lebensstil	13	21,0%	10,4%
Regenerative Energiequellen	11	17,7%	---
Emission (Lärm, Schadstoffen, Geruch, etc.)	6	9,7%	3,5%
Sonstige Schwerpunkte	12	19,4%	12,11%
Aufklärungsarbeit	54	87,1%	69,91%
Praktischer Umweltschutz	43	69,4%	81,92%
Forschungsaktivitäten	36	58,1%	41,41%
Politische Beratung	27	43,5%	16,33%
Publikationstätigkeiten	24	38,7%	---
Unterstützung anderer Umweltgruppen	23	37,1%	17,80%
Sonstige Aktivitäten	4	6,5%	15,71%

* Mehrfachantworten waren möglich.

** Daten stammen aus ERCA (2008, Internet).

Der thematische Schwerpunkt (Tab. 4.2-I) des Samples liegt mit Abstand auf der Umweltbildung und Umwelterziehung. Danach folgen allgemeine Umweltschutz- und Naturschutzthemen. Ein Blick in die Grundgesamtheit ermöglicht die Aussage, dass sowohl lokal und regional tätige als auch landesweit und international tätige Organisationen die Themenfelder *Umweltbildung* und *Umweltschutz allgemein* besetzen. Letztere haben zudem einen Schwerpunkt auf globalem Umweltschutz und Naturschutz. Der Vergleich mit dem Durchschnitt japanischer Umweltorganisationen offenbart, dass Themenfelder wie der Boden- und Gewässerschutz sowie die ökologische Stadtplanung an Bedeutung verlieren. Weil das Themenfeld ökologischer Stadtplanung vorrangig von lokal bzw. regional tätigen Organisationen besetzt wird, lässt sich der Bedeutungsverlust gegenüber dem Durchschnitt japanischer Umweltorganisationen mit dem geringeren Anteil regional tätiger Organisationen im Sample erklären. Alle anderen Themen streuen gleichmäßig entlang des Aktivitätsradius. Eine Bevorzugung von Umweltorganisationen lässt sich also

hauptsächlich entlang des Merkmals der Umweltbildungstätigkeiten feststellen.

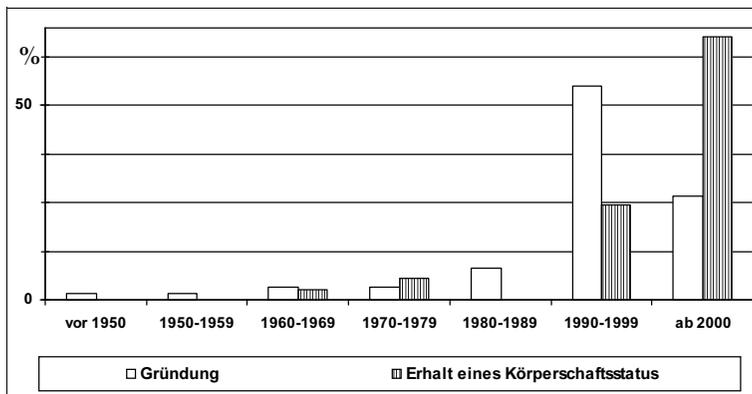
Aus der Tabelle 4.2-I geht weiterhin hervor, dass die überwiegende Mehrheit der befragten Umweltorganisationen vorrangig Aufklärungsarbeit leisten, weitaus häufiger als die Gesamtheit aller Umweltorganisationen in Japan. Die Kopplung zwischen der thematischen Dominanz der Umweltbildung und Aufklärungstätigkeiten liegt auf der Hand. Eine ähnliche Verknüpfung lässt sich zwischen der häufigen Tätigkeit des praktischen Umweltschutzes und der thematischen Dominanz von Naturschutzthemen beobachten. Ein Blick in die Grundgesamtheit hat zum Ergebnis, dass Aufklärungsarbeit bei allen Organisationen ähnlich stark vertreten ist. Markant ist der Umstand, dass sich lokale bzw. regionale Organisationen vorrangig im praktischen Umweltschutz engagieren. Landesweit tätige Organisationen hingegen betreiben eher Forschung und politische Einflussnahme. Internationale Umweltorganisationen engagieren sich in allen Aktivitätsarten, obwohl auch bei ihnen der praktische Umweltschutz und politische Einflussnahme eine überdurchschnittliche Rolle spielen. Organisationen in transsektoralen Umweltkooperationen unterscheiden sich damit deutlich vom Durchschnitt aller japanischen Umweltorganisationen, insofern sie häufiger politisch aktiv sind.

Insgesamt lässt sich festzuhalten, dass der Aktivitätsradius weniger selektiv wirkt, als erwartet. Weitaus markanter ist allerdings die Dominanz der Umweltbildung und Aufklärungsarbeit sowie des praktischen Umweltschutzes und der Naturschutzthemen. Das heißt, die Exekutorfunktion steht in transsektoralen Kooperationen im Vordergrund. Bereiche industrieller Umweltverschmutzung und des betrieblichen Umweltschutzes (z. B. Emissionen) thematisieren die befragten Umweltorganisationen ähnlich dem Durchschnitt aller Organisationen indes kaum. Zwar sind die kooperierenden Organisationen politisch aktiver als der Durchschnitt japanischer Umweltorganisationen, die Thematisierung konfliktarmer Bereiche bleibt allerdings erhalten. Sie tangieren damit kaum das Wirtschaftshandeln und die ökologische Verantwortung der Unternehmen. Dies wirft Fragen nach dem Kräfteverhältnis zwischen den Kooperationspartnern während der Phase der Kooperationsanbahnung und der Formulierung der Kooperationsaufgabe auf, auf die später genauer einzugehen ist.

4.2.2 DAS ORGANISATIONSPROFIL

Weiterhin wurde nach dem Gründungszeitpunkt und dem Besitz eines Körperschaftsstatus gefragt, um das Sample der befragten Umweltorganisationen zu charakterisieren (Abb. 4.2-I). Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass eine Organisation ohne einen juristischen Körperschaftsstatus keine „Geschäfts- und Vertragsfähigkeit“ besitzt (Sato 2002: 4; Yamauchi 2004: 145). Das Fehlen eines Körperschaftsstatus hemmt nicht nur den Zufluss finanzieller Ressourcen mittels Spenden und Mitgliedsbeiträgen, sondern beeinträchtigt ebenso die gesellschaftliche Akzeptanz. Die restriktive Haltung des japanischen Staates gegenüber zivilgesellschaftlichen Akteuren äußert sich gerade in dieser späten Verabschiedung eines NPO-Gesetzes, welches vielen Organisationen erst nach 1998 ermöglichte, die Rechte und Pflichten einer juristischen Person wahrzunehmen.

Abbildung 4.2-I: Jahr der Gründung und des Erhalts eines Körperschaftsstatus



Markant ist der sprunghafte Anstieg der Inkorporierungen seit 2000, die der Entwicklung des Durchschnitts aller Umweltorganisationen in Japan gleicht. Dieser Umstand koinzidiert mit der späten Verabschiedung des NPO-Gesetzes. Der sprunghafte Anstieg ist allerdings auch ein Ergebnis gestiegener Neugründungen kooperierender Organisationen seit den 1990er Jahren. Augenscheinlich handelt es sich hier um eine „Boomphase“ der Umweltthematik, die zu umfangreichen Gründungen ziviler Umweltorganisationen führt. Mit anderen Worten gehen rund vier Fünftel der kooperierenden Umweltorganisationen auf Neugründungen in der Gegenwart zurück. Der Wandel von konfrontativen zu kooperativen In-

teraktionsmustern mit Unternehmen basiert damit weniger auf Verhaltensänderungen existierender NGOs und NPOs, sondern auf der Emergenz neuer Gruppierungen mit alternativen Handlungsmustern. Als Unterscheidungskriterium für die spätere Assoziationsprüfung wird das Jahr 1990 ausgewählt, weil sich der gegenwärtige Gründungsboom neuer Umweltorganisationen erst seit den 1990er Jahren ereignet.

Über die Hälfte der kooperierenden Umweltorganisationen hat einen juristischen NPO-Status inne (56,4%). Rund ein Fünftel besitzt einen Status als gemeinnützige Stiftung (12,9%) bzw. als gemeinnütziger Verein (6,45%). Dieses Ergebnis unterstreicht, dass der sprunghafte Anstieg an Inkorporierungen Ende der 1990er Jahre unmittelbar mit dem Verabschiedungszeitpunkt des NPO-Gesetzes zusammenhängt. Auffällig ist zudem, dass nur ein Viertel der Umweltorganisationen über keinen juristischen Personenstatus verfügt (24,2%). Das Sample unterscheidet sich damit vom Durchschnitt aller Umweltorganisationen in Japan, unter denen gegenwärtig rund 60 Prozent keinen Körperschaftsstatus besitzen. Weil dies mit einer höheren Zahl von landesweit und international tätigen Organisationen einhergeht, lässt sich von einer Bevorzugung großer etablierter Organisationen sprechen. Zugleich besagen die Zahlen aber, dass ein Körperschaftsstatus keine zwingende Voraussetzung für transsektorales Engagement darstellt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass unter den kooperierenden Umweltorganisationen die hohe Zahl inkorporierter Akteure Fragen nach den Auswirkungen dieses Merkmals aufwirft. Aus steuerlicher Sicht erwächst ihnen daraus kein Vorteil gegenüber Organisationen ohne Körperschaftsstatus, weil gerade einmal 0,2 Prozent aller Organisationen in den Genuss von Steuervergünstigungen kommen. Warum ist dann trotzdem so eine hohe Zahl inkorporierter Organisationen vertreten? Dies lässt sich zum Einen auf die höhere Zahl großer Organisationen zurückführen. Zum Anderen mag die höhere gesellschaftliche Akzeptanz (bes. in den Augen potentieller Kooperationspartner auf Unternehmensseite) aufgrund regelmäßiger Rechenschafts- und Aktivitätsberichte an die öffentliche Verwaltung ausschlaggebend sein.

4.2.3 AUSSTATTUNG MIT FINANZIELLEN UND PERSONELLEN RESSOURCEN

Neben dem Aktivitäts- und Organisationsprofil liegt das Augenmerk während der Betrachtung der Akteurseigenschaften auf der Ausstattung mit finanziellen und personellen Ressourcen. Auf diese Weise lassen sich zum Einen die Einnahmesituation und zum Anderen die Mitgliederzahlen inklusive des Unternehmensanteils charakterisieren. Ein Fünftel des Samples verfügt über weniger als 10 Millionen Yen (ca. 80.000 Euro) im

Jahr für ihre Aktivitäten (Tab. 4.2-II). Das Budget des Gros ziviler Organisationen bewegt sich zwischen 10 bis 100 Millionen Yen. Mehr als ein Zehntel nimmt sogar mehr als 100 Millionen Yen (ca. 800.000 Euro) ein. Im Vergleich mit dem Durchschnitt aller Umweltorganisationen in Japan sieht die finanzielle Situation des Samples im Durchschnitt besser aus. Allerdings bleibt der Umfang ihres Budgets im Vergleich zur Einnahmesituation großer Umweltorganisation in Deutschland gering (vgl. Kap. 3). Mit anderen Worten bleibt der Mangel an finanziellen Mitteln offensichtlich, obwohl das Sample im Durchschnitt finanziell besser gestellt ist als der Durchschnitt japanischer Umweltorganisationen. Weil rund 80 Prozent aller japanischen Umweltorganisationen jährlich weniger als 10 Millionen Yen zur Verfügung haben, wird dieser Wert in der Assoziationsprüfung als Unterscheidungskriterium zwischen niedrigem und hohem Einkommen verwendet.

Tabelle 4.2-II: Jahresbudget der befragten Umweltorganisationen

Umfang der Einnahmen*	Fälle (N=62)	Prozent der Fälle	Allgemeiner Durchschnitt**
Unter 1 Mio. Yen	4	6,45%	51,01 %
1 Mio. Yen bis 10 Mio. Yen	12	19,35%	30,03 %
10 Mio. bis 100 Mio. Yen	23	37,10%	13,94%
Über 100 Mio. Yen	8	12,90%	3,89%
Unbekannt / Unzutreffend	15	24,19%	1,13%

* 100 Yen entsprechen ungefähr einem Wert von 0,80 Euro.

** Daten stammen aus ERCA (2008, Internet).

Fast siebzig Prozent des Samples nennt Mitgliedsbeiträge als häufigste Einnahmequelle (Tab. 4.2-III). Ein Blick in die Grundgesamtheit erlaubt die Feststellung, dass ähnlich zur Gesamtheit aller Umweltorganisationen in der Regel geringe Einnahmen mit niedrigen Mitgliederzahlen und hohe Einnahmen mit hohen Mitgliederzahlen einhergehen. Allerdings finden sich vereinzelt Umweltorganisationen mit hohen Einnahmen, die über geringe Mitgliederzahlen verfügen. Einigen Umweltorganisationen gelingt es offensichtlich fehlende Einnahmen aufgrund ihrer Mitgliederschwäche durch alternative Einnahmequellen zu kompensieren. Vor diesem Hintergrund springt der Umstand ins Auge, dass die Mehrheit des Samples Auftragsarbeiten als zweithäufigste Einnahmequelle erwähnt. Die Gesamtheit aller Umweltorganisationen benennt im Gegensatz dazu öffentliche Fördermittel als zweithäufigste Einnahmequelle. Weil Einkünfte aus Kooperationsprojekten ebenfalls unter der Position *Auftragsarbeit* gebucht werden, liegt der Schluss nahe, dass transsektorale Zusammenarbeit als Instrument für die Erschließung finanzieller Ressourcen dient. Diese Eigenschaft impliziert, dass ein Großteil der befragten Organisati-

onen ähnlich der Gesamtheit ziviler Umweltorganisationen in Japan als Dienstleister fungiert und einseitig ihre Exekutorfunktion ausübt.

Tabelle 4.2-III: Art der Einnahmen*

Einnahmequelle	Fälle (N=62)	Prozent
Mitgliedsbeiträge	41	69,5%
Auftragsarbeiten	33	55,9%
Öffentliche Fördermittel	24	40,7%
Unternehmensspenden	21	35,6%
Gewerbliche Tätigkeit	16	27,1%
Publikationstätigkeit	12	20,3%
Verkauf von Waren	10	16,9%
Spenden von Organisationen	7	11,9%
Private Fördermittel	4	6,8%
Sonstiges	8	13,6%

* Mehrfachantworten waren möglich.

Es zeichnet sich weiterhin die Tendenz ab, dass Organisationen, die einen hohen prozentualen Anteil von Unternehmen unter ihren Fördermitgliedern aufweisen, über ein vergleichsweise hohes Einkommen verfügen. Allerdings finden sich unter jenen mit keinem bzw. geringem Unternehmensanteil auch solche, die trotzdem ausreichend finanzielle Mittel besitzen. Dies legt nahe, dass zwei Organisationstypen mit einer hohen Einnahmesituation existieren: die mitgliederbasierte und die auf Unternehmensressourcen basierte Umweltorganisation. Eine derart klare Tendenz ist entlang des Aktivitätsradius nicht erkennbar. Um die Einnahmesituation zu konkretisieren, soll das Sample zunächst entlang ihrer Mitgliederzahlen betrachtet werden (Tab. 4.2-IV). Über die Hälfte aller Umweltorga-

Tabelle 4.2-IV: Zahl der Mitglieder und Förderer

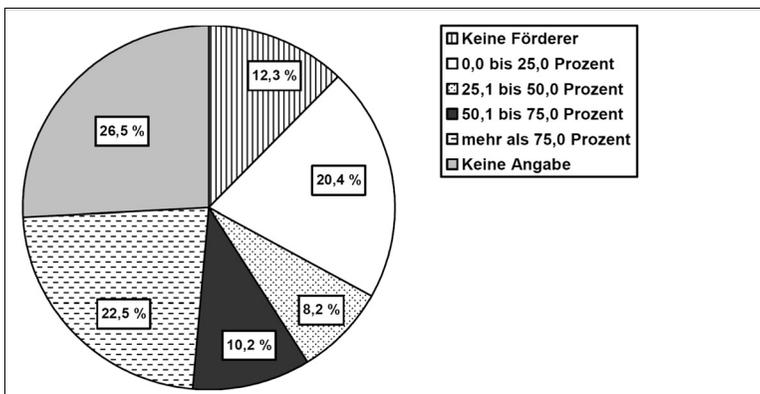
Anzahl	Anteil individueller Mitglieder			Anteil der Körperschaften		
	Fälle (N=62)	Prozent	Allgemeiner Durchschnitt*	Fälle (N=62)	Prozent	Allgemeiner Durchschnitt*
1-10	3	4,84%	4,02%	11	17,74%	16,92%
11-100	12	19,35%	56,85%	23	37,10%	16,53%
101-1000	26	41,94%	23,51%	8	12,90%	3,43%
1001-10.000	10	16,13%	3,03%	1	1,61%	0,51%
über 10.000	2	3,23%	1,02%	0	0,00%	
Unbekannt / Unzutreffend	9	14,52%	11,58%	19	30,65%	62,61%

* Daten stammen aus ERCA (2008, Internet).

nisationen besitzen weniger als 100 individuelle Mitglieder. Dieser Anteil umfasst bei dem Sample weniger als 25 Prozent. Das heißt, Umweltorganisationen in transsektoralen Kooperationen sind im Vergleich zur Gesamtheit aller japanischen Umweltorganisationen aus Perspektive ihrer Mitgliederzahlen im Durchschnitt größer. Im Gegensatz dazu bleibt der Anteil der Organisationen mit mehr als 10.000 Mitgliedern ähnlich gering, so dass sich im Vergleich zu großen deutschen Umweltverbänden weiterhin von begrenzten Mitgliederzahlen sprechen lässt.

Die Anzahl der juristischen Personen unter den Fördermitgliedern fällt ebenfalls deutlich höher aus als beim Durchschnitt aller japanischen Umweltorganisationen (Tab. 4.2-IV). Das eigentliche Interesse bei diesem Item liegt auf der Frage, wie hoch der jeweilige prozentuale Anteil ist. Rund ein Zehntel des Samples besitzt keine Förderer. In über 60 Prozent der Umweltorganisationen sind hingegen mehr oder weniger Wirtschaftsinteressen vertreten, so dass sich auf eine kooperative Grundhaltung gegenüber Unternehmen schließen lässt. Es finden sich sowohl Organisationen mit einem geringen als auch einem hohen Unternehmensanteil unter den mitgliederarmen und -starken Umweltorganisationen (Abb. 4.2-II). Um in der folgenden Untersuchung systematische Zusammenhänge zu prüfen, werden Untersuchungseinheiten mit einem Anteil bis 50 Prozent als Umweltorganisationen mit einem geringen Unternehmensanteil eingestuft und jene mit einem Anteil über 50 Prozent als Umweltorganisationen mit einem hohen Unternehmensanteil.

Abbildung 4.2-II: Anteil der Unternehmen unter den Fördermitgliedern (%)



Insgesamt lässt sich festzuhalten, dass die befragten Umweltorganisationen durchschnittlich über höhere Einnahmen und höhere Mitglieder-

zahlen verfügen als der Durchschnitt aller japanischen Umweltorganisationen, aber im Vergleich zu großen Umweltorganisationen in Deutschland weiterhin eine Mangelsituation an finanziellen und personellen Ressourcen aufweisen. Aus Perspektive eines ausbalancierten Ressourcenaustauschs im Sinne Colemans Tauschtheorie kooperieren japanische Großunternehmen zwar kaum mit Klein- und Kleinstorganisationen, aber die Asymmetrie personeller und materieller Ressourcen bleibt offensichtlich. Schließlich behindert der Mangel die Unterhaltung von Geschäftsräumen, ausreichender technischer Ausrüstung, die Beschäftigung von Fachpersonal und die Ausbildung notwendiger umweltpolitischer Expertise. In dieser Tatsache manifestiert sich die Notwendigkeit und Abhängigkeit von alternativen Einnahmequellen, die überdimensional an Bedeutung gewinnen. Es wurde bereits erwähnt, dass der prozentuale Spendenanteil von juristischen Personen in Japan das Spendenvolumen von natürlichen Personen übersteigt (inklusive Mitgliedsbeiträge). Vor diesem Hintergrund ist nach der Rolle der Auftragsarbeiten als zweithäufigste Einnahmequelle im Kontext transsektoraler Umweltkooperationen zu fragen.

4.2.4 DIE HANDLUNGSMOTIVE

Um darüber hinaus japanische Umweltorganisationen in transsektoralen Kooperationen mit Unternehmen zu charakterisieren, sind die Handlungsmotive in die Betrachtung einzubeziehen. Entlang Colemans tauschtheoretischem Ansatz ist zuerst zu prüfen, ob die Kooperationsentscheidung bei allen befragten Umweltorganisationen vom Prinzip des Eigennutzes motiviert ist. Dies dient primär dazu, den Handlungsanreiz für kooperatives Verhalten gegen den Aspekt normativer Steuerungssintentionen (z.B. ökologischen Imperativ) abzugrenzen. In diesem Sinne lautet die erste Arbeitshypothese:

Arbeitshypothese 1-A

Wenn eine transsektorale Umweltkooperation vorliegt, dann äußern alle beteiligten Umweltschutzorganisationen eine nutzenorientierte Erwartungshaltung bezüglich ihrer Kooperationsentscheidung.

Zwei Umweltorganisationen geben zwar keinerlei Auskunft über ihre Haltung, aber alle verbleibenden Untersuchungseinheiten stimmen mindestens einem der Handlungsmotive zu. Das Prinzip des Eigennutzes wird also auf Seiten der Umweltorganisationen bestätigt. Anders gesagt sind bei allen Organisationen Nutzenerwartungen zu erkennen, die den Handlungsanreiz für ihre Kooperationsentscheidung bilden. Um den Moment des rationalen Handlungsanreizes zu untermauern, ist es notwendig, an dieser Stelle ebenfalls den Aspekt negativer Verbundeffekte

kooperativen Handelns zu beleuchten. Angesichts des Mangels personeller und materieller Ressourcen ergibt sich zivilen Umweltorganisationen in Japan im besonderen Maße die Notwendigkeit, den erwarteten Nutzen mit den kalkulierten Nachteilen abzuwiegen. Die Arbeitshypothesen lauten in diesem Sinne:

Arbeitshypothese 1-B

Wenn eine transssektorale Umweltkooperation vorliegt, dann gibt die Mehrheit ziviler Umweltschutzorganisationen an, dass dies mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden ist.

Arbeitshypothese 1-C

Wenn eine transssektorale Umweltkooperation vorliegt, dann äußert sich die Mehrheit ziviler Umweltschutzorganisationen dahingehend, dass der erwartete Nutzen den kalkulierten Aufwand überwiegt.

Drei Viertel des Samples sieht sich während der Zusammenarbeit von einem zusätzlichen Aufwand betroffen (Tab. 4.2-V). Sie spüren diesen Aufwand vorrangig hinsichtlich der Bereitstellung von Expertise und der Aneignung von Professionalität sowie des steigenden Kommunikations- und Arbeitsumfangs. Die Arbeitshypothese 1-B bestätigt sich. Der Zwang zum rationalen Abwägen der kooperativen Vor- und Nachteile stellt sich somit der überwiegenden Mehrheit des Samples. Es fällt auf, dass sie jene Bereiche als kostenintensiv bezeichnen, in denen sie am häufigsten dem Kooperationspartner Ressourcen anbieten, und jene Bereiche mit relativ wenig Aufwand verbinden, in denen sie am häufigsten Ressourcen erwerben (z.B. finanzieller Aufwand). Dies führt zu dem Schluss, dass sich Ressourcenangebot und Kostenaufwand ebenfalls komplementär zueinander verhalten.

Tabelle 4.2-V: Zusätzlicher Aufwand der Umweltorganisationen*

		Fälle (N=62)	Prozent
Zusätzlicher Aufwand	Gesamt	47	75,8
	Finanzieller Aufwand	9	14,5
	Zusätzlicher Arbeitsaufwand	34	54,8
	Für zusätzliche Ausstattung	12	19,4
	Für die Bereitstellung von Wissen und Professionalität	31	50,0
	Kommunikativer Aufwand	36	58,1
Kein zusätzlicher Aufwand		13	20,1
Keine Angabe		2	3,2

* Mehrfachantworten waren möglich.

Die Umweltorganisationen wurden darüber hinaus gebeten, ihren Nutzen aus transssektoraler Zusammenarbeit im Verhältnis zum Kooperationsaufwand zu bewerten. Rund sechzig Prozent der Umweltorganisationen

onen schätzen die Durchführung der Kooperationsprojekte ohne Beteiligung der Großunternehmen als unmöglich bzw. nur unter erhöhtem Einsatz eigener Ressourcen als durchführbar ein (61,3%). Die Mehrheit drückt also aus, von der Zusammenarbeit zu profitieren. Gleichzeitig benennt eine ähnlich große Zahl die Unentbehrlichkeit dieses Engagements trotz zusätzlichem Aufwand (59,7%). Die Arbeitshypothese 1-C bestätigt sich ebenso. Die Mehrheit schätzt den erwarteten Nutzen also höher ein als den kalkulierten Aufwand der Zusammenarbeit. Das Prinzip des Eigennutzes als zentraler Handlungsanreiz für transsektorale Kooperationen wird auf Seiten ziviler Umweltorganisationen gestützt. Vor dem Hintergrund der Nutzen- und Kostenkalkulation ist gleichwohl jenes Viertel des Samples zu berücksichtigen, das keinerlei zusätzlichen Aufwand mit der Zusammenarbeit verbindet (Tab. 4.2-V). Scheinbar widersprechen sie damit dem Tenor der Kooperationsliteratur, die zwar die Win-Win-Konstellation hervorhebt, aber gleichzeitig auf die negativen Effekte hinweist. Allerdings sind Situationen denkbar, in denen Kosten kompensiert und deshalb vom Akteur nicht mehr wahrgenommen werden. Um dieses Merkmal zu prüfen, wäre eine ausführlichere Untersuchung notwendig, wie sie beispielsweise der Transaktionskostenansatz verfolgt. Für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit ist es ausreichend, dass die überwiegende Mehrheit negative Verbundeffekte erwähnt und somit den Zwang zur rationalen Nutzen- und Kostenkalkulation der Zusammenarbeit unterstreicht.

INHALT DER HANDLUNGSMOTIVATION

Zwar bringen alle Untersuchungseinheiten rationale Nutzenüberlegungen zum Ausdruck, aber sie variieren in der Zustimmung zu einzelnen Handlungsmotiven (Tab. 4.2-VI). Mit dem überwiegend zustimmend beantworteten Beweggrund „Initiation von betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen über das gesetzliche Niveau hinaus“ ist ein Antwortverhalten zu erkennen, dass das Umweltverhalten der Unternehmen in den Mittelpunkt stellt. Zugleich äußert die überwiegende Mehrheit eine kooperative Haltung für die Lösung ökologischer Probleme. Dieses hohe Interesse steht allerdings im Kontrast zum relativ geringen Anteil von Aktivitäten mit thematischem Bezug zum Wirtschaftshandeln der Partnerunternehmen.

Tabelle 4.2-VI: Kooperationsmotive ziviler Umweltorganisationen⁷

Art der Motive	Inhalt der Motive	Mittelwert*
Kernziele	Verdeutlichen der Rolle als Problemlöser im Umweltbereich	1,23
	Initiation von betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen über das gesetzliche Niveau hinaus	1,34
	Lösen von Umweltproblemen nur in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen möglich	1,38
	Chance einer zukünftigen Umweltschutzaktivität für die Organisation	1,45
Gesellschaftlich-strategische Motive (proaktiver Art)	Verbesserung der Reputation / des Images	1,42
	Stärken der gesellschaftlichen Anerkennung der Organisation	1,37
	Demonstration gesellschaftlichen Engagements	1,61
	Einfluss gegenüber Unternehmen stärken	1,45
	Einfluss auf das Umweltbewusstsein der Unternehmensbeschäftigten nehmen	1,29
	Einfluss auf die Führungsebene des Unternehmens nehmen	1,88
	Erzeugen positiver Berichterstattung in den Medien	1,25
	Einfluss auf die Gesellschaft / Öffentlichkeit nehmen	1,25
	Stärken des Vertrauens der lokalen Bevölkerung	1,56
Einfluss auf die staatliche Ebene stärken	1,57	
Operative Motive	Einwerben finanzieller Unterstützung	1,25
	Einwerben personeller Unterstützung	1,79
	Anwerben neuer Mitglieder	1,68
	Einwerben unternehmerischen Know-hows	1,60

* Ein „Wert < 1,5“ bedeutet „eher zustimmend“, ein „Wert > 1,5“ bedeutet „eher ablehnend“ und ein „Wert = 1,5“ bedeutet „weder / noch“.

Die Zusammenfassung der Beweggründe in übergeordnete Kategorien erlaubt die Abbildung einer Hierarchie: (A) Kernmotiv, (B) strategische Motive und (C) operative Motive (Tab. 4.2-VII). Jene Aussagen erhalten im Durchschnitt die höchste Zustimmung, die das Kernziel des Umweltschutzes zum Ausdruck bringen. Danach folgen gesellschaftlich-strategische Motive. Bei ihnen dominieren Aussagen, die auf die gesamtgesellschaftliche Wirkung der Organisationen abzielen. Darin spiegelt sich ihre schwierige Aufgabe wider, einerseits als Vertreter zivilgesellschaftlicher

⁷ Für die Erfassung der Handlungsmotive wurden die Umweltorganisationen und Unternehmen gebeten, alle vorgegebenen Items zu bewerten. Es wurden vier Antwortkategorien gewählt, damit Abstufungen in der Zustimmung bzw. Ablehnung erfasst werden können („Trifft überwiegend zu“, „Trifft eher zu“, „Trifft eher nicht zu“ und „Trifft überhaupt nicht zu“). Auf die schwer interpretierbare Antwortoption „Weder/Noch“ wurde verzichtet, um die Befragten in ihrem Antwortverhalten zu klaren Aussagen zu bewegen. Um die Darstellung der Ergebnisse zu erleichtern, wurden während der Auswertung die ersten beiden Kategorien und die letzten beiden Kategorien zu je einer Großkategorie zusammengefasst. Der daraus gebildete Mittelwert gibt an, ob das vorgegebene Motiv in der Mehrheit eher als zutreffend (Wert < 1,5), eher als unzutreffend (Wert > 1,5) oder „weder / noch“ (Wert = 1,5) einzustufen ist.

Anliegen aufzutreten und andererseits sich beständig der gesellschaftlichen Akzeptanz des eigenen Anspruches versichern zu müssen. An dritter Stelle folgen operative Motive, die im Durchschnitt kaum Zustimmung erfahren. Die allgemein unterstellte Rangfolge findet sich in der Hierarchie der Handlungsmotive für die Kooperationsentscheidung wieder. Sie ist somit ein Indiz dafür, dass das transsektorale Engagement für die Umweltorganisationen ein integraler Bestandteil ihrer Aktivitäten darstellt. Betrachtet man allein die Beweggründe mit der höchsten Zustimmung, dann ist jedoch so gut wie keine Variation im Ranking zwischen Motiven der unterschiedlichen Kategorien erkennbar. Sehr hohe Zustimmungsraten erhielten das Interesse an der eigenen Medienpräsenz, am Einfluss auf die öffentliche Meinung und an finanzieller Unterstützung. Darin spiegelt sich der Bedarf an finanziellen Ressourcen und gesellschaftlicher Anerkennung japanischer Umweltorganisationen wider. Der Erwerb informationeller und personeller Ressourcen fällt weit aus weniger ins Gewicht als zuvor erwartet. Dieses Ergebnis impliziert, dass transsektorale Zusammenarbeit vielen Umweltorganisationen eher Einnahmequelle denn zum Ausbau ihrer Expertise dient.

Tabelle 4.2-VII: Rangfolge der Kooperationsmotive ziviler Umweltorganisationen

	Allgemeine Zielhierarchie	Rangfolge in Kooperationen	Durchschnittliche Zustimmung zu Motivgruppen
Kernmotiv	A	A	66,0%
Gesellschaftlich-strategische Motive	B	B	57,0%
Operative Motive	C	C	39,0%

Die Analyse der Forschungsliteratur hatte ergeben, dass ein wechselseitiger Nutzen zwischen Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen als Handlungsanreiz nur nachvollziehbar ist, wenn die positiven Synergieeffekte im gesellschaftlichen Umfeld berücksichtigt werden. Coleman betont den sozialen Kontext jedweder Interaktion, der in der zweiten Basishypothese operationalisiert wurde. Weil Umweltorganisationen als Vertreter zivilgesellschaftlicher Interessen nicht nur Träger ideeller Ressourcen sind, sondern selbst beständig der Legitimation durch ihr gesellschaftliches Umfeld bedürfen, wird deshalb bei ihnen ebenso eine Orientierung am gesellschaftlichen Umfeld unterstellt. Der Inhalt der zweiten Basishypothese soll anhand folgender Arbeitshypothese überprüft werden:

Arbeitshypothese 2-A

Wenn eine transsektorale Umweltkooperation vorliegt, dann äußert die Mehrheit ziviler Umweltschutzorganisationen eine Orientierung an ihrem gesellschaftlichen Umfeld.

Aus der Tabelle 4.2-VII geht deutlich hervor, dass gesellschaftlich-strategische Motive nach dem Umweltschutzziel die zweitwichtigste Zielkategorie für die Kooperationsentscheidung darstellen. Die Aussage der Arbeitshypothese bestätigt sich also. Die Umweltorganisationen streben mit ihrem kooperativen Engagement Vorteile in ihrem gesellschaftlichen Umfeld an. Im Gegensatz zu den Unternehmen orientiert sich die Mehrheit japanischer Umweltorganisationen indes an ihrer gesamtgesellschaftlichen Wirkung und weniger an ihrem Rückhalt auf lokaler Ebene. Um darüber hinaus zu ermitteln, inwieweit das kooperative Engagement auf Druck einzelner gesellschaftlicher Interessengruppen zurückgeht, wurde nach der Bedeutung der Stakeholder für die Kooperationsentscheidung japanischer Umweltorganisationen gefragt (Tab. 4.2-VIII). Das Ergebnis fällt ernüchternd aus.

Tabelle 4.2-VIII: Relevanz gesellschaftlicher Gruppen (Umweltorganisationen)

Gesellschaftlich-strategische Motive responsiver Art	Mittelwert*
Auf Wunsch / Druck der Unternehmen	1,19
Auf Wunsch / Druck der Mitarbeiter	1,45
Auf Wunsch / Druck der Mitglieder und Förderer	1,77
Auf Wunsch / Druck der internationalen Mutterorganisation	1,87
Auf Wunsch / Druck der lokalen Bevölkerung und Anwohner	1,74
Auf Wunsch / Druck der Massenmedien und Öffentlichkeit	1,80
Auf Wunsch / Druck der öffentlichen Verwaltung bzw. Ministerialbürokratie	1,86
Auf Wunsch / Druck von Seiten der Politik und Parteien	1,98
Auf Wunsch / Druck internationaler Organisationen bzw. ausländischer Regierungen	1,87
Auf Wunsch / Druck einer anderen japanischen Umweltorganisation	1,91
Auf Wunsch / Druck einer anderen ausländischen Umweltorganisation	1,91

* Ein Mittelwert von „< 1,5“ bedeutet „eher zustimmend“, ein Wert von „> 1,5“ bedeutet „eher ablehnend“ und ein Wert von „= 1,5“ bedeutet „weder / noch“.

Gesellschaftliche Interessengruppen jenseits der eigenen Mitarbeiter bzw. des Kooperationspartners spielen für die Kooperationsentscheidung so gut wie keine Rolle. Markant ist allerdings das hohe Interesse der Unternehmensseite an einer transsektoralen Zusammenarbeit. Im Vergleich zu den Antworten der Unternehmen weiter unten, wird den Umweltorganisationen im Gegenzug keine derart hohe Initiative attestiert. Dieses Ergebnis impliziert, dass die Unternehmen die treibende Kraft hinter dem Zustandekommen transsektoraler Umweltkooperationen sind. Wenn dies der Fall ist, dann beeinflussen hauptsächlich sie die

Emergenz transsektoraler Zusammenarbeit in der Gegenwart. Hinsichtlich des gesellschaftlichen Umfelds der Umweltorganisationen ist zu resümieren, dass mit dem Streben nach gesellschaftlicher Anerkennung, Einfluss auf die Öffentlichkeit, Medienpräsenz und dem Wunsch der Unternehmensseite hauptsächlich Motive die Kooperationsentscheidung beeinflussen, die keinen repressiven Anreiz durch japanische Umweltorganisationen beinhalten, das heißt, kaum Bezug zu ihrer Kontroll- und Legitimationsfunktion im Sinne einer kritischen Öffentlichkeit aufweisen. Im Streben nach Verbesserung des eigenen Handlungsspielraums resultiert das Eigeninteresse nach Colemans Theorie zum Teil unmittelbar aus den Eigenschaften der Akteure. Es ist dementsprechend zu prüfen, inwieweit sich die Ausprägungen in der Handlungsmotivation auf einzelne Merkmale in der Ressourcenausstattung zurückführen lassen.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UMWELTORGANISATIONEN

Die überwiegende Mehrheit der kooperierenden Umweltorganisationen hat sich erst in den 1990er Jahren oder später gegründet. Je älter eine Umweltorganisation, desto länger hatte sie Zeit, sich zu etablieren. Zugleich ist die Dominanz junger Umweltorganisationen im Sample ein Indiz dafür, dass sie als Träger alternativer Lösungsansätze und Interaktionsmuster an privatwirtschaftliche Akteure herantreten. Das heißt, es wird damit gerechnet, dass ältere Organisationen häufiger ein Interesse daran haben, auf das Umweltverhalten der Unternehmen einzuwirken, jüngere Organisationen jedoch stärker an materiellen und personellen Ressourcen interessiert sind (4-A). Der Aktivitätsradius ist weiterhin zum Einen ein Charakteristikum für die Größe und damit möglichen Einfluss einer Umweltorganisation. Zum Anderen sind gerade internationale, teilweise aus dem Ausland stammende Umweltorganisationen (bes. aus dem US-amerikanischen bzw. europäischen Raum) Träger einer alternativen Protest- und Interaktionskultur, die im Vergleich zu rein japanischen Organisationen weitaus konfrontativer aufgestellt sind. So wird angenommen, dass international tätige Organisationen stärker am Umweltschutzziel interessiert sind und inländische Organisationen aufgrund ihrer Größe vorrangig Interesse an finanziellen Ressourcen äußern (4-B). Neben dem Aktivitätsradius gilt der Umfang des Jahresbudgets als Variable, um den Einfluss der Organisationsgröße auf die Handlungsmotivation zu messen. In diesem Sinne ist zu erwarten, dass große Organisationen eher aus Interesse am Umweltverhalten der Unternehmen eine transsektorale Zusammenarbeit suchen und Umweltorganisationen mit geringem Budget eher aus operativen Motiven (4-C). Der prozentuale Unternehmensanteils unter den Fördermitgliedern fragt nach der Vertre-

tung von Wirtschaftsinteressen innerhalb ziviler Umweltorganisationen und einer möglichen Beeinträchtigung in ihrem ökologischen Streben. Es wird erwartet, dass Umweltorganisationen mit einem geringen Anteil unabhängiger sind und sich kritischer positionieren, das heißt, bei ihnen das Umweltschutzziel stärker zum Ausdruck kommt (4-D).

Arbeitshypothese 4-A

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen zu einem frühen Zeitpunkt gegründet wurden, dann stimmen sie dem Kernziel des Umweltschutzes häufiger und operativen Motiven seltener zu als Umweltschutzorganisationen, die zu einem späten Zeitpunkt gegründet wurden.

Arbeitshypothese 4-B

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen international tätig sind, dann stimmen sie dem Kernziel des Umweltschutzes häufiger und operativen Motiven seltener zu als Umweltschutzorganisationen, die allein auf nationaler oder regionaler bzw. lokaler Ebene tätig sind.

Arbeitshypothese 4-C

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen über umfangreiche finanzielle Ressourcen verfügen, dann stimmen sie dem Kernziel des Umweltschutzes häufiger und operativen Motiven seltener zu als Umweltschutzorganisationen, die über geringe finanzielle Ressourcen verfügen.

Arbeitshypothese 4-D

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen einen hohen Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern besitzen, dann stimmen sie dem Kernziel des Umweltschutzes seltener und operativen Motiven häufiger zu als Umweltschutzorganisationen, die über einen geringen Unternehmensanteil verfügen.

Ein signifikanter Zusammenhang ist erstens beim Kernmotiv des Umweltschutzes im Sinne der Arbeitshypothese 4-C erkennbar. Höhere Einnahmen wirken sich trotz eines ähnlich hohen Interesses an finanzieller Unterstützung stärker auf die Orientierung am Umweltschutzziel aus als ein geringes Budget. Eine relativ starke Korrelation besteht ebenfalls zwischen dem Unternehmensanteil und dem Interesse an finanzieller Unterstützung. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass die hohe Repräsentanz ökonomischer Interessen bereits Ausdruck des Bedarfs an finanziellen Ressourcen bedeutet. Bei der Arbeitshypothese 4-B fallen die Ergebnisse für das Umweltschutzziel und operative Motive indes konträr zum formulierten Zusammenhang aus. Zwischen dem Aktivitätsradius und dem Interesse an finanzieller Unterstützung besteht ein schwacher Zusammenhang, allerdings in entgegen gesetzter Richtung. Demzufolge ist die allgemein unterstellte Annahme zu korrigieren, dass gerade kleine Organisationen das höchste Interesse an materiellen Ressourcen besitzen. Ebenso bestätigt sich die Arbeitshypothese 4-A nicht.

Kreuztabelle 1: Aktivitätsradius und operative Motive (Signifikant*, $\phi = 0,312$)

		Operative Motive (Finanzielle Unterstützung)		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Aktivitätsgebiet	International tätig	18 90,0%	2 10,0%	20 100,0%
	Landesweit tätig	14 73,7%	5 26,3%	19 100,0%
	Regional / lokal tätig	9 56,3%	7 43,8%	16 100,0%
Gesamt		41 74,5%	14 25,5%	55 100,0%

Kreuztabelle 2: Jahresbudget und Kernmotive (Signifikant, $\phi = 0,405$)**

		Kernmotive (Umweltschutzziel)		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Einnahmen*	bis 10 Millionen Yen	4 30,8%	9 69,2%	13 100,0%
	über 10 Millionen Yen	19 73,1%	7 26,9%	26 100,0%
Gesamt		23 59,0%	16 41,0%	39 100,0%

* 100 Yen entsprechen ungefähr einem Wert von 0,80 Euro.

Kreuztabelle 3: Prozentualer Unternehmensanteil und operative Motive (Signifikant, $\phi = 0,455$)**

		Operative Motive (Finanzielle Unterstützung)		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Unternehmensanteil	Geringer Unternehmensanteil ($\leq 50\%$)	10 52,6%	9 47,4%	19 100,0%
	Hoher Unternehmensanteil ($> 50\%$)	13 92,9%	1 7,1%	14 100,0%
Gesamt		23 69,7%	10 30,3%	33 100,0%

ZUSAMMENFASSUNG

Insgesamt ist für die Handlungsmotivation japanischer Umweltorganisationen hinsichtlich ihres transektoralen Engagements festzuhalten, dass ihrer Kooperationsentscheidung individuelle Nutzenüberlegungen zugrunde liegen, die sie mehrheitlich mit negativen Verbundeffekten abwägen müssen. Somit reicht es nicht aus, den Zuwachs transektoraler

Umweltkooperationen seit den 1990er Jahren auf die Dringlichkeit ökologischer Probleme zurückzuführen. Vielmehr ist die individuelle Situation der Organisationen zu berücksichtigen, die die Kooperationsentscheidung befördert bzw. durch zusätzlichen Aufwand hemmt. Deshalb offenbart sich nicht zwangsläufig für jede Organisation eine Win-Win-Perspektive. Allerdings spielen im Fall einer Kooperationsentscheidung nicht nur materielle Anreize, sondern ebenso positive Synergieeffekte als Handlungsanreiz eine entscheidende Rolle. Druck von dritter Seite liegt indes nicht vor. Die Kooperationsentscheidung wird allein bilateral beeinflusst. Jedoch kristallisieren sich die Unternehmen als treibende Kraft heraus. Es bestätigt sich darüber hinaus, dass auf Seiten ziviler Umweltorganisationen die Handlungsmotivation von den Akteurseigenschaften und Ressourcenausstattung beeinflusst ist, wie es das Coleman-Modell theoretisiert. Allerdings erfüllen sich nicht alle angenommenen Assoziationen und Wirkungsrichtungen. Markant ist das durchgehend hohe Interesse an finanzieller Unterstützung, das sich auf den allgemeinen Mangel an finanziellen Mitteln zurückführen lässt. Zugleich verwundert die Tendenz, dass mit steigender Organisationsgröße das Interesse an finanziellen Ressourcen steigt, das heißt, zunehmend angewiesen zu sein auf Unternehmensressourcen. Somit erscheinen kleine Umwelt-NPOs als die finanziell unabhängigen Akteure. Zugleich äußern japanische Umweltorganisationen mit hohen Einnahmen eine höhere Orientierung am Umweltschutzziel. Dieser Moment ist im weiteren Verlauf der Untersuchung im Auge zu behalten (z.B. bei den Einnahmestrukturen).

4.3 CHARAKTERISTIKA DER GROSSUNTERNEHMEN

Es wurden Fragebögen an 214 Unternehmen versandt, die das Merkmal *Großunternehmen* und das Merkmal *Kooperation mit einer zivilen Umweltschutzorganisation in Japan* erfüllen. Von den versandten Bögen sind 89 zurückgekommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 41,6 Prozent. Von diesen 89 Antwortbögen mussten allerdings 24 Fragebögen abgezogen werden, die nach Selbstauskunft der Unternehmen derzeit über keine Kooperation mit einer Umweltorganisation verfügen. Somit reduziert sich die Grundgesamtheit um 24 Untersuchungseinheiten auf eine Größe von 190 Unternehmen. Es liegen 65 gültige Fragebögen vor. Die Rücklaufquote liegt bezüglich der bereinigten Grundgesamtheit nun bei einem Anteil von 34,2 Prozent.

4.3.1 BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT

Um die Grundgesamtheit zu charakterisieren, wurde nach der Branchenzugehörigkeit und dem ökologischen Belastungsgrad der Unternehmen gefragt (Tab. 4.3-I). Das Sample streut relativ gleichmäßig über die verschiedenen Branchen, die sich entweder dem primären Sektor, dem sekundären oder dem tertiären Sektor zuordnen lassen. Leichte Häufungen

Tabelle 4.3-I: Branchenverteilung kooperierender Großunternehmen*

	Fälle (N=65)	Prozent der Fälle	Belastungsgrad
Land- und Forstwirtschaft, Fischereiwesen	1	1,5%	
Bergbau	0	0,0%	Hoch
Bauwirtschaft	4	6,2%	Hoch
Nahrungs- und Genussmittelindustrie	5	7,7%	Hoch
Textilindustrie	0	0,0%	Hoch
Holz-, Papier und Druckgewerbe	2	3,1%	Hoch
Chemische Industrie	4	6,2%	Hoch
Pharmaindustrie	0	0,0%	
Erdöl- und Kohle verarbeitende Industrie	1	1,5%	Hoch
Kunststoff verarbeitende Industrie	0	0,0%	Hoch
Gummi verarbeitende Industrie	0	0,0%	Hoch
Keramik-, Porzellan- und Glasgewerbe	0	0,0%	Hoch
Eisenverhüttung und Stahlgewinnung	1	1,5%	Hoch
Nichteisenhaltige Metalle verarbeitende Industrie	0	0,0%	Hoch
Metallurgie	0	0,0%	Hoch
Maschinen- und Anlagenbau	1	1,5%	Hoch
Elektrogeräteindustrie	10	15,4%	Hoch
Transportmittel- und Automobilindustrie	0	0,0%	Hoch
Präzisionsgeräte und Feinmechanik	3	4,6%	Hoch
Sonstige verarbeitende Industrie	1	1,5%	
Atomwirtschaft	0	0,0%	Hoch
Strom-, Gas-, Wärme- und Wasserwirtschaft	6	9,2%	Hoch
Informations- und Telekommunikationsgewerbe	4	6,2%	
Rundfunk- und Medienanstalten	1	1,5%	
Transportgewerbe	5	7,7%	
Groß- und Einzelhandel	7	10,8%	
Finanz- und Versicherungsgewerbe	9	13,8%	
Immobilien-gewerbe	3	4,6%	
Bildungs- und Forschungseinrichtungen	1	1,5%	
Gast- und Hotelgewerbe	2	3,1%	
Sonstiges Dienstleistungsgewerbe	4	6,2%	

* Mehrfachantworten waren möglich.

treten in der Elektrogeräteindustrie, im Handel sowie im Finanz- und Versicherungsgewerbe auf. In Kapitel 3 wurde bereits herausgearbeitet, dass die einzelnen Wirtschaftszweige jedoch eine unterschiedliche ökologische Belastung aufweisen (Kirchgeorg 1990: 127). 44,6 Prozent der Untersuchungseinheiten gehören mindestens einer Branche an, die einen hohen ökologischen Belastungsgrad besitzt. Die verbleibenden 55,6 Prozent gehören indes Wirtschaftszweigen an, die nur wenig belastend sind. Jedoch umfassen in einer Vergleichserhebung Großunternehmen mit einem hohen Belastungsgrad weniger als ein Fünftel gegenüber vier Fünfteln großer Unternehmen mit einem niedrigen Belastungsgrad im japanischen Gesamtdurchschnitt (SMEA 2008: 329). Deshalb ist der Schluss angebracht, dass der ökologische Belastungsgrad zwar nicht als Selektionsmerkmal wirkt, aber wenig belastende Branchen sich deutlich häufiger in transsektoralen Umweltkooperationen engagieren. Steht dies im Zusammenhang mit der Dominanz bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements transsektoraler Umweltkooperation? Diese Frage lohnt es sich, im weiteren Gang der Untersuchung im Auge zu behalten.

Die Unterscheidung in Branchen mit hoher ökologischer Belastung („kritische Branchen“) und solche mit geringer ökologischer Belastung („nicht kritische Branchen“) erlaubt im weiteren Verlauf der Untersuchung den Vergleich, inwieweit sich dieses Merkmal auf das Antwortverhalten auswirkt. Denn belastende Wirtschaftszweige verfügen bekannterweise über einen weitaus höheren Bedarf an ökologischer Reputation als nicht belastende Unternehmen. Demzufolge steigt die Wahrscheinlichkeit von Maßnahmen, die den Erwerb ökologischer Legitimation ermöglichen. Zugleich besitzen aber gerade diese Unternehmen eine hohe Sensibilität gegenüber einer externen Bewertung der ökologischen Belastung ihres Kerngeschäfts seitens zivilgesellschaftlicher Anspruchsgruppen. Die Thematisierung des Wirtschaftshandelns im Kontext transsektoralen Engagements mit Umweltorganisationen wird unwahrscheinlicher. Es ist also im folgenden Gang der Untersuchung zu eruieren, welchen Effekt die Branchenzugehörigkeit auf die Handlungsmotivation und den Inhalt der Kooperationsaufgabe ausübt.

4.3.2 AUSLANDSAKTIVITÄT

Weiterhin lassen sich die befragten Unternehmen anhand der Regionen ihres Auslandsgeschäfts gliedern. Die hohe Exportorientierung der japanischen Wirtschaft hat im Endeffekt zur Folge, dass multinationale Konzerne sich auch mit Ansprüchen gesellschaftlicher Interessengruppen und den Rahmenbedingungen ihrer Zielländer auseinandersetzen müssen. Die Bedeutung des US-amerikanischen und europäischen Absatz-

marktes erzwingt zugleich die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Standards dieser Exportregionen in der Unternehmensführung. Allein im Inland tätige Unternehmen stehen indes fast ausschließlich den Ansprüchen japanischer Stakeholder gegenüber.

Tabelle 4.3-II: Region des Auslandsgeschäfts kooperierender Unternehmen*

	Fälle (N=65)	Prozent der Fälle
Asien	43	76,8%
Nordamerika	38	67,9%
Europa	35	62,5%
Lateinamerika	24	42,9%
Afrika	17	30,4%
Kein Auslandsgeschäft	12	21,4%

* Mehrfachantworten waren möglich.

Ähnlich der Gesamtheit aller Unternehmen in Japan sind die befragten Unternehmen hauptsächlich in Asien, den USA und Europa tätig. Australien wird aufgrund seiner geringen Größe nicht einzeln aufgeführt, sondern als Teil der asiatischen Wirtschaftsregion verstanden. Rund ein Fünftel des Samples betätigt sich hingegen nicht im Ausland. Darunter finden sich vor allem Unternehmen der Energie- und Wasserlieferanten, der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie des Groß- bzw. Einzelhandels. So wirkt die Auslandstätigkeit ebenfalls nicht als Selektionsmerkmal, aber die Dominanz international tätiger Konzerne ist eindeutig. Da in der Gegenwart die Impulse in der Umweltpolitik sowie in der Debatte zur gesellschaftlichen Verantwortung in Japan zu einem großen Teil aus dem US-amerikanischen und europäischen Raum kommen, ist die Funktion international tätiger Konzerne als Diffusionskanäle dieser Impulse im Auge zu behalten. Daher werden ausgehend von den internationalen Aktivitäten der Unternehmen Einflüsse auf den Beginn des transsektoralen Engagements, dem Inhalt der Kooperationsaufgabe und auf die Handlungsmotivation erwartet. Um mögliche Zusammenhänge zu prüfen, wird als Unterscheidungsmerkmal das Vorhandensein bzw. die Abwesenheit einer Auslandstätigkeit gewählt.

4.3.3 INTEGRATION GESELLSCHAFTLICHER ANSPRÜCHE

Wie im Kapitel 3 ausgeführt setzen sich Großunternehmen aus hoch belastenden Branchen durchgängig in Japan mit der Problematik des betrieblichen Umweltschutzes auseinander (z.B. Besitz einer Zertifizierung des ISO-14001-Umweltmanagementsystems). Im Gegensatz dazu befanden sich unter dem verbleibenden Drittel ohne ISO-14001-Zertifizierung vorrangig wenig belastende Wirtschaftszweige. Dies deutete dar-

auf hin, dass hoch belastende Unternehmen häufiger an der Umwelt-schutzthematik interessiert sind als wenig belastende. Dieser Folgerung widerspricht allerdings die Tatsache, dass in der Grundgesamtheit Untersuchungseinheiten mit beiden Merkmalsausprägungen zu ungefähr gleichen Teilen vertreten sind. Zugleich besitzen fast hundert Prozent der befragten Unternehmen eine ISO 14001-Zertifizierung, das zum Zeitpunkt der Befragung am weitesten verbreitete Umweltmanagementsystems in Japan. Die institutionalisierte Auseinandersetzung mit Fragen des betrieblichen Umweltschutzes ist somit als Grundmerkmal für das Eingehen einer transsektoralen Umweltkooperation einzustufen. Allerdings bedarf die Implementierung von betrieblichen Umweltschutzmaßnahmen nicht notwendigerweise einer Zusammenarbeit mit zivilen Umweltorganisationen. Aus diesem Grund sind daneben Aspekte zu eruieren, die die Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens thematisieren.

Tabelle 4.3-III: Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche in der Unternehmensführung*

	Sample (Gültige Prozent)	Allgemeiner Durchschnitt**
Bestandteil der Unternehmensführung		
... Umweltschutzaspekte	100,0%	---
... Nachhaltigkeitsaspekte	83,6%	---
... Corporate-Citizenship-Aspekte	90,2%	---
... Corporate-Social-Responsibility-Aspekte	93,4%	---
Existenz von internen Leitsätzen***		
... zum Umweltschutz und/oder Nachhaltigkeit	100,0%	77,5%
... zu Corporate Social Responsibility und/oder Corporate Citizenship	98,5%	42,3%
Existenz einer Fachabteilung***		
... zum Umweltschutz und/oder Nachhaltigkeit	98,5%	77,3%
... Corporate Social Responsibility und/oder Corporate Citizenship	95,4%	45,5%

* Mehrfachantworten waren möglich.

** Daten stammen aus Shūkan Tōyō Keizai (2006: 33).

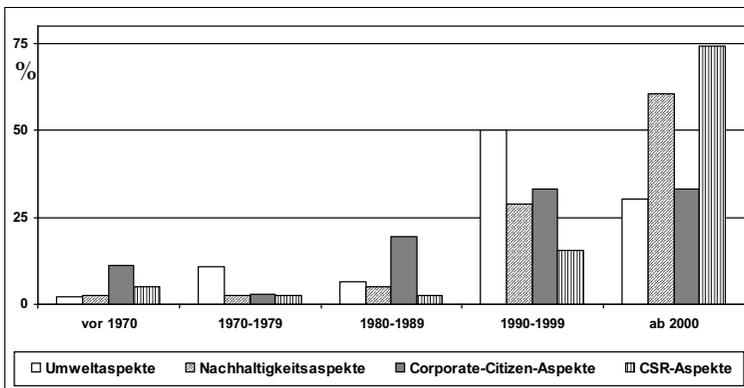
*** Die allgemeine Häufigkeitsverteilung erfasst ausschließlich Umweltschutz- und CSR-Aspekte.

Die Diskussion der wissenschaftlichen Literatur hatte ergeben, dass transsektorale Zusammenarbeit in die gegenwärtige Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen eingebettet ist. Dabei fallen in der Regel drei weitere Begriffe. Zum Einen wird der Nachhaltigkeitsbegriff verwendet (verstanden als Corporate Sustainability), der die Vereinbarung ökonomischer, ökologischer und sozialer Anliegen (Triple-bottomline) für das unternehmerische Handeln anstrebt. Den Nachhaltigkeitsbe-

griff charakterisiert bis heute jedoch eine Überbetonung ökologischer Belange, so dass er sich im Grunde gemeinsam mit der Umweltthematik betrachten lässt. Zum Zweiten verwendet die japanische Fachliteratur den CSR-Begriff und den Begriff des Corporate Citizenship (CC; weitgehend identisch mit dem Social Contribution Aktivitäten) im Kontext transsektoralen Unternehmensengagements. Hundert Prozent des Samples benennt die Umweltschutzthematik als Bestandteil ihrer Unternehmensführung und bestätigt damit das durchgängige Umweltinteresse der befragten Unternehmen, das bereits in der hohen Zertifizierungsrate des ISO-Standards zum Ausdruck kommt (Tab. 4.3-III). Ähnlich hoch fällt die Integration von CSR- und CC-Aspekten in das Corporate Governance aus. Im Gegensatz dazu sind Umweltschutz- und CSR-Aspekte in der Gesamtheit aller Großunternehmen in Japan weitaus geringer institutionalisiert. Deshalb liegt die Schlussfolgerung nahe, dass unabhängig von der Auslandstätigkeit bzw. der Branchenzugehörigkeit eine gleichzeitige Orientierung an ökologischen Aspekten sowie an den Ansprüchen des gesellschaftlichen Umfelds ein Merkmal kooperierender Unternehmen bildet.

Weil die Unternehmen sich kaum hinsichtlich der Berücksichtigung der genannten Aspekte in ihrem Corporate Management unterscheiden, lohnt es sich, nach dem Integrationszeitpunkt zu fragen (Abb. 4.3-I). Auf diese Weise lassen sich die Veränderung der unternehmerischen Zielorientierung und der Zeitraum dieses Wandels veranschaulichen. Bei allen vier Aspekten ist der sprunghafte Zuwachs nach 1990 erkennbar. Dieser Anstieg ereignet sich für die Umwelt- und die CC-Thematik bereits im Laufe der

Abbildung 4.3-I: Integrationszeitpunkt gesellschaftlicher Ansprüche in die Unternehmensführung



1990er Jahre, für Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Aspekte erst nach 2000. Hierin bildet sich gewissermaßen die Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen in Japan ab: sie nimmt ihren Anfang in ökologischen Themen, weitet sich nach und nach auf angrenzende Bereiche aus und mündet in einem breiteren Verantwortungsverständnis.

Ein Blick in die Grundgesamtheit erlaubt weiterhin die Aussage, dass Unternehmen, die sich frühzeitig mit dem Umweltschutz auseinandersetzen, sich ebenfalls in den anderen betrachteten Bereichen frühzeitig engagieren. Darüber hinaus setzen sich international tätige Unternehmen deutlich früher mit gesellschaftlichen Ansprüchen auseinander als die Vergleichsgruppe. Diese Tendenz ist dabei nicht nur für die international geprägte Nachhaltigkeits- und CSR-Thematik zu beobachten. Der Wandel der Zielsysteme ist ebenso Resultat der bereits länger währenden ökologischen Vertrauenskrise und philanthropischer Traditionen. Die Nachhaltigkeits- und CSR-Diskussion auf internationaler Ebene verstärkt gegenwärtig vielmehr den Druck auf japanische Unternehmen, sich mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinanderzusetzen, so dass die Sensibilisierung für zivilgesellschaftliche Ansprüche und der Wandel der Zielorientierung beschleunigt werden. Ein systematischer Zusammenhang besteht zwischen der Branchenzugehörigkeit (ökologischer Belastungsgrad) und dem Integrationszeitpunkt indes nicht.

Kreuztabelle 4: Auslands­tätigkeit und Beginn des Umweltengagements
(Signifikant***, $\phi = 0,487$)

		Beginn des Umweltengagements		Gesamt
		bis 2000	nach 2000	
Auslands- geschäft	Vorhanden	29 87,9%	4 12,1%	33 100,0%
	Nicht vorhanden	2 33,3%	4 66,7%	6 100,0%
Gesamt		31 79,5%	8 20,5%	39 100,0%

Kreuztabelle 5: Auslands­tätigkeit und Beginn des CC-Engagements
(Signifikant*, $\phi=0,299$)

		Beginn des CC-Engagements		Gesamt
		bis 2000	nach 2000	
Auslands- geschäft	Vorhanden	20 76,9%	6 23,1%	26 100,0%
	Nicht vorhanden	2 40,0%	3 60,0%	5 100,0%
Gesamt		22 71,0%	9 29,0%	31 100,0%

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Unternehmen eine durchgehend hohe Orientierung an ihrem gesellschaftlichen Umfeld aufweisen. Dies beinhaltet sowohl ökologische Aspekte als auch Inhalte des gesellschaftlichen Engagements im Allgemeinen. Diese hohe Sensibilisierung für gesellschaftliche Ansprüche beinhaltet gleichzeitig einen gewachsenen Bedarf an ideellen Ressourcen auf der Unternehmensseite. Dieser Bedarf ist erst nach und nach entstanden, kumuliert aber in einem sprunghaften Anstieg sich wandelnder Zielsysteme in der Gegenwart. Da der Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen sich ebenfalls seit den 1990er Jahren ereignet, liegt die Vermutung nahe, dass beide Entwicklungen unmittelbar zusammenhängen. In diesem Fall ginge der Zuwachs der Kooperationsfälle mehr oder weniger auf den Wahrnehmungswandel seitens japanischer Unternehmen zurück.

4.3.4 DIE HANDLUNGSMOTIVE

Obwohl rationales Nutzenkalkül Kern wirtschaftlichen Handelns ist, soll geprüft werden, ob Unternehmen in transsektoralen Umweltkooperationen ebenfalls dem Prinzip des Eigennutzes folgen. Wie in der ersten Basishypothese formuliert wird dieses Prinzip als zentraler Handlungsanreiz jeglicher Interaktion verstanden. Allerdings liegt dieser Arbeit basierend auf Colemans tauschtheoretischen Überlegungen ein weiterer Nutzenbegriff zugrunde, der ebenfalls positive Synergieeffekte im sozialen Umfeld als rationalen Handlungsanreiz interpretiert.

Arbeitshypothese 1-D

Wenn eine transsektorale Umweltkooperation vorliegt, dann äußern alle beteiligten Unternehmen eine nutzenorientierte Erwartungshaltung bezüglich ihrer Kooperationsentscheidung.

Ein Unternehmen nimmt keine Stellung zu seiner Handlungsmotivation, aber alle verbleibenden Untersuchungseinheiten nennen mindestens einen Beweggrund für ihre Kooperationsentscheidung. Das Prinzip des Eigennutzes bestätigt sich somit ebenfalls für die Unternehmensseite. Das heißt, das Eigeninteresse bildet bei allen den Handlungsanreiz für die kooperative Interaktion. Darüber hinaus sind auch für die Unternehmensseite die negativen Verbundeffekte transsektoraler Zusammenarbeit zu ermitteln. Aus dem Zwang zur rationalen Nutzen- und Kostenkalkulation leiten sich die zwei Arbeitshypothesen 1-E und 1-F ab.

Rund siebzig Prozent des Samples verbindet die Zusammenarbeit mit zusätzlichem Aufwand (Tab. 4.3-IV). Die Unternehmen sehen vor allem die zusätzlichen kommunikativen, finanziellen und arbeitstechnischen Verhaltenskosten. Die Arbeitshypothese 1-E bestätigt sich. Somit sieht

Arbeitshypothese 1-E

Wenn eine transsektorale Umweltkooperation vorliegt, dann gibt die Mehrheit der Unternehmen an, dass dies mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden ist.

Arbeitshypothese 1-F

Wenn eine transsektorale Umweltkooperation vorliegt, dann äußert sich die Mehrheit der Unternehmen dahingehend, dass der erwartete Nutzen den kalkulierten Aufwand überwiegt.

sich die Mehrheit der Unternehmen ebenfalls der Notwendigkeit ausgesetzt, den erwarteten Nutzen mit den kalkulierten Kosten abzuwiegen. Die Unternehmen spüren den zusätzlichen Aufwand vorrangig in jenen Bereichen, in denen sie die meisten Ressourcen einbringen. Weitere achtzehn Unternehmen geben an, keinen zusätzlichen Aufwand mit der Zusammenarbeit zu verbinden. Die Mehrzahl dieser zeichnet sich aber durch einen regen Ressourcentausch aus, so dass auch sie Kontrollrechte an Inhalten abgeben, die als Transaktionskosten zu verbuchen sind. Deshalb sind die Antworten dieser Untersuchungseinheiten nur zu verstehen, wenn bei ihnen eine durchgehende Kompensation der entstanden Kosten unterstellt wird.

Tabelle 4.3-IV: Zusätzlicher Kooperationsaufwand (Unternehmen)*

		Fälle (N=65)	Prozent der Fälle
Zusätzlicher Aufwand	Gesamt	45	69,2%
	Finanzieller Aufwand	34	52,3%
	Zusätzlicher Arbeitsaufwand	34	52,3%
	Für zusätzliche Ausstattung	19	29,2%
	Für die Bereitstellung von Wissen und Professionalität	23	35,4%
	Kommunikativer Aufwand	40	61,5%
Kein zusätzlicher Aufwand		18	27,7%
Keine Angabe		2	3,1%

* Mehrfachantworten waren möglich.

Markant ist der Umstand, dass gerade einmal ein Drittel der Unternehmen angibt, dass das gemeinsame Projekt ohne die Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner unmöglich bzw. nur mit erhöhtem Aufwand möglich wäre (32,3%). Die Arbeitshypothese 1-F bestätigt sich nicht. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass die Mehrheit des Samples meint, dass der versprochene Nutzen die kalkulierten Kosten nicht aufwiegt. Bereits andere empirische Erhebungen über transsektorales Engagement japanischer Unternehmen ergaben, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen meinen, nicht von der Zusammenarbeit zu profitieren (Kishida und Takaura 2003: 42–43; PSC *et al.* 2002: 31–32, 61; PSC *et al.* 2002a: 3). Diese Ergebnisse widersprechen sowohl dem Tenor der Kooperationsli-

teratur als auch den theoretischen Aussagen in Colemans Tauschtheorie über die wechselseitige Nutzenperspektive als Handlungsanreiz jeglicher Interaktion.

Weil es gerade die Unternehmen sind, die materielle und personelle Ressourcen beisteuern, stellt sich die Frage nach dem Nutzen transsektoraler Zusammenarbeit in ihrem Fall weitaus dringlicher. Denn die Erzeugung positiver Synergieeffekte ist nur schwer messbar. Warum trägt das Erklärungsmuster rationalen Handelns ausgerechnet nicht für das transsektorale Engagement großer Unternehmen? Dieser scheinbar konterkarierten Win-Win-Konstellation steht entgegen, dass alle befragten Unternehmen mindestens einen Beweggrund als Handlungsanreiz benannt haben. Auffällig ist indes der hohe Stellenwert der Kooperationen für ihr gesellschaftliches Engagement (75,4%). Mit anderen Worten fungiert die transsektorale Zusammenarbeit das Mittel zum Zweck, um gesellschaftliches Engagement zu demonstrieren. Der Kooperationspartner selbst trägt vielmehr nur teilweise zum intendierten Ergebnis bei. Demzufolge ist der Nutzen, der den zusätzlichen Aufwand bezüglich der Leistung des Kooperationspartners überwiegt, nur mittelbar spürbar.

INHALT DER HANDLUNGSMOTIVATION

Noch stärker als im Fall der befragten Umweltorganisationen variieren die Zustimmung bzw. Ablehnung der Unternehmen zu einzelnen Handlungsmotiven (Tab. 4.3-V). Eine hundertprozentige Zustimmung erhält das Motiv *Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung*. Damit nimmt den ersten Platz ein Beweggrund ein, der Umweltkooperationen als ein mögliches Instrument begreift, um gesellschaftliche Verantwortung zu zeigen. Sehr hohe Zustimmungsraten sind zusätzlich bei jenen Items zu beobachten, die ebenfalls auf das gesellschaftliche Umfeld rekurrieren. Hingegen finden jene Beweggründe kaum Zustimmung, die sich proaktiv am potentiellen Kooperationspartner und seinen Kompetenzen orientieren. Diese Resultate stützen die Schlussfolgerungen über die Bewertung transsektoraler Zusammenarbeit durch die befragten Unternehmen. Zugleich kommt ein gewisses Desinteresse gegenüber dem Kooperationspartner zum Ausdruck, der die Unternehmen als die treibende Kraft hinter dem Zustandekommen transsektoraler Kooperationen offenbart.

Eine Gruppierung der Kooperationsmotive in übergeordneten Kategorien erlaubt zusätzlich die Abbildung der durchschnittlichen Zustimmungquote nach folgendem Muster: (A) langfristige Kernmotive der Existenzsicherung und Gewinnerwirtschaftung, (B) gesellschaftlich-strategische Motive mittelfristigen Charakters und (C) kurzfristig operative Motive. Mit deutlichem Abstand zu den anderen Motiven dominieren

gesellschaftlich-strategische Motive die Kooperationsentscheidungen. Die Kernmotive spielen nur eine gemäßigte Rolle und operative Beweggründe sind selten entscheidend.

Tabelle 4.3-V: Motive für die Zusammenarbeit (Unternehmen)⁸

Art der Motive	Inhalt der Motive	Mittelwert*
Kernziele	Chance auf eine zukünftige Geschäftsidee	1,68
	Beitrag zur Gewinnerwirtschaftung des Unternehmens	1,63
	Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens	1,42
	Mithalten bei den Umweltsanftrengungen der Konkurrenz	1,25
Gesellschaftlich-strategische Motive (proaktiver Art)	Verbesserung der Reputation / des Images	1,13
	Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung	1,00
	Motivieren der eigenen Beschäftigten	1,23
	Stärkung des Vertrauens der Geschäftspartner	1,30
	Stärkung des Vertrauens der Kunden	1,20
	Erzeugen positiver Berichterstattung in den Medien	1,50
	Stärkung des Vertrauens der breiten Öffentlichkeit	1,05
	Stärkung des Vertrauens der lokalen Bevölkerung	1,05
Bessere Kommunikation mit kritischen Zielgruppen	1,61	
Operative Motive	Rekrutierung talentierter Mitarbeiter	1,70
	Einwerben der Expertise der Umweltorganisation	1,56

* Ein „Wert < 1,5“ bedeutet „eher zustimmend“, ein „Wert > 1,5“ bedeutet „eher ablehnend“ und ein „Wert = 1,5“ bedeutet „weder / noch“.

Der Vergleich der quantitativen Ergebnisse mit der allgemein unterstellten Zielhierarchie der Handlungsmotive veranschaulicht, dass Unternehmen transssektoralen Umweltkooperationen einen von den allgemeinen Zielen abweichenden Stellenwert beimessen (Tab. 4.3-VI). Gesellschaftlich-strategische Motive dominieren einseitig, ein Interesse an den Ressourcen und Kompetenzen der Partnerorganisationen ist indes kaum von Bedeutung. Deshalb lässt sich transssektorales Engagement kontrastierend zu der Handlungsmotivation ziviler Umweltorganisationen kaum als integraler Bestandteil des unternehmerischen Zielsystems bezeichnen. Das hohe Interesse an Reputationseffekten im gesellschaftlichen Umfeld bedeutet letztlich, dass die Zusammenarbeit mit zivilen Umwelt-

⁸ Steuervorteile werden als Handlungsanreiz für das Eingehen einer Kooperation ausgeschlossen, da sie in Japan den Mehraufwand an Interaktion und Koordination während der Zusammenarbeit bisher nicht aufwiegen. Darüber hinaus verfügen gegenwärtig nur wenige Umweltorganisationen mit einem juristischen Personenstatus aufgrund hoher Auflagen der japanischen Finanzbehörde über einen Steuerstatus, der ihnen und potentiellen Spendern finanzielle Vergünstigungen für ihr kooperatives Engagement verschaffen würde.

organisationen nicht das eigentliche Ziel der befragten Unternehmen darstellt.

Tabelle 4.3-VI: Rangfolge der Kooperationsmotive großer Unternehmen

	Allgemeine Zielhierarchie	Rangfolge in Kooperationen	Durchschnittliche Zustimmung zu Motivgruppen
Kernmotiv	A	B	50,5%
Gesellschaftlich-strategische Motive	B	A	77,0%
Operative Motive	C	C	37,0%

Nicht nur Colemans Annahmen, sondern ebenso die Ausführungen zur gesellschaftlichen Vertrauenskrise japanischer Unternehmen verliehen implizit der Interdependenz wirtschaftlichen Handelns und gesellschaftlicher Akzeptanz Ausdruck. Um die Behauptung der zweiten Basishypothese prüfen zu können, wird in der folgenden Arbeitshypothese die Bedeutung des sozialen Kontexts für die Unternehmen noch einmal expliziert:

Arbeitshypothese 2-B
 Wenn eine transsektorale Umweltkooperation vorliegt, dann äußert die Mehrheit der Unternehmen eine Orientierung an ihrem gesellschaftlichen Umfeld.

Aus der Darstellung zur Motivhierarchie (Tab. 4.3-VI) konnte der Leser bereits entnehmen, dass gesellschaftlich-strategische Motive bei der Kooperationsentscheidung mit Abstand dominieren. Arbeitshypothese 2-B bestätigt sich. Im Gegensatz zu den Umweltorganisationen äußern die befragten Unternehmen mehrheitlich nicht nur eine Orientierung an der breiten Öffentlichkeit, sondern das Vertrauen der lokalen Bevölkerung steht ebenso im Fokus ihres Interesses. Danach folgen Reputationseffekte, die allerdings kontrastierend zu den Umweltorganisationen mit keinem ähnlich hohen Medieninteresse einhergehen. Daneben messen die Untersuchungseinheiten dem Vertrauen und der Motivation der eigenen Beschäftigten, der Geschäftspartner und Kunden eine gewichtige Rolle bei. Der Blick in Tabelle 4.3-VII offenbart darüber hinaus, dass die Zielgruppen kooperativen Handelns jenseits des Kooperationspartners für die Kooperationsentscheidung kaum eine Rolle spielen. Es handelt sich demzufolge eher um einen diffusen Mix positiver Synergieeffekte im gesellschaftlichen Umfeld, der Unternehmen zur Zusammenarbeit motiviert statt lokalisierbarer repressiver Anreize einzelner Anspruchsgruppen. Mit anderen Worten besteht nach Auskunft der befragten Unternehmen kaum Druck japanischer Umweltorganisationen.

Tabelle 4.3-VII: Relevanz gesellschaftlicher Gruppen (Unternehmen)

Gesellschaftlich-strategische Motive responsiver Art	Mittelwert*
Auf Wunsch / Druck japanischer Umweltorganisationen	1,42
Auf Wunsch / Druck der eigenen Beschäftigten	1,77
Auf Wunsch / Druck der Kapitalgeber	1,92
Auf Wunsch / Druck der Führungsebene	1,88
Auf Wunsch / Druck der Geschäftspartner	1,95
Auf Wunsch / Druck eines ausländischen Tochterunternehmens	1,97
Auf Wunsch / Druck der Verbraucher	1,87
Auf Wunsch / Druck der lokalen Bevölkerung und Anwohner	1,57
Auf Wunsch / Druck der Massenmedien und Öffentlichkeit	1,79
Auf Wunsch / Druck von Seiten der Regierung, Politik und Parteien	2,00
Auf Wunsch / Druck internationaler Organisationen bzw. ausländischer Regierungen	1,95
Auf Wunsch / Druck einer anderen ausländischen Umweltorganisation	1,83

* Ein „Wert < 1,5“ bedeutet „eher zustimmend“, ein „Wert > 1,5“ bedeutet „eher ablehnend“ und ein „Wert = 1,5“ bedeutet „weder / noch“.

Insgesamt wird deutlich, dass sich Unternehmen bei ihrem transsektoralen Engagement wesentlich stärker als die befragten Umweltorganisationen an einem diffusen gesellschaftlichen Umfeld orientieren und der eigentliche Kooperationspartner nur eine nachrangige Rolle spielt. Diese Handlungsmotivation unterscheidet sich deutlich von den Kooperationsmotiven ziviler Umweltorganisationen. Für sie steht das Wirtschaftshandeln der Unternehmen trotz ebenfalls hoher Zustimmung zu den anderen Motivkategorien an erster Stelle. Im Grunde impliziert diese Konstellation einen beliebigen Bezug der Unternehmen zum Kooperationspartner und zur Interaktionsform transsektoraler Umweltkooperationen. Denn ohne die Affinität zur Umweltthematik ließen sich die Kooperationsmotive unverändert auf andere Handlungsfelder übertragen. Das heißt, transsektorale Umweltkooperationen bilden keinen integralen Bestandteil ihres Handelns, sondern tragen eher den Charakter eines *add-on*. Weil die größte Distanz zwischen gesellschaftlich-strategischen und operativen Motiven besteht, soll die Frage nach dem Zusammenhang einzelner Akteureigenschaften und der Handlungsmotivation in der folgenden Assoziationsprüfung auf diese beiden Kategorien zugespitzt werden.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMEN

Unternehmen aus Branchen mit einer hohen ökologischen Belastung sind in der Regel umfangreich sensibilisiert für die Umweltschutzthematik, weil sie nicht nur einer Vielzahl gesetzlicher Umweltauflagen aus-

gesetzt sind, sondern sich ebenso eine Reihe gesellschaftlicher Anspruchsgruppen gegenüber sehen. Eine deutliche Ausprägung gesellschaftlich-strategischer Beweggründe als Anlass des transsektoralen Engagements und ein geringeres Interesse an operativen Motiven wären plausibel (4-E). Der signifikante Zusammenhang zwischen dem Zeitraum der Institutionalisierung und der Auslandstätigkeit der Unternehmen führt zu der Annahme, dass ebenfalls zwischen Handlungsmotivation und der Auslandstätigkeit ein Zusammenhang besteht. Denn die Assoziation unterstreicht, dass bei internationalen Konzernen die zeitigere Sensibilisierung und die höhere Vielfalt der Stakeholder das Miteinander beeinflusst, so dass ein pro-aktiver Umgang erwartet wird (4-F). Aufgrund der hohen positiven Assoziation zwischen dem Integrationszeitraum gesellschaftlicher Ansprüche und der Auslandstätigkeit der Unternehmen wird eine ähnliche Wirkungsrichtung des Integrationszeitraums auf die Kooperationsmotive erwartet (4-G).

Arbeitshypothese 4-E

Wenn Unternehmen einer Branche mit einer hohen ökologischen Belastung angehören, dann stimmen sie gesellschaftlich-strategischen Motiven häufiger und operativen Motiven seltener zu als Unternehmen, die einer Branche mit niedriger ökologischer Belastung angehören.

Arbeitshypothese 4-F

Wenn Unternehmen im Ausland tätig sind, dann stimmen sie operativen Motiven häufiger und gesellschaftlich-strategischen Motiven seltener zu als Unternehmen, die nicht im Ausland tätig sind.

Arbeitshypothese 4-G

Wenn Unternehmen relevante Aspekte zu einem frühen Zeitpunkt in ihre Unternehmensführung integriert haben, dann stimmen sie gesellschaftlich-strategischen Motiven häufiger und operativen Motiven seltener zu als Unternehmen, die zu einem späten Zeitpunkt relevante Aspekte in ihre Unternehmensführung integrierten.

Die Arbeitshypothesen 4-E, 4-F und 4-G bestätigen sich nicht. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen äußert sich unabhängig von den untersuchten Merkmalen zustimmend zu gesellschaftlich-strategischen Motiven und uninteressiert bezüglich der Ressourcen der Umweltorganisationen. Dieses geringe Interesse weist auf eine gewisse Beliebigkeit bei der Wahl der Partnerorganisationen und der Engagementform hin.

ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei allen Unternehmen die Nutzererwartung den Handlungsanreiz für eine transsektorale Zusammenarbeit mit zivilen Umweltorganisationen bildet. Allerdings dominieren bei ihnen Beweggründe, die auf Reputationseffekte in ihrem gesellschaftlichen Umfeld abzielen. Dieses Ergebnis ist ein Indiz für den hohen

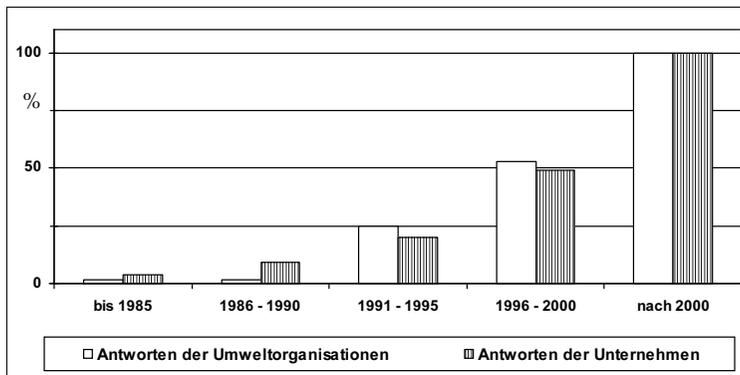
Bedarf an symbolischem Kapital. Operative Motive sind bei den meisten Unternehmen hingegen von untergeordneter Bedeutung. Das geringe Interesse an den informationellen und personellen Ressourcen der Partnerorganisationen impliziert darüber hinaus eine gewisse Beliebigkeit bei der Wahl der Partner und der Engagementform. Vor dem Hintergrund, dass kooperierende Unternehmen deutlich zielgerichteter auf zivile Umweltorganisationen zugehen als andersherum, drängt sich wiederum die Frage nach dem Einflussgefüge zwischen den Kooperationspartnern auf. Obwohl Coleman schreibt, dass die Eigenschaften der Akteure bereits ihre Interessen beeinflussen, ist kein systematischer Einfluss zwischen den ausgewählten Merkmalen erkennbar. Wenige Einzelmotive verzeichnen zwar signifikante Schwankungen, bleiben aber die Ausnahme. Die Unternehmen lassen allerdings einen generellen Bedarf an symbolischem Kapital erkennen, der unabhängig von ihrer ökologischen Belastung oder Erfahrungen im Ausland besteht. Aus diesem Grund scheint der Wandel ihrer Zielsysteme aufgrund der Berücksichtigung ökologischer und sozialer Normen in die Unternehmensführung eine größere Rolle für ihre Kooperationsentscheidung zu spielen als die Variation einzelner Kooperationsmotive.

4.4 ZEITLICHE DIMENSION DER ZUSAMMENARBEIT

Den Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet der augenscheinliche Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen in Japan seit den 1990er Jahren, von denen mehrere Quellen berichten (z.B. ChuoAoyama 2006: 420–421). Mithilfe der Erstkooperation lässt sich rekonstruieren, in welchem Zeitraum sich die kooperativen Interaktionsmuster der befragten Unternehmen und Umweltorganisationen herausgebildet haben. Abbildung 4.4-I legt nahe, dass tatsächlich von einem markanten Anstieg in den 1990er Jahren zu sprechen ist. Dieser Trend setzt sich nach dem Jahr 2000 nicht nur fort, sondern mündet in einem weiteren sprunghaften Anstieg. Günstige Rahmenbedingungen für das vermehrte Entstehen transsektoraler Umweltkooperationen entwickeln sich also nicht nur am Ende der 1980er bzw. Anfang der 1990er Jahre, sondern treten verstärkt seit 2000 auf. Während sich in den 1990ern Jahren nicht nur das große Kōbe-Erdbeben und ein kontinuierlicher Vertrauensverlust in das politisch-ökonomische System ereigneten, trug die Konjunktur der Umwelt- und Nachhaltigkeitsthematik im gleichen Zeitraum zur Etablierung transsektoraler Umweltkooperationen als alternative Interaktionsform bei. Dass sich diese Entwicklung nach 2000 verstärkt, erinnert an das Bild einer um sich greifenden „Mythenspirale“ (Hiß 2007: 12). Danach kopiert das Gros der

Teilnehmer innovative Handlungsmuster pro-aktiver Akteure in der Hoffnung, so den veränderten gesellschaftlichen Erwartungshaltungen zu entsprechen. Weil sich der Zuwachs im Zeitraum nach 2000 besonders deutlich abzeichnet, soll für die Zusammenhangsprüfung dieser Zeitpunkt als Unterscheidungsmerkmal fungieren.

Abbildung 4.4-I: Jahr der ersten transsektoralen Umweltkooperation (Kumulierte Prozent)



Während der Betrachtung der zeitlichen Dimension transsektoraler Zusammenarbeit geben zwei weitere Merkmale Auskunft über die Natur des gegenseitigen Verhältnisses: die Laufzeit der Kooperationsprojekte und die frühere Existenz eines kritischen Verhältnisses zum späteren Kooperationspartner. Es wurde bereits festgestellt, dass in Japan im Gegensatz zum europäischen und US-amerikanischen Raum der Anteil sogenannter *advocacy*-Organisationen, die ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion über öffentlichen Protest ausüben, sehr gering ausfällt. Dies ist eine wichtige Ursache für die geringe Zahl an Kooperationsbeispielen, in denen zivilgesellschaftliche Organisationen in Japan über öffentlichkeitswirksame Kampagnen multinationale Konzerne zur kooperativen Verhalten und Änderung ihrer bisherigen Unternehmenspraktiken zwingen (*pressure-cooperation-interaction-pattern*). So geben nur eine kleine Minderheit der Umweltorganisationen an, gegenüber einem ihrer späteren Kooperationspartner Kritik geäußert zu haben, bzw. nur eine Minderheit der Großunternehmen, von einem der späteren Kooperationspartner kritisiert worden zu sein (Tab. 4.4-I). Konfligierende Interaktionsmuster sind deshalb selten Bestandteil bzw. Voraussetzung eines transsektoralen Engagements in Japan. Unter diesen kritischen Akteuren findet sich entgegen der Erwartung vorrangig Umweltorganisationen mit

geringen Einnahmen und einem regionalen, lokalen bzw. landesweiten Aktivitätsradius. In Anbetracht dessen, dass gemeinsame Kooperationsprojekte der überwiegenden Mehrheit ziviler Umweltorganisationen als notwendige Einnahmequelle dienen, lässt sich schlussfolgern, dass die Gleichzeitigkeit geringerer Einnahmen und die Existenz einer kritischen Haltung auf einen größeren Grad an Unabhängigkeit hindeuten.

Tabelle 4.4-I: Temporale Merkmale transsektoraler Kooperationen

	Umweltorganisationen	Unternehmen
Die Laufzeit der Kooperationsprojekte ist ...		
... auf maximal drei Jahre beschränkt	16,95%	7,81%
... länger als drei Jahre	83,05%	92,19%
Vorherige Existenz eines kritischen Verhältnis		
Vorhanden	13,11%	6,25%
Nicht vorhanden	86,89%	93,75%

Eine dauerhafte Institutionalisierung ermöglicht indes einen kontinuierlichen Fluss von Ressourcen zwischen den Kooperationspartnern. Dies birgt langfristig aber ebenso die Gefahr, dass gerade zivile Umweltorganisationen die nötige kritische Distanz verlieren, um ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion auszuüben. Es beschränken ungefähr genauso viele Umweltorganisationen und Großunternehmen ihre Zusammenarbeit auf einen festgelegten Zeitraum wie sich vormals in einer kritischen Haltung gegenüberstanden (Tab. 4.4-I). So wundert der Blick in die Grundgesamtheit nicht, dass sich unter den kritischen Kooperationspartnern vorrangig jene finden, die ihre Zusammenarbeit auf eine feste Laufzeit beschränken. Sowohl eine begrenzte Laufzeit als auch die frühere Existenz eines kritischen Verhältnisses lassen sich somit als Indikatoren für die Unabhängigkeit einer Umweltorganisation werten. Zugleich bestätigen die Ergebnisse aber auch die Ergebnisse des Forschungsstandes, dass ein kritischer Umgang und die Ausübung der Kontrollfunktion durch japanische Umweltorganisationen die Ausnahme von der Regel darstellen. Aufgrund der geringen Fallzahlen muss in dieser Untersuchung auf eine Korrelationsprüfung mit einzelnen Akteurseigenschaften verzichtet werden. Diese wird allein für den Kooperationsbeginns vorgenommen.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UMWELTORGANISATIONEN

Um den Einfluss der Eigenschaften und Handlungsmotive der Akteure zu prüfen, werden sie zur zeitlichen Dimension in Relation gesetzt. Der Wandel der gegenseitigen Wahrnehmung und Interaktionsmuster auf Seiten der Umweltorganisationen vollzieht sich mehrheitlich in Form von

Neugründungen in den 1990er Jahren. Deshalb waren nicht nur ältere Organisationen in der Lage, bereits vor 2000 eine transsektorale Zusammenarbeit einzugehen. Trotzdem ist das Argument nicht ganz von der Hand zu weisen, dass mit einer Gründung zu einem frühen Zeitpunkt zivile Umweltorganisationen länger Zeit als jüngere Organisationen besaßen, sich gesellschaftlich zu etablieren und finanziell zu konsolidieren. In diesem Sinne hatten sie länger Zeit, sich als potentielle Kooperationspartner für Großunternehmen zu positionieren, so dass ein Kooperationsbeginn vor dem Jahr 2000 wahrscheinlich ist (4-H). Der Aktivitätsradius gilt daneben als ein Merkmal für die Größe ziviler Umweltorganisationen. Im Rahmen der international geprägten Umwelt- und CSR-Diskussion ist er zugleich Ausdruck dafür, dass die Organisationen als potentielle Diffusionskanäle alternativer Handlungsmuster gegenüber Großunternehmen fungieren. Deshalb wird erwartet, dass international tätige, aus dem Ausland stammende Umweltorganisationen zu einem früheren Zeitpunkt in Erwägung zogen, mit Unternehmen zu kooperieren, als allein in Japan tätige Organisationen (4-I).

Arbeitshypothese 4-H

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen zu einem frühen Zeitpunkt gegründet wurden, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit Großunternehmen zu kooperieren als Umweltschutzorganisationen, die zu einem späten Zeitpunkt gegründet wurden.

Arbeitshypothese 4-I

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen einen weiten Aktivitätsradius haben, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit Großunternehmen zu kooperieren als Umweltschutzorganisationen, die einen kleinen Aktivitätsradius besitzen.

Arbeitshypothese 4-J

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen über umfangreiche finanzielle Ressourcen verfügen, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit Großunternehmen zu kooperieren als Umweltschutzorganisationen, die über geringe finanzielle Ressourcen verfügen.

Arbeitshypothese 4-K

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen einen hohen Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern besitzen, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit Großunternehmen zu kooperieren als Umweltschutzorganisationen, die über einen geringen Unternehmensanteil verfügen.

Arbeitshypothesen 4-L

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen dem Kernziel des Umweltschutzes zustimmen, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit Großunternehmen zu kooperieren als Umweltschutzorganisationen, die dem Kernziel des Umweltschutzes nicht zustimmen.

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen operativen Motiven zustimmen, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit Großunternehmen zu kooperieren als Umweltschutzorganisationen, die nicht den operativen Motiven zustimmen.

Weil zivile Umweltorganisationen mit hohen Einnahmen weitaus häufiger das Umweltschutzziel als Handlungsmotivation äußern als Organisationen mit geringen Einnahmen, wurde dieses Merkmal ebenso als Zeichen eines höheren Einflusses gewertet. Der Verzicht auf Unternehmensressourcen mag zwar eine kritische Unabhängigkeit ermöglichen, der Mangel finanzieller Ressourcen schränkt aber gleichzeitig den Gestaltungsspielraum derart ein, dass das Umweltschutzziel ebenso als Kooperationsanreiz in den Hintergrund tritt. Aus diesem Grunde wird erwartet, dass hohe Einnahmen im Sinne eines häufigeren Umweltinteresses mit einem frühen Kooperationsbeginn einhergehen, wenn dies als Ausdruck eines höheren Gestaltungsspielraums gewertet wird (4-J). Ein hoher prozentualer Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern steht weiterhin für eine kooperative, pragmatische Grundhaltung gegenüber privatwirtschaftlichen Akteuren und ihrem Handeln. Es wird erwartet, dass Umweltorganisationen mit einem hohen Unternehmensanteil bereits während der 1990er Jahre Kooperationen mit Großunternehmen eingehen. Das heißt, erst im Zuge des CSR-Booms nach dem Jahr 2000 wird transsektorales Engagement für eine größere Zahl großer Unternehmen wahrscheinlicher (4-K). Umfangreiche Einnahmen bewirken eine wachsende Orientierung am Umweltschutzziel, wie bereits festgestellt. Da ein hohes Jahresbudget ebenfalls einen früheren Zeitpunkt der Erstkooperation hervorruft, ist mit der Zustimmung zum Kernziel des Umweltschutzes ein Einfluss in Richtung eines frühen Kooperationsbeginns wahrscheinlich. Weil operative Motive den bestehenden Bedarf nach finanzieller Unterstützung weiterhin zum Ausdruck bringen, ist anzunehmen, dass sich operative Motive ebenfalls auf einen Kooperationsbeginn auswirken (4-L).

Kreuztabelle 6: Gründungsjahr und Kooperationsbeginn
(Signifikant**, $\phi = 0,324$)

		Zeitpunkt der Erstkooperation		Gesamt
		bis 2000	nach 2000	
Gründungsjahr	bis 1990	10 83,3%	2 16,7%	12 100,0%
	nach 1990	19 44,2%	24 55,8%	43 100,0%
Gesamt		29 52,7%	26 47,3%	55 100,0%

Kreuztabelle 7: Jahresbudget und Kooperationsbeginn
(Signifikant*, $\phi = 0,279$)

		Zeitpunkt der Erstkooperation		Gesamt
		bis 2000	nach 2000	
Einnahmen	bis 10 Millionen Yen	6 40,0%	9 60,0%	15 100,0%
	über 10 Millionen Yen	20 69,0%	9 31,0%	29 100,0%
Gesamt		26 59,1%	18 40,9%	44 100,0%

Ältere Umweltorganisationen engagieren sich tatsächlich deutlich früher in transsektoralen Umweltkooperationen als jüngere Organisationen. Die Arbeitshypothese 4-H bestätigt sich. Ursache für ein späteres Engagement basiert weitgehend auf dem Umstand, dass eine Zusammenarbeit natürlich erst nach der Gründung möglich ist. Die gehäufte Gründung neuer Umweltorganisationen nach dem Jahr 2000 mit einer pragmatisch-kooperativen Grundhaltung gegenüber transsektoralen Engagement ermöglicht den Unternehmen, geeignete Kooperationspartner zu finden. Die Arbeitshypothese 4-J bestätigt sich ebenso. Tatsächlich besteht ein systematischer, wenn auch schwacher Zusammenhang zwischen dem Umfang der finanziellen Ressourcen und dem Zeitpunkt der Erstkooperation. Das Zusammenspiel höherer Professionalität oder eines Bedarfs an finanzieller Unterstützung sind als Ursachen für diese Tendenz wahrscheinlich. Dieses Ergebnis bringt auf jeden Fall zum Ausdruck, dass nach dem Jahr 2000 zunehmend kleine Organisationen als Partner transsektoraler Kooperationen auftreten bzw. von den Großunternehmen als potentielle Kooperationspartner in Betracht gezogen werden. Die Arbeitshypothesen 4-I, 4-K und 4-L Grund bestätigen sich indes nicht, da sich die unterstellten Zusammenhänge als nicht signifikant erweisen.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMEN

Es wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass Unternehmen aus ökologisch belastenden Branchen früher und umfangreicher von den Ansprüchen ökologischer Interessengruppen konfrontiert waren als niedrig belastende Branchen. Demzufolge sind sie für die Umweltproblematik nicht nur stärker sensibilisiert, sondern haben ein höheres Interesse daran, ein umweltfreundliches Image aufzubauen. Aus diesem Grund ist es wahrscheinlich, dass besonders Unternehmen mit einem hohen Belastungsgrad zu einem frühen Zeitpunkt eine Zusammenarbeit mit zivilen Umweltorganisationen als Maßnahme für den Aufbau eines positiven

Umweltimages in Betracht ziehen als jene mit einem niedrigen Belastungsgrad (4-M). Weiterhin müssen gerade Unternehmen, die im europäischen und US-amerikanischen Raum tätig sind, sich also mit den Ansprüchen der vielfältigen Stakeholder in jenen Ländern auseinandersetzen. Die Adaption entsprechender, das heißt, kooperativer Interaktionsmuster zu einem frühen Zeitpunkt ist wahrscheinlich. Aufgrund dieser Verflechtung wird erwartet, dass die befragten Unternehmen bereits zu einem frühen Zeitpunkt mit zivilen Umweltorganisationen zusammenarbeiten (4-N).

Arbeitshypothese 4-M

Wenn Unternehmen einer Branche mit einer hohen ökologischen Belastung angehören, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit zivilen Umweltschutzorganisationen zu kooperieren als Unternehmen, die einer Branche mit geringer ökologischer Belastung angehören.

Arbeitshypothese 4-N

Wenn Unternehmen im Ausland tätig sind, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit zivilen Umweltschutzorganisationen zu kooperieren als Unternehmen, die nicht im Ausland tätig sind.

Arbeitshypothese 4-O

Wenn Unternehmen relevante Aspekte zu einem frühen Zeitpunkt in ihre Unternehmensführung integrierten, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit zivilen Umweltorganisationen zu kooperieren als Unternehmen, die zu einem späten Zeitpunkt relevante Aspekte in ihre Unternehmensführung integrierten.

Arbeitshypothese 4-P

Wenn Unternehmen gesellschaftlich-strategischen Motiven zustimmen, dann haben sie zu einem späteren Zeitpunkt begonnen mit zivilen Umweltschutzorganisationen zu kooperieren als Unternehmen, die gesellschaftlich-strategischen Motiven nicht zustimmen.

Wenn Unternehmen operativen Motiven zustimmen, dann haben sie zu einem früheren Zeitpunkt begonnen mit zivilen Umweltschutzorganisationen zu kooperieren als Unternehmen, die operativen Motiven nicht zustimmen.

Zusätzlich weist das Sample der befragten Unternehmen durchgehend eine sehr hohe Berücksichtigung von Aspekten des Umweltschutzes, der Nachhaltigkeit, des Corporate Citizenship und der Corporate Social Responsibility auf. Weiter oben wurde bereits festgestellt, dass die internationale Verflechtung der Konzerne den Wandel der Zielorientierung beschleunigt. Es ist sehr wahrscheinlich, dass der Wandel der Zielsysteme einen relevanten Einfluss auf die Ausbildung kooperativer Handlungsmuster ausübt (4-O). Die Korrelation zwischen dem Zeitpunkt der Erstkooperation und dem Beginn des Umwelt- und CC-Engagements impliziert daneben, dass ebenfalls ein Einfluss der Handlungsmotivation auf die Ausbildung kooperativer Handlungsmuster vorzufinden ist. Es wird erwartet, dass die Zustimmung zu operativen Motiven (Nachfrage nach Ressourcen ziviler Umweltorganisationen) mit einem frühen Kooperationsbeginn einhergeht, weil jene Unternehmen noch weitgehend unbeeinflusst von der gegenwärtig boomenden CSR-Diskussion ihre Kooperati-

entscheidung trafen. Ein späterer Zeitpunkt hingegen wird mit der Dominanz gesellschaftlich-strategischer Motive assoziiert, weil die meisten Unternehmen in der Gegenwart transsektorale Zusammenarbeit als Rahmen für ihr bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement nutzen (4-P).

Tatsächlich üben sowohl der Beginn des Umweltengagements als auch der Beginn des CC-Engagements systematisch Einfluss auf den Zeitpunkt der Erstkooperation aus. Die Arbeitshypothese 4-O bestätigt sich. Der Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen lässt sich somit als unmittelbare Folgeerscheinung des Wahrnehmungswandels der Unternehmen verstehen. In Anbetracht der offensichtlichen Machtasymmetrie zwischen den Kooperationspartnern liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Unternehmen in den meisten Fällen über den entscheidenden Einfluss auf das Zustandekommen einer transsektoralen Umweltkooperation verfügen. Die Arbeitshypothese 4-M, 4-N und 4-P bestätigt sich nicht, weil sich keine signifikante Korrelation abzeichnet. Daraus ist zu schlussfolgern, dass der Belastungsgrad und das Auslandsgeschäft für Unternehmen als Anlass ihres transsektoralen Engagements nur eine untergeordnete Rolle spielt. Egal, ob die Unternehmen bereits vor 2000 sich transsektoral engagierten oder nicht, sie verfügen zugleich über ein gleichbleibend hohes Interesse an Reputationseffekten und ein gleichbleibend geringes Interesse an der Expertise ziviler Umweltorganisationen.

Kreuztabelle 8: Beginn des Umweltengagements und Kooperationsbeginn (Signifikant, $\phi = 0,346$)**

		Zeitpunkt der Erstkooperation		Gesamt
		bis 2000	nach 2000	
Beginn des Umweltengagements	bis 2000	18 60,0%	12 40,0%	30 100,0%
	nach 2000	2 20,0%	8 80,0%	10 100,0%
Gesamt		20 50,0%	20 50,0%	40 100,0%

Kreuztabelle 9: Beginn des CC-Engagements und Kooperationsbeginn (Signifikant*, $\phi = 0,322$)

		Zeitpunkt der Erstkooperation		Gesamt
		bis 2000	nach 2000	
Beginn des CC-Engagements	bis 2000	14 66,7%	7 33,3%	21 100,0%
	nach 2000	4 33,3%	8 66,7%	12 100,0%
Gesamt		18 54,5%	15 45,5%	33 100,0%

ZUSAMMENFASSUNG

Insgesamt lässt sich festhalten, dass transsektorale Umweltkooperationen in den 1990er Jahren deutlich zunehmen und nach dem Jahr 2000 in einen noch größeren Anstieg der Kooperationsfälle münden. Diese Beschleunigung der Entwicklung erinnert an die sogenannte CSR-Mythenspirale, wonach die Verhaltensänderung Ausdruck einer Suche nach einer geeigneten Antwort auf die veränderten Erwartungen der gesellschaftlichen Umfeldler der Kooperationspartner darstellt. Denn dem Zustandekommen der Zusammenarbeit geht in so gut wie keinem Fall ein konfrontatives Verhältnis voraus, das kooperatives Verhalten erzwingt und auf die Lösung eines konkreten Konflikts hinwirkt. Dieser Umstand bestärkt den Eindruck einer bestehenden Mythenspirale in Japan als Adaptionsmaßnahme an veränderte gesellschaftliche Normen. Sowohl die geringe Zahl eines vormals kritischen Bezugs in dem konfliktreichen Handlungsfeld der Umweltpolitik als auch die Gleichzeitigkeit einer fehlenden formalen Beschränkung der Laufzeit der Kooperationsprojekte verstärkt den Eindruck, dass es den meisten Umweltorganisationen an einer kritischen Distanz zum Kooperationspartner bzw. einem Interesse an seiner ökologischen Verantwortung fehlt. Dieser Umstand unterstreicht wiederholt, dass sie einseitig als Dienstleister bürgerschaftlichen Engagements fungieren während sie ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion vernachlässigen.

Den Zeitpunkt der Erstkooperation beeinflusst entscheidend der Wandel der unternehmerischen Zielsysteme in der Gegenwart, wonach die befragten Unternehmen gesellschaftliche und ökologische Ansprüche in ihrer Unternehmensführung erst seit den 1990er Jahren nach und nach berücksichtigen. Zwar ist entlang des Gründungsjahrs japanischer Umweltorganisationen ebenfalls ein gewisser Einfluss auf den Kooperationsbeginn auszumachen. Weil eine Kooperation generell aber erst nach der Gründung möglich ist, ist sie im Gegensatz zum unternehmerischen Wahrnehmungswandel für die Zunahme transsektoralen Engagements speziell im Handlungsfeld des Umweltschutzes von geringerer Bedeutung. Ein tatsächlicher Wandlungsprozess erfolgt hauptsächlich auf Seiten der Unternehmen. Das heißt, erst nachdem sie dem transsektoralen Engagement Bedeutung beimessen, ist ein Zuwachs erkennbar. Demzufolge ist ebenso eine Abnahme wahrscheinlich, wenn sie das Interesse an kooperativer Interaktion mit zivilen Umweltorganisationen verlieren. Mit anderen Worten resultiert der Zuwachs der Kooperationen in der Gegenwart unmittelbar aus dem Wandel der unternehmerischen Zielsysteme. Sie sind es, die gegenwärtig den entscheidenden Einfluss für die Emergenz kooperativer Interaktionen ausüben. Die Gründung neuer

Umweltorganisationen mit einer kooperativen Grundhaltung begünstigt und beschleunigt diese Entwicklung, aber ist nicht ursächlich für ihre Emergenz.

4.5 INHALT DER KOOPERATIONSAUFGABE

Die Betrachtung der japanischen Kooperationsliteratur hatte ergeben, dass Kooperationen zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen in Japan, die das Wirtschaftshandeln der Unternehmen thematisieren, im Vergleich zu Europa und den USA selten sind (ChuoAoyama 2006: 418; *Nikkei Ecology* 2005e: 32). Da Unternehmen während des gesamten Produktionsprozesses kontinuierlich Umweltbelastungen verursachen, entsteht an sie der Anspruch, dass sie ökologische Verantwortung für ihr Wirtschaftshandeln übernehmen. Daran knüpft die Frage an, inwieweit japanische Unternehmen in transsektoralen Umweltkooperationen diesem Anspruch entsprechen und inwieweit zivile Umweltorganisationen ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion ausüben. Mit anderen Worten wird gefragt, inwieweit transsektorale Kooperationen in Japan einen substantiellen Beitrag zur umweltpolitischen Steuerung im Sinne dezentraler Kontextsteuerung leisten. Die befragten Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen besaßen die Möglichkeit, alle jene Kooperationsformen zu markieren, die sie in transsektoralen Umweltkooperationen gegenwärtig ausüben. Somit werden in den folgenden Tabellen der prozentuale Anteil der entsprechenden Unternehmen und Organisationen ausgedrückt, die Anzahl der Kooperationsfälle wird allerdings nicht erfasst. Nur wenige Kooperationsformen erreichen einen Häufigkeitsanteil von über 20 Prozent, die den Schwerpunkt auf die Unternehmensaktivitäten legen (Tab. 4.5-I). Hierbei handelt es sich vorrangig um Initiativen der Unternehmensbeschäftigten oder der Außenkommunikation bzw. externen Evaluation betrieblicher Umweltschutzmaßnahmen. Eine Zusammenarbeit, die mit dem Kerngeschäft der Unternehmen verbunden ist (z.B. Einrichtung eines umweltfreundlichen Produktionsprozesses), ist deutlich unterrepräsentiert.

Tabelle 4.5-I: Zusammenarbeit der Kooperationspartner im inneren / mittleren Verantwortungsbereich*

	Kooperationsformen	Unternehmen	Umweltorganisationen
Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette	• Gemeinsame Entwicklung umweltfreundlicher Produkte / Technologien	15,4%	13,1%
	• Gemeinsame Einrichtung von umweltfreundlichen Produktionsprozessen	0,0%	4,9%
	• Gemeinsame Auswahl umweltfreundlicher Zulieferer	3,1%	1,6%
	• Gemeinsame Entwicklung eines umweltfreundlichen Distributionsnetzes	3,1%	0,0%
	• Gemeinsame Gründung eines umweltfreundlichen Unternehmens	1,5%	0,0%
	• Gemeinsame Durchführung von Marktforschungsprojekten	21,5%	16,4%
	• Gemeinsame Durchführung unternehmensinterner Forschung im Umweltbereich	18,5%	18,0%
	• Nutzung der gegenseitigen Kanäle zum Vertrieb umweltfreundlicher Waren	3,1%	6,6%
Bewertung und externe Kommunikation betrieblicher Umweltschutzmaßnahmen	• Vergabe von Lizenzen, Logos, Marken unter Verwaltung der Organisation	18,5%	16,4%
	• Integration in Umweltschutzprogramme unter Verwaltung der Organisation	44,6%	19,7%
	• Gemeinsame Erstellung einer Umweltbilanz	4,6%	4,9%
	• Gemeinsame Erstellung eines Umweltberichts	12,3%	11,5%
	• Evaluation der Umweltschutzmaßnahmen des Unternehmens durch die Organisation	24,6%	13,1%
Aktivitäten auf der Beschäftigenebene	• Unternehmensinterne Umweltschutzanstrengungen der Unternehmensbeschäftigten in Zusammenarbeit mit einer Umweltorganisation	36,9%	6,6%
	• Gemeinsame Umweltbildungsprogramme für die Beschäftigten des Unternehmens	41,5%	31,1%
	• Aufnahme von Mitarbeitern der Umweltorganisation ins Unternehmen	0,0%	0,0%

Quelle: Kooperationsarten abgeleitet nach Schmitt (1996: 143), Takasaka (2005: 18), Yamanaka (2004: 229–231). * Mehrfachantworten waren möglich.

Im Vergleich dazu erreichen mehrere Kooperationsformen mit Schwerpunkt auf den Aktivitäten der Umweltorganisationen beiderseits Häufigkeitsanteile von über 40 Prozent (Tab. 4.5-II). An erster Stelle stehen gemeinsame Naturschutz- bzw. Umweltschutzprojekte sowie Umweltbildungsprogramme in Form von Veranstaltungen oder Ausstellungen. Somit findet sich die Dominanz der Umweltbildung und Aufklärungsarbeit sowie des praktischen Umweltschutzes und Naturschutzthemen in den Kooperationsprojekten wieder, wie sie sich bereits im Aktivitätsspektrum ziviler Umweltorganisationen abzeichnete. Gemeinsame poli-

tische Aktivitäten sind als Gegenstand transsektoralen Engagements mehr oder minder bedeutungslos. Eine kooperative Lösung eines konkreten Umweltkonflikts zwischen Anwohnern bzw. zivilgesellschaftlichen Gruppen einerseits und den Unternehmen andererseits im Rahmen einer transsektoralen Umweltkooperation (z.B. PCA's) ist somit in der Gegenwart weiterhin sehr unwahrscheinlich. Schwankungen von über 40 Prozentpunkten sind nur dort anzutreffen, wo sie Tätigkeiten auf der Beschäftigtenebene beinhalten. Diese übermäßigen Abweichungen lassen sich mit dem Unterschied in der inter- und intra-organisationalen Sicht der Befragten auf die Unternehmensstruktur erklären.

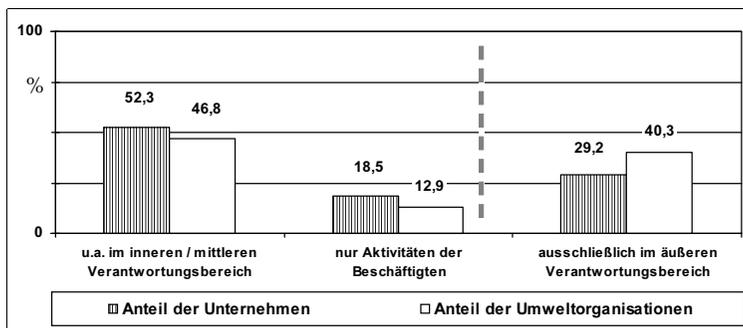
Tabelle 4.5-II: Zusammenarbeit im äußeren Verantwortungsbereich*

	Kooperationsformen	Unternehmen	Umweltorganisationen
Aktivitäten für eine weitere Zielgruppe (z.B. Öffentlichkeit, Staat)	• Gemeinsame Umweltbildungsprogramme außerhalb des ökonomischen Wertschöpfungsprozesses (z.B. Veranstaltungen, Ausstellungen)	60,0%	52,5%
	• Gemeinsame Durchführung von öffentlichen Kampagnen und Pressekonferenzen	24,6%	18,0%
	• Kooperation zur Beeinflussung der Gesetzeslage	6,2%	0,0%
Beitrag zur Tätigkeit der Umweltorganisation	• Gemeinsame Umweltschutz- bzw. Naturschutzprojekte außerhalb des Unternehmens	66,2%	42,6%
	• Gemeinsame Sammelaktionen für die Aktivitäten der Organisation	26,2%	18,0%
	• Gemeinsame Reinigungsaktionen an den Unternehmensstandorten	27,7%	4,9%
	• Institutionalisierte Zusammenarbeit mit zivilen Umweltschutzorganisationen durch die gemeinsame Gründung einer Unternehmensstiftung etc.	10,8%	1,6%
Aktivitäten auf der Mitarbeiterebene	• Freistellung von Beschäftigten des Unternehmens für die Arbeit in der Umweltorganisation	18,5%	13,1%
	• Gemeinsame Bildungsprogramme für die Mitarbeiter der Organisation	15,4%	0,0%
	• Unterstützung von Kooperationsprogrammen der Beschäftigten mit der Umweltorganisation für unternehmensexterne Aktivitäten	60,0%	18,0%
	• Gemeinsame Einrichtung eines unternehmensinternen Rabattsystems für die Mitglieder der Organisation	1,5%	3,3%
	• Gemeinsame Einrichtung eines <i>volunteer holidays system</i> für die Beschäftigten zur Mitarbeit in der Organisation	6,2%	3,3%
	Sonstiges		13,9%

Quelle: Kooperationsarten ergänzt nach Schmitt (1996: 143), Takasaka (2005: 18), Yamanaka (2004: 229–231). * Mehrfachantworten waren möglich.

Insgesamt unterstreicht der Forschungsstand, dass in Japan auch in transsektoralen Umweltkooperationen Engagementformen des bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements (äußerer Verantwortungsbereich) gegenüber unternehmensinterner Zusammenarbeit dominieren. Allerdings thematisiert knapp die Hälfte der Unternehmen und Umweltorganisationen in mindestens einem Kooperationsprojekt die ökologische Verantwortung des Unternehmens. Gleichzeitig tangieren rund 30 Prozent der Unternehmen bzw. 40 Prozent der Umweltorganisationen überhaupt nicht die ökologische Verantwortung der Unternehmen, nicht einmal auf der Beschäftigtenebene. Mit anderen Worten nutzt rund ein Drittel der Umweltorganisationen die transsektorale Zusammenarbeit nicht, um ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion auszuüben. Sie verharren in der Rolle der Dienstleister bürgerschaftlichen Unternehmensengagements im Umweltbereich. Zugleich umgeht rund ein Drittel der Unternehmen die Gelegenheit, ihre ökologische Verantwortung zum Gegenstand der Zusammenarbeit zu erheben. Demzufolge genügt aus umweltpolitischer Sicht nur ein geringer Teil der Umweltkooperationen, dem Widerspruch zwischen ökologischen und ökonomischen Interessen entgegenzuwirken.

Abbildung 4.5-I: Engagement der Kooperationspartner getrennt nach Verantwortungsbereich (%)



Wer beeinflusst, dass vorrangig Teilaufgaben im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen thematisiert werden und die ökologische Verantwortung der Unternehmen in den meisten Kooperationsfällen keine Rolle spielt? Ausgehend von der vierten Basishypothese sind im nächsten Schritt Assoziationen zwischen den Charakteristika der Umweltorganisationen bzw. Unternehmen mit dem Inhalt der Kooperationsaufgabe zu prüfen, um einen Anhaltspunkt zur Beantwortung dieser Frage zu erhalten. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird auf eine

Einzeldarstellung der Kooperationsformen im weiteren Verlauf verzichtet. Die befragten Umweltorganisationen und Unternehmen werden vielmehr in eine Gruppe unterteilt, die ausschließlich bürgerschaftliches Engagement aufweisen, und in eine Gruppe, die mindestens eine Kooperationsform aus dem inneren bzw. mittleren Verantwortungsbereich erwähnt. Aufgrund der teils hohen Abweichungen zwischen den Antworten der Unternehmen und Umweltorganisationen in Bezug auf Aktivitäten der Beschäftigtenebene, sollen diese Kooperationsfälle bei der folgenden Betrachtung außen vor gelassen werden.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UMWELTORGANISATIONEN

Je früher sich zivile Umweltorganisationen gründeten, desto länger hatten sie Zeit, sich gesellschaftlich und politisch zu etablieren und finanziell zu konsolidieren. Diese Annahme impliziert einerseits die Chance zu einer höheren materiellen Unabhängigkeit. Mit anderen Worten wird bei älteren Umweltorganisationen eine kritischere und stärker an der ökologischen Verantwortung der Unternehmen interessierte Einstellung vermutet als bei jüngeren Organisationen (4-Q). Darüber hinaus gelten im Gegensatz zu japanischen Organisationen gerade international tätige, aus dem Ausland stammende Umweltorganisationen als Träger einer konfrontativen Interaktionskultur. In diesem Sinne wird angenommen, dass gerade international tätige Organisationen finanziell besser gestellt sind und damit zu einem gewissen Grad selbständiger. Es wird erwartet, dass Organisationen mit einem höheren Aktivitätsradius ihren Einfluss nutzen und das Unternehmenshandeln häufiger in der Zusammenarbeit thematisieren (4-R). Das Umweltschutzziel spielte für die Kooperationsentscheidung mehrheitlich nur bei jenen Organisationen eine Rolle, die bereits ausreichend finanzielle Ressourcen besitzen. Diese Schwäche wird als Zeichen für einen sinkenden Einfluss gegenüber dem Kooperationspartner bei der Entscheidung über den Kooperationsinhalt gewertet. Es wird deshalb erwartet, dass eine Ressourcenschwäche ziviler Umweltorganisationen weiterhin häufiger in Kooperationsformen mündet, die ausschließlich den äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen thematisieren (4-S).

Nicht nur dass die hohe Repräsentanz von Wirtschaftsinteressen auf eine mangelnde kritische Distanz zum Unternehmenshandeln hinweist, die hohe Orientierung an Unternehmensressourcen vermindert zusätzlich den Einfluss auf den Kooperationspartner. Dies führt zu der Annahme, dass es Umweltorganisationen mit einem hohen prozentualen Unternehmensanteil seltener gelingt das Wirtschaftshandeln der Unternehmen zu thematisieren als Umweltorganisationen mit einem geringen Unternehmensanteil (4-T). Die Integration finanziell potenter Akteure steht

zuletzt für einen wachsenden Bedarf an materiellen Ressourcen, um kontinuierlich die Handlungsbasis der Organisation zu sichern. Gleichzeitig impliziert dieser Bedarf allerdings einen sinkenden Einfluss beispielsweise bei der Entscheidung über die Kooperationsaufgabe. Der Besitz umfangreicher finanzieller Ressourcen lässt sich indes als Zeichen eines wachsenden Einflusses gegenüber dem Partnerunternehmen werten. In diesem Fall wird die Thematisierung der ökologischen Verantwortung der Unternehmen im Rahmen des transsektoralen Engagements wahrscheinlicher (4-U).

Arbeitshypothese 4-Q

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen zu einem frühen Zeitpunkt gegründet wurden, dann thematisieren sie häufiger Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und weniger ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen als Umweltschutzorganisationen, die zu einem späten Zeitpunkt gegründet wurden.

Arbeitshypothese 4-R

Wenn zivile Umweltorganisationen einen weiten Aktivitätsradius haben, dann thematisieren sie häufiger Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und weniger ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen als Umweltschutzorganisationen, die einen kleinen Aktivitätsradius besitzen.

Arbeitshypothese 4-S

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen über umfangreiche finanzielle Ressourcen verfügen, dann thematisieren sie häufiger Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und weniger ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen als Umweltschutzorganisationen, die über geringe finanzielle Ressourcen verfügen.

Arbeitshypothese 4-T

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen einen hohen Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern besitzen, dann thematisieren sie seltener Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und häufiger ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen als Umweltschutzorganisationen, die über einen geringen Unternehmensanteil verfügen.

Arbeitshypothesen 4-U

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen dem Kernziel des Umweltschutzes zustimmen, dann thematisieren sie häufiger Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und weniger ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen als Umweltschutzorganisationen, die dem Kernziel des Umweltschutzes nicht zustimmen.

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen operativen Motiven zustimmen, dann thematisieren sie seltener Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und häufiger ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen als Umweltschutzorganisationen, die operativen Motiven nicht zustimmen.

International tätige und finanzstarke Umweltorganisationen in Japan gelingt es tatsächlich weitaus häufiger das Wirtschaftshandeln der Unternehmen zu thematisieren als landesweit, regional oder lokal tätigen Umweltorganisationen. Die Arbeitshypothese 4-R und 4-S bestätigen sich. Große Organisationen sind in Bezug auf die Kooperationsaufgabe einflussreicher und stärker an der ökologischen Verantwortung der Partner-

unternehmen orientiert als kleine Organisationen. Sie sind damit häufiger in der Lage, ihre Kontrollfunktion auszuüben und im soziopolitischen Sinne als *advocacy*-Organisation für die Durchsetzung ökologischer Ansprüche zu fungieren. Die Arbeitshypothese 4-U bestätigt sich hingegen nur teilweise. Dieser Umstand untermauert den wachsenden Einfluss gegenüber dem Kooperationspartner in Zusammenhang mit wachsenden Einnahmen. Das heißt, im Sinne der tauschtheoretischen Überlegungen Colemans gelingt es den Partnern in einer bilateralen Beziehung mit einem wachsenden Ressourcenbesitz „das Ergebnis neu eintretender Ereignisse, die beide Parteien der Beziehung betreffen, zu bestimmen“ (Coleman 1991: 173). Im Gegensatz dazu ist das Interesse an finanzieller Unterstützung unbeeinflusst von der Definition des Kooperationsinhalts bei allen Untersuchungseinheiten gleichbleibend hoch. Die Arbeitshypothese 4-Q und 4-T bestätigen sich indes nicht, weil sich kein systematischer Zusammenhang abzeichnet.

Kreuztabelle 10: Jahresbudget und Kooperationsaufgabe
(Signifikant**, $\phi = 0,331$)

		Verantwortungsbereich (ohne Beschäftigtenebene)		Gesamt
		Unter anderem innerer/ mittlerer Verantwortungsbereich	Ausschließlich äußerer Verantwortungsbereich	
Einnahmen*	bis 10 Millionen Yen	5 33,3%	10 66,7%	15 100,0%
	über 10 Millionen Yen	19 67,9%	9 32,1%	28 100,0%
Gesamt		24 55,8%	19 44,2%	43 100,0%

* 100 Yen entsprechen ungefähr einem Wert von 0,80 Euro.

Kreuztabelle 11: Kernmotive und Kooperationsaufgabe
(Signifikant**, $\phi = 0,338$)

		Verantwortungsbereich (ohne Beschäftigtenebene)		Gesamt
		Unter anderem innerer/ mittlerer Verantwortungsbereich	Ausschließlich äußerer Verantwortungsbereich	
Kernmotive	Trifft zu	19 67,9%	9 32,1%	28 100,0%
	Trifft nicht zu	6 33,3%	12 66,7%	18 100,0%
Gesamt		25 54,3%	21 45,7%	46 100,0%

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMEN

Die Sensibilisierung großer Unternehmen bezüglich ihrer ökologischen Legimitation geht häufig mit einer Sensibilität gegenüber der Thematisierung ihrer ökologischen Verantwortung einher. Mit anderen Worten ist es wahrscheinlich, dass gerade Unternehmen mit einem hohen Belastungsgrad eher Kooperationen in ihrem äußeren Verantwortungsbereich suchen, um der Bewertung ihres Wirtschaftshandelns während des transektoralen Engagements durch zivile Anspruchsgruppen zu entgehen (4-V). Multinationale Konzerne müssen variierende Erwartungen befriedigen und stehen gerade im US-amerikanischen bzw. europäischen Raum einer aktiven Protestkultur ausländischer Umweltakteure gegenüber. Aus diesem Grund wird angenommen, dass international tätige Unternehmen anders sensibilisiert sind und sich zu einem pro-aktiven Umgang mit ihrer ökologischen Verantwortung gedrängt fühlen, so dass transektorales Engagement wahrscheinlicher wird (4-W).

Arbeitshypothese 4-V

Wenn Unternehmen einer Branche mit einer hohen ökologischen Belastung angehören, dann thematisieren sie seltener Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und häufiger ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich als Unternehmen, die einer Branche mit niedriger ökologischer Belastung angehören.

Arbeitshypothese 4-W

Wenn Unternehmen im Ausland tätig sind, dann thematisieren sie häufiger Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und seltener ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich als Unternehmen, die nicht im Ausland tätig sind.

Arbeitshypothese 4-X

Wenn Unternehmen relevante Aspekte zu einem frühen Zeitpunkt in ihre Unternehmensführung integriert haben, dann thematisieren sie häufiger Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und seltener ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich als Unternehmen, die zu einem späten Zeitpunkt relevante Aspekte in ihre Unternehmensführung integrierten.

Arbeitshypothese 4-Y

Wenn Unternehmen gesellschaftlich-strategischen Motiven zustimmen, dann thematisieren sie seltener Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und häufiger ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich als Unternehmen, die gesellschaftlich-strategischen Motiven nicht zustimmen.

Wenn Unternehmen operativen Motiven zustimmen, dann thematisieren sie häufiger Aufgaben des inneren/mittleren Verantwortungsbereiches und seltener ausschließlich im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen als Unternehmen, die operativen Motiven nicht zustimmen.

Der sogenannte CSR-Boom, als dessen Kern die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen diskutiert wird, ist erst seit dem Jahr 2000 zu registrieren. Es wird aus diesem Grund erwartet, dass große Unternehmen im Zuge der CSR-Debatte und der Dominanz bürgerschaftlich-philanthropischer Engagementformen häufiger ausschließlich ihren äu-

ßeren Verantwortungsbereich im Rahmen transsektoraler Umweltkooperation thematisieren als Unternehmen, die sich bereits früher pro-aktiv mit ihrer ökologischen Verantwortung auseinandersetzen (4-X). Es wird weiterhin angenommen, dass die Zustimmung zu operativen Beweggründen häufiger in der Thematisierung der ökologischen Verantwortung der Unternehmen mündet, die Betonung gesellschaftlich-strategischer Motive wie Reputationseffekte indes in der Betonung des äußeren Verantwortungsbereichs der Unternehmen (4-Y).

Die Arbeitshypothese 4-X bestätigt sich allein für den Beginn des bürgerschaftlichen Engagements japanischer Konzerne, für den Beginn des Umweltengagements hingegen nicht. Gerade jene Unternehmen, die noch weitgehend unbeeinflusst von der boomenden CSR-Diskussion relevante Grundsätze bezüglich gesellschaftlicher Ansprüche formulieren, setzen sich auch in transsektoralen Umweltkooperationen mit ihrem Wirtschaftshandeln auseinander. Ein späterer Zeitpunkt der Zusammenarbeit hingegen ist damit verbunden, dass Kooperationen mit Umweltorganisationen zunehmend als Handlungsfeld des philanthropischen Engagements entdeckt wird. Es kommt somit zu einer Überlagerung bürgerschaftlich-philanthropischen und ökologischen Engagements. Infolgedessen werden Umweltorganisationen in ihrer Exekutorfunktion bevorzugt. Die ökologische Expertise der Umweltorganisationen verliert als relevante Ressource in diesem Kontext zunehmend gegenüber gesellschaftlicher Reputationseffekte als Handlungsanreiz für die Großunternehmen. Die Arbeitshypothese 4-V, 4-W und 4-Y bestätigten sich ebenfalls nicht, da diese Merkmale keinen systematischen Einfluss auf die Definition der Kooperationsaufgabe haben.

Kreuztabelle 12: Beginn des CC-Engagements und Kooperationsaufgabe (Signifikant, $\phi = 0,354$)**

		Verantwortungsbereich (ohne Beschäftigtenebene)		Gesamt
		Unter anderem innerer/ mittlerer Verantwortungsbereich	Ausschließlich äußerer Verantwortungsbereich	
Beginn des CC-Engagements	bis 2000	16 80,0%	4 20,0%	20 100,0%
	nach 2000	5 45,5%	6 54,5%	11 100,0%
Gesamt		21 67,7%	10 32,3%	31 100,0%

ZUSAMMENFASSUNG

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kooperationsformen mit unternehmensexternen Umweltaufgaben dominieren. Nur wenige Unternehmen erheben ihr Kerngeschäft und die damit verbundene Umweltbelastung zum Gegenstand ihres transektoralen Engagements. Dieses Ergebnis bestätigt die Erwartungen und die Erkenntnisse des Forschungsstandes. Die Ursache liegt in der vielfach angeführten Asymmetrie materieller und personeller Ressourcen, die nunmehr in ein Machtgleichgewicht hinsichtlich der Formulierung der Kooperationsaufgabe zugunsten japanischer Großunternehmen mündet. Die Tatsache, dass es gerade finanzstärkeren, international tätigen Umweltorganisationen gelingt die ökologische Verantwortung der Unternehmen in der Umweltkooperation zu thematisieren, führt ebenfalls zu dem Schluss, dass die Organisationsgröße als eine der Hauptdeterminanten bei der Ausgestaltung kooperativer Interaktionsmuster zu betrachten ist. Denn es sind gleichzeitig diese Umweltorganisationen, die als Kooperationsanlass hauptsächlich Umweltschutzziele äußern, im Gegensatz zu kleineren Organisationen, die sich meist auf das operative Ziel finanzieller Unterstützung beschränken. Das Gründungsjahr ziviler Umweltorganisationen besitzt indes keine Auswirkung auf die Formulierung der Kooperationsaufgabe. Somit erwächst die Organisationsgröße zum Faktor darüber, ob es japanischen Umweltorganisationen in transektoralen Kooperationen gelingt, ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion auszuüben und sich nicht auf ihre Exekutorfunktion zu beschränken.

Auf Seiten der Großunternehmen übt ausschließlich eine Variable systematisch Einfluss auf die Kooperationsaufgabe aus: der Integrationszeitraum von CC- und CSR-Aspekten in die Unternehmensführung. Je früher ein Unternehmen in Japan sich mit der Thematik auseinandergesetzt hat, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass seine Verantwortung Gegenstand der transektoralen Zusammenarbeit ist. Dass gerade die frühzeitige Integration die Thematisierung der Kernverantwortung begünstigt, deutet auf einen Lerneffekt im Umgang mit zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen hin und unterstreicht gleichzeitig die simple Nachahmung *Social Contribution Activities* als Modeerscheinung im Zuge des CSR-Booms. Der ökologische Belastungsgrad und die Institutionalisierung betrieblicher Umweltstandards sind hingegen bedeutungslos. Das Desinteresse an der Expertise ziviler Umweltorganisationen und die Überbetonung gesellschaftlicher Reputationseffekte verstärken die Erkenntnis, dass es sich in vielen der vorliegenden Kooperationsfälle um eine Folgeerscheinung des CSR-Booms handelt. Umweltkooperationen, die tatsächlich das Wirtschaftshandeln der Unternehmen avisieren, tre-

ten dahinter zurück. Die gegenwärtige Verknüpfung des ökologischen Handlungsfeldes mit diesem Boom führt dazu, dass transsektorale Umweltkooperationen als erweiterte Form bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements Anwendung finden. Deshalb wäre es besser, einerseits von ökologisch motivierten Umweltkooperationen und andererseits von bürgerschaftlich-philanthropisch motivierten Umweltkooperationen zu sprechen.

4.6 WECHSELSEITIGKEIT DES RESSOURCENTRANSFERS

Laut Colemans Tauschtheorie besitzt jegliche Interaktion die Funktion des Ressourcentauschs. Anders ausgedrückt beabsichtigen die beteiligten Akteure mit ihrer Entscheidung für eine transsektorale Umweltkooperation, notwendige materielle und immaterielle Güter zu erwerben. Das wechselseitige Nutzeninteresse an den Ressourcen basiert also im Grunde auf einer komplementären Verteilung der begehrten Inhalte zwischen den beteiligten Akteuren. Demnach erringen sie vorrangig jene Güter, an denen es ihnen am meisten mangelt, und treten jene Ressourcen ab, die sie umfangreich kontrollieren. Auf diesen Überlegungen basiert die dritte Basishypothese. Die Erfassung getauschter Güter dient nun zum Einen dazu, die Reziprozität kooperativer Interaktionen bezüglich des Moments des Tauschs zu prüfen. Zum Anderen bezweckt dieser Schritt, das Prinzip hinsichtlich der Komplementarität des Ressourcenflusses zu analysieren.

*Wiederholung der **Basishypothese 3***

Wenn eine Umweltkooperation vorliegt, dann zeigt sie sich als Situation des beidseitigen Ressourcentransfers zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen.

Die Prüfung der Fragebögen ergibt, dass bis auf drei Ausnahmen alle befragten Unternehmen und Umweltorganisationen aussagen, sowohl Ressourcen zu erwerben als auch anzubieten. Unter den Ausnahmen befinden sich zwei Großunternehmen sowie eine Umweltorganisation. Ein Unternehmen bestätigt allein den Erhalt ökologischer Expertise vom Kooperationspartner. Weil es im Rahmen seines Kooperationsprojekts eigene Beschäftigte dem Kooperationspartner zur Verfügung stellt, liegt im Grunde ein Tausch informationeller gegen personelle Ressourcen vor. Das andere Unternehmen konstatiert, von den Ideen ziviler Umweltorganisationen zu profitieren. Die Umweltorganisation nutzt das Know-how ihrer Kooperationspartner für ihre Naturschutzprojekte im Ausland. Das heißt, für die beiden letzten Fälle liegt eine Situation vor, in denen die Untersuchungseinheiten den Ressourcenerwerb bestätigen, aber die Nut-

zenperspektive des Kooperationspartners nicht benennen (können). Es bestände die Notwendigkeit, die Kooperationspartner der Befragten zu ermitteln und ihren Ressourcenerhalt zu untersuchen, um die Existenz einer Tauschsituation zu überprüfen. Dies kann aus forschungspraktischen Gründen jedoch nicht geleistet werden. Insgesamt lässt sich aber resümieren, dass das Sample keinen Fall enthält, in welchem ein Unternehmen bzw. eine Umweltorganisation explizit angibt, keine Ressourcen zu erhalten. Aus diesem Grund ist das Reziprozitätsprinzip bezüglich des Tauschmoments unter Vorbehalt für transsektorale Umweltkooperationen in Japan als bestätigt einzustufen.

Um die Komplementarität des Ressourcenflusses abzubilden, ist weiterhin zu untersuchen, welche Güter die Untersuchungseinheiten von ihren Kooperationspartnern erhalten und welche sie ihnen anbieten. Dazu werden die Aussagen zu Ressourcenerhalt und -angebot von Seiten der Unternehmen und von Seiten der Umweltorganisationen miteinander verglichen. Allerdings erfolgt die Output-Analyse mit mehreren Einschränkungen, weil diese Studie die Analyse der Interaktionsmuster, aber keine Evaluation umweltpolitischer Ergebnisse anstrebt. Es wird weder der quantitative Umfang des Ressourcenflusses erfasst noch die Realisierung einer Win-Win-Konstellation für alle Teilnehmer überprüft. Die Darstellung basiert allein auf den Aussagen der befragten Umweltorganisationen und Unternehmen, welche konkreten Güter sie im Rahmen ihres Engagements erhalten bzw. anbieten. Trotzdem ermöglicht die Gegenüberstellung der Kooperationsmotive und des wahrgenommenen Ressourcenerwerbs Aussagen darüber, inwieweit der Nutzenerwartung tatsächlich ein entsprechender Ressourcenerhalt gegenübersteht. Weil die Generierung positiver Nebeneffekte (z.B. Verbesserung der eigenen Reputation und Glaubwürdigkeit) kaum messbar ist und im herkömmlichen Sinne keine Übertragung eines transferierbaren Gutes darstellt, wird bei der Analyse weitgehend auf die Abbildung ideeller Ressourcen verzichtet. Inwieweit die Generierung symbolischen Kapitals Bestandteil der Nutzenperspektive darstellt, ist allein aus den Kooperationsmotiven in Erfahrung zu bringen.

NUTZENINTERESSE UND RESSOURCENERHALT ZIVILER UMWELTORGANISATIONEN

Sowohl die wissenschaftliche Literatur über zivilgesellschaftliche Umweltorganisationen in Japan als auch die Ergebnisse dieses Samples dokumentieren den allgemeinen Mangel an materiellen und personellen Ressourcen. Ihre Handlungsmotivation offenbarte aber nicht nur einen hohen Bedarf an finanzieller Unterstützung, sondern ebenso nach gesellschaftlicher Anerkennung. Demzufolge ist unter Annahme eines komplementären Ressourcenflusses der Erwerb materieller und personeller Res-

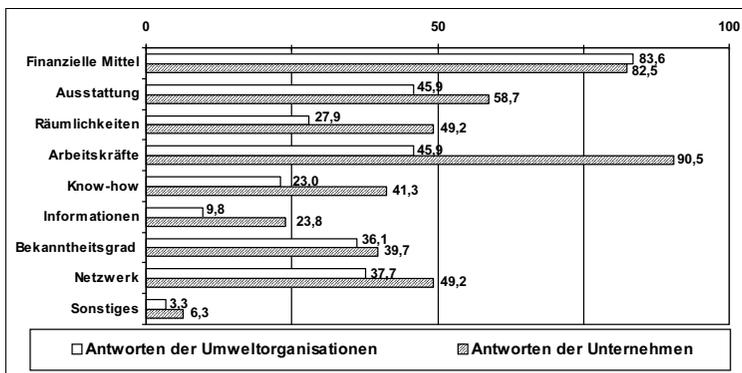
sources, aber auch ideeller Güter zu erwarten. Tatsächlich ist der Erhalt finanzieller Unterstützung am häufigsten, aber ebenso der Transfer von Ausstattung und die Bereitstellung von Arbeitskräften nehmen einen vorderen Platz ein (Abb. 4.6-I). Anders ausgedrückt umfassen diese klassische Unternehmensressourcen. Es lässt sich also festzuhalten, dass zivile Umweltorganisationen tatsächlich vorrangig jene Ressourcen erhalten, an denen es ihnen am meisten mangelt und die Unternehmen umfangreich kontrollieren. Eine Komplementarität zwischen Nutzenerwartung und Ressourcenerhalt ist somit erkennbar.

Arbeitshypothese 3-A

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen in eine transsektorale Umweltkooperation involviert sind, dann erhalten sie vorrangig materielle, personelle und informationelle Ressourcen bezüglich unternehmerischen Know-hows.

Auffällig sind jedoch die Schwankungen im Antwortverhalten der befragten Unternehmen und Umweltorganisationen, die bei dem Gut *Arbeitskräfte* besonders gravierend ausfällt. Die Abweichungen lassen sich einerseits auf den Umstand zurückführen, dass die Akteure meist multiple Partnerschaften unterhalten, so dass den Unternehmen keine identische Anzahl an kooperierenden Umweltorganisationen gegenübersteht. Andererseits sind bei der Einschätzung personeller Ressourcen ähnlich starke Abweichungen zu beobachten, wie im Fall jener Kooperationsformen, die die Beschäftigten- bzw. Mitarbeiterebene zum Gegenstand haben. Das bedeutet, die Akteure benennen die Bereitstellung eigener personeller Ressourcen als häufig transferiertes Gut, ohne dass dies im gleichen Umfang vom Kooperationspartner als Transferleistung wahrgenommen wird.

Abbildung 4.6-I: Ressourcentransfer an die zivilen Umweltorganisationen (%)



Mithilfe einer Darstellung des Ressourcenerhalts in Relation zu einzelnen Handlungsmotiven lässt sich zudem prüfen, inwieweit die Äußerung eines bestimmten Ressourcenbedarfs tatsächlich in einem häufigeren Transfer der begehrten Güter mündet. Sowohl die Äußerung gesellschaftlich-strategischer Motive als auch operativer Beweggründe resultieren auf Seiten der Umweltorganisationen systematisch in einem häufigeren Erhalt entsprechender Güter. Mit anderen Worten profitieren zivile Umweltorganisationen in transsektoralen Umweltkooperationen von der Zusammenarbeit mit Großunternehmen. Sie nehmen sowohl verstärkt eine Verbesserung ihrer gesellschaftlichen Anerkennung wahr als auch eine Verbesserung ihres finanziellen bzw. personellen Handlungsspielraums. Bewertet man allein die Perspektive der Nutzenerwartung, dann ist auch hier zu resümieren, dass japanische Umweltorganisationen von der Zusammenarbeit profitieren.

Kreuztabelle 13: Gesellschaftlich-strategische Motive und Bekanntheit des Partners (Signifikant*, $\phi = 0,253$)

		Erhalt des Bekanntheitsgrad des Kooperationspartners		Gesamt
		Erhalten	Nicht erhalten	
Gesellschaftlich-strategische Motive	Zustimmung	15 51,7%	14 48,3%	29 100,0%
	Keine Zustimmung	7 26,9%	19 73,1%	26 100,0%
Gesamt		22 40,0%	33 60,0%	55 100,0%

Kreuztabelle 14: Gesellschaftlich-strategische Motive und Netzwerk (Signifikant, $\phi = 0,327$)**

		Erhalt des Netzwerks des Kooperationspartners		Gesamt
		Erhalten	Nicht erhalten	
Gesellschaftlich-strategische Motive	Zustimmung	16 55,2%	13 44,8%	29 100,0%
	Keine Zustimmung	6 23,1%	20 76,9%	26 100,0%
Gesamt		22 40,0%	33 60,0%	55 100,0%

Kreuztabelle 15: Operative Motive und Erhalt finanzieller Unterstützung
(Signifikant***, $\phi = 0,356$)

		Erhalt finanzieller Unterstützung		Gesamt
		Erhalten	Nicht erhalten	
Operative Motive (Finanzielle Unterstützung)	Trifft zu	40 93,0%	3 7,0%	43 100,0%
	Trifft nicht zu	9 64,3%	5 35,7%	14 100,0%
Gesamt		49 86,0%	8 14,0%	57 100,0%

Kreuztabelle 16: Operative Motive und Erhalt von Arbeitskräften
(Signifikant***, $\phi = 0,436$)

		Erhalt von Arbeitskräften		Gesamt
		Erhalten	Nicht erhalten	
Operative Motive	Zustimmung	13 81,2%	3 18,8%	16 100,0%
	Keine Zustimmung	13 33,3%	26 66,7%	39 100,0%
Gesamt		26 47,3%	29 52,7%	55 100,0%

RESSOURCENERHALT UND NUTZENINTERESSE DER UNTERNEHMEN

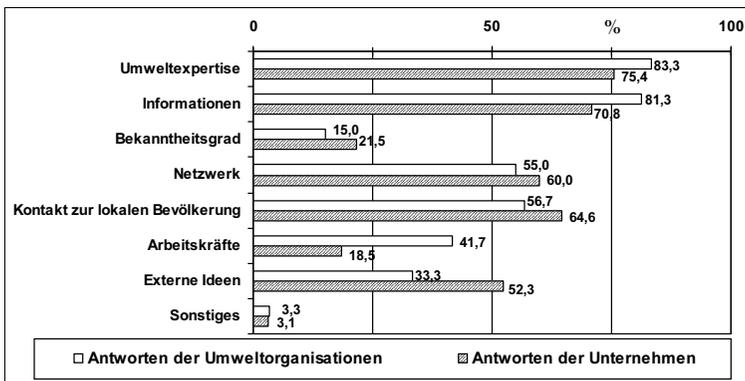
Die Ressourcenstärke der Unternehmen umfasst die klassischen Produktionsfaktoren: Kapital, Arbeitskräfte und Ausstattung, das heißt, Stärke materieller und personeller Ressourcen. Zusätzlich verfügen sie über technologisches und operatives Know-how im Bereich ihres Kerngeschäfts. Erst die Erosion des öffentlichen Vertrauens in das ökonomische und politische System Japans seit Ende der 1980er Jahren erhöhte ihren Bedarf nach symbolischen Kapital wie Reputation, Glaubwürdigkeit und Legitimation für ihr Handeln. Die Betrachtung ihrer Handlungsmotivation dokumentiert den hohen Bedarf an ideellen Ressourcen und die allmähliche Integration gesellschaftlicher Ansprüche in ihr Corporate Governance die steigende Nachfrage nach symbolischem Kapital. Demnach sind vorrangig der Erhalt ideeller Ressourcen sowie eine niedrige Ausprägung personeller und materieller Inhalte zu erwarten.

Arbeitshypothese 3-B

Wenn Unternehmen in eine transsektorale Umweltkooperation involviert sind, dann erhalten sie vorrangig informationelle Ressourcen bezüglich der ökologischen Expertise ziviler Umweltorganisationen, personelle und ideelle Ressourcen bezüglich ihres gesellschaftlichen Umfelds.

Die befragten Unternehmen erhalten mehrheitlich informationelle Ressourcen (Umweltexpertise, Informationen, externe Ideen). Diese lassen sich teils den personellen und teils den ideellen Ressourcen zuordnen (z.B. Kontakt zur lokalen Bevölkerung und das Netzwerk ziviler Umweltorganisationen) (Abb. 4.6-II). Weil informationelle und personelle Ressourcen als Voraussetzung für die positiven Reputationseffekte zu den meistgenannten Gütern gehören, ist auf Seiten der Unternehmen ebenfalls der komplementäre Charakter des Ressourcentransfers zu erkennen. Allerdings erfolgt die Darstellung des Transfers ideeller Inhalte – wie bereits ausgeführt – aufgrund ihres unveräußerlichen, an das gesellschaftliche Umfeld des Sponsors gekoppelten Charakters nur für jene Ressourcen des Bekanntheitsgrads ziviler Umweltorganisation und ihres Kontakts zur lokalen Bevölkerung. Es verwundert nicht, dass der Bekanntheitsgrad aufgrund der geringen Größe japanischer Umweltorganisationen für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen kein begehrtes Gut darstellt. Markante Abweichungen im Antwortverhalten zwischen dem Sample der Umweltorganisationen und dem Sample der Unternehmen sind wiederum allein bei der Frage nach den Arbeitskräften zu beobachten, die bereits weiter oben erklärt wurden.

Abbildung 4.6-II: Ressourcentransfer an die Großunternehmen (%)



Stellt man den Ressourcenerhalt in Beziehung zur Handlungsmotivation, sind jedoch mehrere Widersprüche zu erkennen. Erstens äußert gerade einmal ein Drittel der Unternehmen eine Orientierung an der Umweltexpertise ihrer Kooperationspartner. Aber über drei Viertel geben an, genau dieses Gut zu erhalten. Der Erwerb informationeller Ressourcen stellt demzufolge für die meisten Unternehmen nur einen nichtintendierten Nebeneffekt dar. Zweitens resultieren operative Beweggründe nicht in

einem umfangreicheren Transfer entsprechender Ressourcen. Drittens ist das Fehlen eines systematischen Zusammenhangs gleichfalls bei der Äußerung gesellschaftlich-strategischer Motive und entsprechender Güter zu beobachten. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass sich die Nutzenerwartung in Bezug auf die hier betrachteten Inhalte für die Unternehmen nicht erfüllt. Vielmehr erhalten sie verschiedene Ressourcen, die aber selten mit ihrer Nutzenerwartung übereinstimmen. Mit anderen Worten überlagert die dominante Orientierung an Reputationseffekten andere Motivgruppen derart, dass keine variierenden Ausprägungen bezüglich einzelner Merkmale der Kooperationsmuster zu erkennen sind. Zugleich geht mit dieser Dominanz ein erkennbares Desinteresse an den Kompetenzen japanischer Umweltorganisationen einher. Angesichts dieser Ergebnisse verwundert es nicht, dass die Unternehmen angeben, nicht von der Kooperation zu profitieren, sondern allein gesellschaftliche Verantwortung demonstrieren zu wollen.

ZUSAMMENFASSUNG

Insgesamt lässt sich sagen, dass das Prinzip der Reziprozität sich sowohl in der Existenz einer Tauschhandlung als auch in der Komplementarität des Ressourcentransfers bestätigt, auch wenn verschiedene Einschränkungen bezüglich der Datenerhebung vorliegen. Die Inhalte des Ressourcentransfers resultieren unmittelbar aus der heterogenen Verteilung zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen in Japan. Die Arbeitshypothese 3-A und 3-B bestätigen sich. Die Gegenüberstellung der Nutzenerwartung und des Ressourcenerhalts offenbart allerdings, dass sich die Win-Win-Perspektive für die Umweltorganisationen wesentlich häufiger erfüllt als die der Unternehmen. Vielmehr gestaltet sich die Handlungsmotivation der Unternehmen mehr oder weniger invariant und deshalb häufig nicht realisiert. Obwohl zivile Umweltorganisationen wesentlich umfangreicher von der Zusammenarbeit profitieren, ist das Desinteresse der Unternehmen an den Organisationsressourcen gleichzeitig ein Ausdruck für ein unausgewogenes Kräfteverhältnis zwischen den Kooperationspartnern. Mit anderen Worten: weil die Unternehmen über größeren Einfluss beim Zustandekommen der Zusammenarbeit verfügen, entscheiden sie im Grunde darüber, welche Umweltorganisation überhaupt in den Genuss kommt, von ihrem transsektoralen Engagement zu profitieren. Die Organisationen sind deshalb in vielen Fällen von dem Gutdünken der Partnerunternehmen abhängig.

4.7 SYMMETRIE ZWISCHEN DEN KOOPERATIONSPARTNERN

Eine heterogene Ressourcenverteilung ist laut Colemans tauschtheoretischen Überlegungen eine der Hauptfaktoren, die sich auf die Ausgestaltung kooperativer Interaktionen auswirkt. An die Frage nach der Ressourcenausstattung schließt sich somit direkt die Frage nach dem kooperationsinternen Kräfteverhältnis an. Die Ermittlung des Symmetriegrads erfolgt mittels vier Indikatorvariablen, die die Merkmale der einzelnen Kooperationsphasen widerspiegeln. In der Anbahnungsphase ist zu fragen, welche Seite die Initiative ergriff. In der Planungsphase dreht sich das Geschehen um Entscheidungen, so dass es naheliegt, sich an dieser Stelle nach der Verteilung der Leitungskompetenzen und der vertraglichen Fixierung zu erkunden. Während der Durchführung steht die Ausübung vereinbarter Umweltaufgaben im Mittelpunkt. Die Aufgabenverteilung der vereinbarten Maßnahmen ist also von Interesse. Der Entscheidung über die Terminierung bzw. Fortführung der Zusammenarbeit soll sich mithilfe des Aspekts der Evaluation angenähert werden.

Tabelle 4.7-I: Erwarteter Symmetriegrad während der einzelnen Kooperationsphasen

Kooperationsphase	Erwartete Dominanzen
Anbahnung	Unternehmen dominant
Planung und Entscheidung	Unternehmen dominant
Durchführung	Umweltorganisationen dominant
Evaluation	Unternehmen dominant
Gesamt	Unternehmen dominant

Der Fokus der Untersuchung liegt auf der Anbahnung und der Evaluation, weil in diesen Phasen die Entscheidung über das Zustandekommen bzw. die Fortführung der Zusammenarbeit fällt. Dominante Kooperationspartner in diesen Phasen sind letztlich die einflussreichen Akteure einer transsektoralen Umweltkooperation. Angesichts der bekannten Ressourcenasymmetrie zwischen Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen in Japan wird erwartet, dass die Unternehmen diese beiden Phasen dominieren und deshalb über das Zustandekommen der Zusammenarbeit entscheiden (Tab. 4.7-I). Weil die überwiegende Mehrheit japanischer Umweltorganisationen hauptsächlich ihre Exekutorfunktion wahrnimmt, ist einzig während der Durchführungsphase mit einer mehrheitlichen Dominanz ziviler Umweltorganisationen zu rechnen.

Arbeitshypothese 4-Z

Die Mehrheit transsektoraler Umweltkooperationen wird von den Großunternehmen dominiert.

Um die vierte These der Arbeit bezüglich des Symmetriegrads zu prüfen, werden die Eigenschaften und Handlungsmotive der Akteure mit einzelnen Aspekten des Symmetriegrades in Relation gesetzt. Es wird damit gerechnet, dass sich eine frühe Gründung ziviler Umweltorganisationen in Richtung einer häufigeren Dominanz der beteiligten Umweltorganisationen auswirkt. Denn ältere Umweltorganisationen hatten länger Zeit als jüngere Organisationen, sich im soziopolitischen System Japans zu etablieren (4-Z 1). Einem weiten Aktivitätsradius und dem Besitz umfangreicher finanzieller Ressourcen wird eine ähnliche Wirkungsrichtung unterstellt. Weil diese Merkmale als Zeichen der Organisationsgröße zu werten sind, implizieren sie einen größeren Einfluss auf die Ausgestaltung des Kooperationsprojekts (4-Z 2 und 4-Z 3). Ein hoher Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern repräsentiert privatwirtschaftliche Interessen in den Strukturen der Umweltorganisationen. Als Ausdruck einer geminderten Distanz zum Wirtschaftshandeln der Unternehmen wird eine seltenere Dominanz der beteiligten Umweltorganisationen erwartet (4-Z 4). Gleiches ist für eine Orientierung an finanzieller Unterstützung (Äußerung operativer Motive) zu erwarten. Weil es Umweltorganisationen mit einer Orientierung am Umweltschutzziel als entscheidenden Kooperationsanreiz signifikant häufiger gelingt, die ökologische Verantwortung der Unternehmen zu thematisieren, wird diese Merkmalsausprägung ebenfalls als Zeichen wachsenden Einflusses eingestuft. Aus diesem Grund ist mit der Zustimmung zum Kernziel des Umweltschutzes mit einem wachsenden Einfluss der Umweltorganisationen auf die Ablauforganisation zu rechnen (4-Z 5).

Die Großunternehmen werden aufgrund ihres Vorsprungs bei materiellen und personellen Ressourcen als die mehrheitlich dominanten Akteure transsektoraler Umweltkooperationen in Japan angenommen. Trotzdem sind auch bei ihnen Schwankungen bezüglich der kooperationsinternen Kompetenzverteilung zu erwarten. Ein hoher ökologischer Belastungsgrad der Unternehmen geht häufig mit einer wachsenden Sensibilität gegenüber der Thematisierung ihrer ökologischen Verantwortung einher. Deshalb ist damit zu rechnen, dass sie sich wesentlich häufiger dafür interessieren, Einfluss auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zu nehmen (4-Z 6). Die gleiche Wirkungsrichtung wird unterstellt, wenn sich Unternehmen an der Generierung positiver Reputationseffekte (Äußerung gesellschaftlich-strategischer Motive) orientieren (4-Z 9). Multinationale Konzerne indes besitzen vielfältige Erfahrungen mit verschiedenen Anspruchsgruppen u.a. im europäischen und US-amerikanischen Raum, so dass ein pro-aktiver Umgang mit zivilen Umweltorganisationen wahrscheinlich ist (4-Z 7). Deshalb ist mit einer selteneren Dominanz des transsektoralen Engagements zu rechnen. Da der Wandel

Arbeitshypothese 4-Z 1

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen zu einem frühen Zeitpunkt gegründet wurden, dann dominieren sie häufiger die Zusammenarbeit als Umweltschutzorganisationen, die zu einem späten Zeitpunkt gegründet wurden.

Arbeitshypothese 4-Z 2

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen über einen weiten Aktivitätsradius verfügen, dann dominieren sie häufiger die Zusammenarbeit als Umweltschutzorganisationen, die einen kleinen Aktivitätsradius besitzen.

Arbeitshypothese 4-Z 3

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen über umfangreiche finanzielle Ressourcen verfügen, dann dominieren sie häufiger die Zusammenarbeit als Umweltschutzorganisationen, die über geringe finanzielle Ressourcen verfügen.

Arbeitshypothese 4-Z 4

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen einen hohen Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern besitzen, dann dominieren sie seltener die Zusammenarbeit als Umweltschutzorganisationen, die über einen geringen Unternehmensanteil verfügen.

Arbeitshypothesen 4-Z 5

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen dem Kernziel des Umweltschutzes zustimmen, dann dominieren sie häufiger die Zusammenarbeit als Umweltschutzorganisationen, die dem Kernziel des Umweltschutzes nicht zustimmen.

Wenn zivile Umweltschutzorganisationen operativen Motiven zustimmen, dann dominieren sie seltener die Zusammenarbeit als Umweltschutzorganisationen, die operativen Motiven nicht zustimmen.

der Interaktionsmuster umfangreich durch die internationale Ebene beeinflusst ist, ist eine ähnliche Wirkungsrichtung bei Unternehmen anzunehmen, die bereits zu einem frühen Zeitpunkt gesellschaftliche Ansprüche in ihrem Corporate Governance berücksichtigten (4-Z 8). Zwar zeigten sich operative Handlungsmotive in der Auswertung bisher als indifferent bezüglich der Merkmalsausprägung einzelner Kooperationsmuster. Ungeachtet dessen beinhalten sie eine Orientierung der Unternehmen an den Ressourcen ihrer Kooperationspartner, so dass ein proaktiver Umgang mit zivilen Umweltorganisationen zu erwarten ist (4-Z 9). Das heißt, eine einseitige Dominanz der Unternehmen wird unwahrscheinlich, wenn die Kompetenzen der Partnerorganisation nachgefragt werden. Die zivile Umweltorganisation ist also selbst das Ziel des transsektoralen Engagements, im Gegensatz zu einer ausschließlichen Orientierung an Reputationseffekten, bei denen zivile Umweltorganisationen einzig als Verbindung zu den eigentlichen Zielgruppen großer Unternehmen fungieren und damit auf einen höheren Wunsch nach Kontrolle des Organisationshandelns hindeuten.

Die Prüfung der erwarteten Korrelationen erfolgt anschließend, indem nach einem Zusammenhang mit den genannten Indikatorvariablen gefragt wird und am Schluss hinsichtlich des gesamten Symmetriegrads

Arbeitshypothese 4-Z 6

Wenn Unternehmen einer Branche mit einer hohen ökologischen Belastung angehören, dann dominieren sie häufiger die Zusammenarbeit als Unternehmen, die einer Branche mit niedriger ökologischer Belastung angehören.

Arbeitshypothese 4-Z 7

Wenn Unternehmen im Ausland tätig sind, dann dominieren sie seltener die Zusammenarbeit als Unternehmen, die nicht im Ausland tätig sind.

Arbeitshypothese 4-Z 8

Wenn Unternehmen gesellschaftliche Ansprüche zu einem frühen Zeitpunkt in ihre Unternehmensführung integrierten, dann dominieren sie seltener die Zusammenarbeit als Unternehmen, die zu einem späten Zeitpunkt relevante Aspekte in ihre Unternehmensführung integrierten.

Arbeitshypothese 4-Z 9

Wenn Unternehmen gesellschaftlich-strategischen Motiven zustimmen, dann dominieren sie häufiger die Zusammenarbeit als Unternehmen, die gesellschaftlich-strategischen Motiven nicht zustimmen.

Wenn Unternehmen operativen Motiven zustimmen, dann dominieren sie seltener die Zusammenarbeit als Unternehmen, die nicht den operativen Motiven zustimmen.

zu bewerten ist. Aufgrund der Vielzahl der Einzelvariablen und zum Zweck der Übersichtlichkeit bzw. reduzierter Redundanz sollen ausschließlich jene Items in Kreuztabellen aufgeführt werden, bei denen ein signifikanter Zusammenhang vorliegt. Während des Gangs der Untersuchung wird kontinuierlich Bezug auf die hier formulierten Arbeitshypothesen genommen. Mit anderen Worten erfolgt die Ergebnisdiskussion ohne eine weitere Ausführung der erwarteten Wirkungsrichtungen.

4.7.1 ANBAHNUNG DER KOOPERATION

Laut den befragten Umweltorganisationen (34,5%) und Unternehmen (31,0%) – und damit in dem größten Teil der Fälle – ergreifen vorrangig die Unternehmen die Initiative für transsektorale Umweltkooperationen. Allerdings nehmen zivile Umweltorganisationen laut den befragten Organisationen (29,3%) und Unternehmen (25,9%) fast ebenso häufig zuerst Kontakt zum späteren Kooperationspartner auf. Der Anteil der befragten Unternehmen (20,7%) und Umweltorganisationen (17,2%), die eine gleichzeitige Annäherung beider Seiten benennen, erreicht nur einen geringen Wert. Die Initiative für das transsektorale Engagement ist bei den privatwirtschaftlichen Akteuren also ungefähr so stark ausgeprägt wie bei den zivilgesellschaftlichen. Ein weiteres Fünftel der befragten Unternehmen (22,4%) und Umweltorganisationen (18,9%) erwähnen darüber hinaus alternative Wege der Kontaktaufnahme (z.B. über Partnerschaftsagenturen), die anstelle der Kooperationspartner den Weg für ein gemeinsames Projekt anbahnen. Die Stichprobe berücksichtigt allerdings allein jene Akteure, die

tatsächlich in einer transsektoralen Umweltkooperation involviert sind. Mehrere Interviewpartner seitens der Unternehmen deuteten im Rahmen der qualitativen Fallbeispieluntersuchung indes an, dass sie in den letzten Jahren von Anfragen ziviler Organisationen geradezu überhäuft würden. Dieser Umstand als auch die Ergebnisse zur zeitlichen Dimension legen nahe, dass den kooperationsbereiten Großunternehmen eine deutlich größere Zahl kooperationswilliger Umweltorganisationen gegenübersteht. Das heißt, dass erstere den geeigneten Kooperationspartner aus einem umfangreichen Pool japanischer Umweltorganisationen auswählen können. Das heißt, auch wenn die Initiative zwischen den Kooperationspartnern ungefähr gleich verteilt ist, liegt die Entscheidungsmacht über das Zustandekommen zu einem großen Teil auf der Unternehmensseite.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UMWELTORGANISATIONEN

Keine der formulierten Arbeitshypothesen bestätigen sich für die Phase der Anbahnung. Die Akteurseigenschaften ziviler Umweltorganisationen besitzen also keine Auswirkung auf die Häufigkeit der ersten Kontaktaufnahme. Selbst der Besitz umfangreicher finanzieller Ressourcen und die Orientierung am Umweltschutz, die als Zeichen höheren Einflusses stehen, münden bei ihnen nicht häufiger darin, die Initiative für transsektorales Engagement zu ergreifen. Die Invarianz der untersuchten Charakteristika unterstreicht, dass die Organisationen relativ wenig Einfluss während dieser Phase ausüben.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMEN

Im Gegensatz zu den Umweltorganisationen sind Variationen bei den befragten Unternehmen in der Anbahnungsphase zu erkennen. Es besteht ein systematischer Zusammenhang zwischen dem ökologischen Belastungsgrad und der ersten Kontaktaufnahme, allerdings in entgegengesetzter Wirkungsrichtung, so dass sich die Arbeitshypothese 4-Z 6 trotzdem nicht bestätigt. Jene Konzerne mit einer geringen Belastung zeigen ein größeres Interesse am Zustandekommen einer Umweltkooperation als hoch belastende Unternehmen, obwohl sie einen geringeren Bedarf an ökologischer Legitimation aufweisen. So liegt die Schlussfolgerung nahe, dass bei ihnen die Hemmschwelle niedriger ist, sich pro-aktiv mit ökologischen Anspruchsgruppen auseinanderzusetzen. Die höhere ökologische Verantwortung stark belastender Branchen wirkt entsprechend als Hemmnis. Diese Schlussfolgerung wird zudem von dem Umstand gestützt, dass hoch belastende Branchen in der Studie unterrepräsentiert sind, das heißt, seltener eine Zusammenarbeit mit zivilen Um-

weltorganisationen suchen. Kontrastierend beeinflusst das Interesse an Reputationseffekten wiederum positiv eine aktive Rolle während der Anbahnungsphase. Die Arbeitshypothese 4-Z 9 bestätigt sich damit für gesellschaftlich-strategische Motive. Allerdings befinden sich unter den pro-aktiven Unternehmen vorrangig wenig belastende Branchen, so dass die Chance auf einen substantiellen Beitrag bestehender Umweltprobleme beschränkt bleibt.

Kreuztabelle 17: Branchenzugehörigkeit und Kooperationsanbahnung (Signifikant, $\phi = 0,295$)**

		Erste Kontaktaufnahme		Gesamt
		Von Unternehmensseite	Von anderer Seite	
Branchen	mit hoher ökologischer Belastung	6 18,8%	26 81,2%	32 100,0%
	mit niedriger ökologischer Belastung	12 46,2%	14 53,8%	26 100,0%
Gesamt		18 31,0%	40 69,0%	58 100,0%

Kreuztabelle 18: Gesellschaftlich-strategische Motive und Kooperationsanbahnung (Signifikant*, $\phi = 0,233$)

		Erste Kontaktaufnahme		Gesamt
		Von Unternehmensseite	Von anderer Seite	
Gesellschaftlich-strategische Motive	Zustimmung	18 35,3%	33 64,7%	51 100,0%
	Keine Zustimmung	0 0%	6 100,0%	6 100,0%
Gesamt		18 31,6%	39 68,4%	57 100,0%

4.7.2 PLANUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Ein Schritt, um sich während der Planungsphase dem kooperationsinternen Kräfteverhältnis anzunähern, beruht auf der Analyse der Leitungskompetenzen und der vertraglichen Fixierung des Kooperationsprojekts. Sowohl die Mehrheit der befragten Umweltorganisationen (50,9%) als auch der befragten Unternehmen (53,2%) sagt aus, die Leitung gemeinsam wahrzunehmen. Entgegen den Erwartungen meint nur eine kleine Minderheit der Organisationen (3,5%) und der Unternehmen (12,9%), dass das Partnerunternehmen vorrangig die Leitung inne hat. Jedoch meinen 45,6 Prozent japanischer Umweltorganisationen und 33,9 Prozent

großer Unternehmen, dass vorrangig die zivilen Umweltorganisationen die Zusammenarbeit anleiten. Die Leitungskompetenzen sind also entweder gleich oder zugunsten der Umweltorganisationen verteilt. Das Merkmal der Leitungskompetenzen lässt keinesfalls den Schluss zu, dass die Mehrheit der Umweltorganisationen sich in einer einseitigen Abhängigkeit zu den Unternehmen befindet. Im Gegenteil, ihnen gelingt es häufiger als dem Kooperationspartner, diese Kompetenz für sich zu reservieren. Die Grundannahme einer mehrheitlichen Unternehmensdominanz ist deshalb für dieses Merkmal zu verwerfen.

Götzelmann (1992: 109) weist daraufhin, dass eine vertragliche Fixierung der Kooperation „rechtliche Bindungswirkungen, die mit einklagbaren Rechtsfolgen verbunden sind“, besitzt und „bei informellen Kooperationen [...] die Beteiligten nicht den Rechtsweg beschreiten“ können. Das heißt, weil japanische Umweltorganisationen sich aufgrund ihres Mangels materieller und personeller Ressourcen allgemein in der schwächeren Position befinden, hält ihnen eine vertragliche Fixierung des Kooperationsprojekts im Zweifelsfall die Option der rechtlichen Intervention offen. Allerdings geben allein 41,4 Prozent der befragten Organisationen und 36,5 Prozent der Unternehmen an, dass ihr Kooperationsverhältnis eine formal-rechtliche Grundlage besitzt. Das heißt, die Mehrheit ziviler Umweltorganisationen bewegt sich in einem unsicheren Raum, der ihnen aufgrund ihrer Ressourcenschwäche eher als der Mehrheit der Großunternehmen zum Nachteil gereicht. Allerdings bestätigt das Ergebnis ebenfalls, dass es sich bei transsektoralen Umweltkooperationen weniger um Geschäftsbeziehungen als um soziale Interaktion handelt. Denn Matiaske (1999: 145–155) argumentiert in seiner Reflexion der tauschtheoretischen Überlegungen Colemans, dass gerade der geringere Formalisierungsgrad bzw. die Abwesenheit eines juristischen Beistands ein wichtiges Indiz für den sozialen Charakter einer Handlung beinhaltet. Insgesamt reduziert der geringe Formalisierungsgrad den Einfluss ziviler Umweltorganisationen, den sie bezüglich der Leitungskompetenzen zu besitzen scheinen.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UMWELTORGANISATIONEN

Obwohl die Umweltorganisationen anscheinend bei den Leitungskompetenzen im Vorteil sind, sind keine Korrelationen mit der Handlungsmotivation bzw. mit den Akteurseigenschaften zu beobachten. Dies lässt erkennen, dass die Zuerkennung dieses Vorteils zu einem wesentlichen Teil vom Kooperationspartner beeinflusst ist. Weder ein hoher Bedarf an finanziellen Ressourcen noch ein hoher prozentualer Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern wirken sich signifikant auf die Vertei-

lung der Leitungskompetenzen aus. Somit kann vom Wunsch nach finanzieller Unterstützung oder der Repräsentanz von Unternehmensinteressen in der Organisationsstruktur (Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern) nicht automatisch auf ein Abhängigkeitsverhältnis geschlossen werden. Es mag jedoch der Einwurf existieren, das Antwortverhalten der Organisationen sei dadurch verfälscht, dass diese von sich aus kaum ein Abhängigkeitsverhältnis zugäben (Aspekt sozialer Erwünschtheit im Antwortverhalten). Diesem Einwand lässt sich jedoch entgegenhalten, dass zum Einen ein anonymisiertes Verfahren vorliegt und zum Anderen die Antworten der Unternehmen ein ähnliches Ergebnis zeitigen.

Anders als bei den Leitungskompetenzen verhält sich die Korrelationsprüfung hinsichtlich der vertraglichen Fixierung. Hier sind durchaus signifikante Zusammenhänge mit dem Aktivitätsradius und den Einnahmen der Umweltorganisationen zu beobachten. In beiden Fällen wächst die Zahl vertragsbasierter Fälle mit steigendem Aktivitätsradius und steigendem Umfang der Einnahmen. Das heißt, je größer eine Organisation, desto eher gelingt es ihr, die Zusammenarbeit auf eine vertragliche Grundlage zu stellen. Aus Perspektive der allgemeinen Ressourcenschwäche nutzen diese Organisationen offensichtlich ihren Einfluss, um ihren Handlungsspielraum auch im Rahmen des Kooperationsprojekts formal abzusichern. Im Umkehrschluss impliziert dieser Umstand allerdings, dass genau jene Umweltorganisationen, die sowieso geringeren Einfluss besitzen, gleichzeitig in Bezug auf einklagbare Rechtsfolgen kooperativer Interaktionen benachteiligt sind.

Kreuztabelle 19: Aktivitätsradius und vertragliche Fixierung
(Signifikant**, $\phi = 0,342$)

		In der Regel auf Vertrag basierte Zusammenarbeit		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Aktivitätsradius	International tätig	12 63,2%	7 36,8%	19 100,0%
	Landesweit tätig	6 31,6%	13 68,4%	19 100,0%
	Regional/lokal tätig	4 22,2%	14 77,8%	18 100,0%
Gesamt		22 39,3%	34 60,7%	56 100,0%

Kreuztabelle 20: Jahresbudget und vertragliche Fixierung
(Signifikant**, $\phi = 0,356$)

		In der Regel auf Vertrag basierte Zusammenarbeit		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Einnahmen	bis 10 Millionen Yen	3 20,0%	12 80,0%	15 100,0%
	über 10 Millionen Yen	16 57,1%	12 42,9%	28 100,0%
Gesamt		19 44,2%	24 55,8%	43 100,0%

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMEN

Wiederum weisen die Unternehmen bezüglich des Symmetriegrads höhere Variationen einzelner Merkmale auf als das Sample der zivilen Umweltorganisationen. Korrelationen sind bezüglich des Integrationszeitpunkts gesellschaftlicher Ansprüche in das Corporate Governance sowohl mit den Leitungskompetenzen als auch mit der vertraglichen Fixierung zu beobachten. Damit bestätigt sich zum wiederholten Male die hohe Bedeutung der veränderten Zielsysteme privatwirtschaftlicher Akteure für die Emergenz transsektoraler Umweltkooperationen in Japan. Zwar ist in Kreuztabelle 21 und Kreuztabelle 22 zu erkennen, dass ein später Wandel der unternehmerischen Zielorientierungen tatsächlich öfter in einer einseitigen Ausübung der Leitung durch die Unternehmensseite resultiert. Im Gegensatz dazu bleibt die Wirkungsrichtung im Fall einer frühen Berücksichtigung von Umwelt- und CC-Aspekten in der Unternehmensführung uneindeutig. Das heißt, es lässt sich keine klare Aussage treffen, ob die Leitungskompetenzen in diesem Fall vorrangig

Kreuztabelle 21: Leitungskompetenzen und Beginn des Umweltengagements
(Signifikant*, $\phi = 0,363$)

		Leitung vorrangig wahrgenommen durch			Gesamt
		das Unternehmen	die Umweltorganisation	beide Seiten gemeinsam	
Beginn des Umweltengagements	bis 2000	3 8,6%	13 37,1%	19 54,3%	35 100,0%
	nach 2000	4 40,0%	2 20,0%	4 40,0%	10 100,0%
Gesamt		7 15,6%	15 33,3%	23 51,1%	45 100,0%

durch die Organisationsseite oder gemeinsamen ausgeübt wird. Es zeichnet sich allein die Tendenz ab, dass Unternehmen mit einem späten Beginn ihres Umwelt- und CC-Engagements die Leitung vorrangig allein ausüben. Allerdings muss auch dieses Ergebnis mit Vorsicht betrachtet werden, weil die Fallzahlen sehr gering ausfallen. Die Arbeitshypothese 4-Z 8 kann somit nicht bestätigt werden.

Kreuztabelle 22: Leitungskompetenzen und Beginn des CC-Engagements (Signifikant*, $\phi = 0,410$)

		Leitung vorrangig wahrgenommen durch			Gesamt
		das Unternehmen	die Umweltorganisation	beide Seiten gemeinsam	
Beginn des CC-Engagements	bis 2000	2 8,7%	6 26,1%	15 65,2%	23 100,0%
	nach 2000	4 33,3%	5 41,7%	3 25,0%	12 100,0%
Gesamt		6 17,2%	11 31,4%	18 51,4%	35 100,0%

Interpretiert man pro-aktives Verhalten gegenüber zivilgesellschaftlichen Organisationen innerhalb transsektoraler Kooperationen als die Zuerkennung formal-rechtlicher Sicherheit durch die Unternehmen, dann bestätigt sich der in Arbeitshypothese 4-Z 8 formulierte Zusammenhang. Tatsächlich mündet eine frühe Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche in der Unternehmensführung signifikant häufiger in einer vertraglichen Fixierung des Kooperationsprojekts. Folglich gestehen diese Unternehmen ihren Kooperationspartnern zu, in gleicher Weise ihr Handeln zu beurteilen und bei Vertragsbruch gegebenenfalls rechtliche Schritte einzuleiten. Zwar zeigt sich der Zusammenhang hinsichtlich des Beginns des Umweltengagements nicht ganz signifikant, aber die Wirkungsrichtung ist eindeutig und wird vom Beginn des CC-Engagements bestätigt. Jene Unternehmen mit längerer Erfahrung in der Interaktion mit zivilen Umweltorganisationen verhalten sich im Sinne einer vertraglichen Sicherheit tatsächlich pro-aktiver.

Kreuztabelle 23: Beginn des CC-Engagements und vertragliche Fixierung (Signifikant, $\phi = 0,382$)**

		In der Regel auf Vertrag basierende Zusammenarbeit		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Beginn des CC-Engagements	bis 2000	13 56,5%	10 43,5%	23 100,0%
	nach 2000	2 16,7%	10 83,3%	12 100,0%
Gesamt		15 42,9%	20 57,1%	35 100,0%

4.7.3 DURCHFÜHRUNG DES KOOPERATIONSPROJEKTS

Es bleibt weiterhin zu eruieren, ob die Ressourcen- und Interessenasymmetrie zwischen den Kooperationspartnern die Zunahme einseitiger Rollenverteilungen bedingt. Rund die Hälfte der befragten Unternehmen (51,7%) und Umweltorganisationen (50,0%) sehen die Organisation während der Zusammenarbeit vorrangig in der Rolle des Exekutors. Ebenso sieht rund die Hälfte der befragten Unternehmen (50,8%) und Umweltorganisationen (46,6%) das Unternehmen vorrangig in der Rolle des Financiers der Zusammenarbeit. Sowohl in der Selbstwahrnehmung der Organisationen als auch in der Fremdwahrnehmung durch die Unternehmen fungiert also die Hälfte ziviler Umweltorganisationen in transsektoralen Umweltkooperationen hauptsächlich als Dienstleister für das gesellschaftliche Engagement ihrer Kooperationspartner. In Anbetracht des geringen Interesses an den Organisationsressourcen stellt ihre größte Kompetenz für viele Unternehmen also ihre Exekutorfunktion dar. Gleichzeitig impliziert die einseitige Rollenwahrnehmung als Financiers, dass viele Unternehmen transsektorale Zusammenarbeit tatsächlich als Fortführung ihres vormals philanthropischen Engagements begreifen. Darin liegt eine Ursache, dass Kooperationsinhalte im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen verbreiteter sind als Themen ihres Wirtschaftshandelns bzw. ihrer ökologischen Verantwortung. Insgesamt lässt sich aufgrund der nicht eindeutigen Wirkungsrichtung der Rollenprofile die Einschätzung treffen, dass sich die Arbeitshypothese 4-Z für die Durchführungsphase nicht bestätigt. Es zeichnet sich weder für die involvierten Umweltorganisationen noch für die partizipierenden Unternehmen eine generelle Dominanz ab.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UMWELTORGANISATIONEN

Der Aktivitätsradius und die Handlungsmotivation korrelieren mit dem Rollenprofil der Unternehmen. Die Einnahmen ziviler Umweltorganisationen wirken sich sogar auf die Rollenprofile beider Kooperationspartner aus. Dieser Umstand unterstreicht die hohe Bedeutung der Ressourcenasymmetrie auf die Aufgabenverteilung während der Kooperation. Der Gründungszeitraum und der prozentuale Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern besitzen hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Aufgabenverteilung. Entgegen den Erwartungen wirken sich das Jahresbudget und der Aktivitätsradius in gegensätzlicher Richtung zu den formulierten Arbeitshypothesen 4-Z 2 und 4-Z 3 aus. Mit steigender Organisationsgröße werden die Umweltorganisationen in die einseitige Rolle der Exekutoren und die Unternehmen in die einseitige Rolle der Financiers gedrängt. Das gleiche Ergebnis zeitigt der Wunsch nach finanzieller Unterstützung (operative Motive). Weil gemeinsame Kooperationsprojekte in Ermangelung ausreichender Mitgliederzahlen eine wichtige Einnahmequelle darstellen, verwundert es nicht, dass hohe Einnahmen einseitige Rollenprofile bedingen. Dies unterstreicht den Dienstleistungscharakter vieler Organisationen für das philanthropische Engagement der Unternehmen, obwohl es vorrangig große Umweltorganisationen sind, denen es gelingt, das Wirtschaftshandeln ihrer Kooperationspartner zu thematisieren. Es lässt sich also festhalten, dass steigende Einnahmen einen ambivalenten Einfluss auf den Symmetriegrad zwischen den Kooperationspartnern nach sich ziehen.

Kreuztabelle 24: Jahresbudget und Rollenverteilung der Umweltorganisation (Signifikant*, $\phi = 0,293$)

		Vorrangige Rolle der Umweltorganisationen als Exekutoren		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Einnahmen	bis 10 Millionen Yen	4 28,6%	10 71,4%	14 100,0%
	über 10 Millionen Yen	18 60,0%	12 40,0%	30 100,0%
Gesamt		22 50,0%	22 50,0%	44 100,0%

Kreuztabelle 25: Aktivitätsradius und Rollenverteilung der Unternehmen (Signifikant*, $\phi = 0,298$)

		Vorrangige Rolle der Unternehmen als Financiers		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Aktivitätsradius	International tätig	13 61,9%	8 38,1%	21 100,0%
	Landesweit tätig	9 47,4%	10 52,6%	19 100,0%
	Regional/lokal tätig	4 25,0%	12 75,0%	16 100,0%
Gesamt		26 46,4%	30 53,6%	56 100,0%

Kreuztabelle 26: Jahresbudget und Rollenverteilung der Unternehmen (Signifikant, $\phi = 0,344$)**

		Vorrangige Rolle der Unternehmen als Financiers		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Einnahmen	bis 10 Millionen Yen	2 13,3%	13 86,7%	15 100,0%
	über 10 Millionen Yen	14 48,3%	15 51,7%	29 100,0%
Gesamt		16 36,4%	28 63,6%	44 100,0%

Kreuztabelle 27: Operative Motive und Rollenverteilung der Unternehmen (Signifikant, $\phi = 0,283$)**

		Vorrangige Rolle der Unternehmen als Financiers		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Operative Motive (Finanzielle Unterstützung)	Trifft zu	23 56,1%	18 43,9%	41 100,0%
	Trifft nicht zu	3 23,1%	10 76,9%	13 100,0%
Gesamt		26 48,1%	28 51,9%	54 100,0%

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMEN

Im Gegensatz zur Ressourcenausstattung japanischer Umweltorganisationen haben die Akteureigenschaften der Unternehmen keinen signifikanten Effekt auf die kooperationsinterne Aufgabenverteilung. Was lässt sich daraus folgern? Die generelle Verteilung materieller Ressourcen bildet den relevanten Faktor für die Aufgabenverteilung während der Zu-

sammenarbeit. Denn zum Einen schwanken die Merkmalsausprägungen am umfangreichsten entlang der Einnahmesituation der Organisationen, während Unternehmen bezüglich finanzieller Ressourcen *a priori* ähnlich gut situiert sind und sich damit bezüglich dieses Merkmals indifferent verhalten. Zum Anderen unterstreicht die fehlende Korrelation weiterer Akteurseigenschaften, dass sich der Zusammenhang der Rollenverteilung auf die Ausstattung mit materiellen Ressourcen beschränkt. Aus diesem Grund ist der Einnahmesituation der Umweltorganisationen als relevanter Einflussfaktor auf die Rollenverteilung die größere Bedeutung beizumessen.

4.7.4 ÜBERPRÜFUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Die Ergebnisse zur zeitlichen Dimension ließen den Schluss zu, dass die Mehrheit transsektoraler Umweltkooperationen keiner Beschränkung ihrer Laufzeit unterliegt. In diesem Sinne wächst der Stellenwert prüfender Maßnahmen. Zeichnete sich in der Anbahnungsphase nur mittelbar ab, dass Unternehmen sich in der dominanteren Position befinden, treten die Unterschiede zwischen den Kooperationspartnern nun unmittelbar zutage. Unternehmen zeigen mehrheitlich einen professionelleren Ablauf ihres transsektoralen Engagements als die überwiegende Mehrheit ziviler Umweltorganisationen, indem sie ihr Engagement in regelmäßigen Abständen evaluieren (53,2%). Die meisten Organisationen (77,2%) erwägen gar nicht erst, die Frage nach der Fortführung bzw. dem Abbruch der Zusammenarbeit zu stellen, über die Hälfte der Unternehmen aber sehr wohl. Damit verfestigt sich der Eindruck, dass ein Großteil japanischer Umweltorganisationen überhaupt darum buhlt, von einem Großunternehmen als Kooperationspartner erwählt zu werden. Die Genese transsektoraler Zusammenarbeit wird also maßgeblich von Unternehmensseite beeinflusst. Die passive bis responsive Haltung ziviler Umweltorganisationen wirft ein widersprüchliches Licht auf die Verteilung der Leitungskompetenzen zugunsten der Organisationen auf. In den meisten Fällen ist damit scheinbar allein die Durchführung des gemeinsamen Projekts gemeint.

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UMWELTORGANISATIONEN

Das Fünftel evaluierender Umweltorganisationen lässt sich als Akteure beschreiben, die drei Merkmale auf sich vereinen: Erstens befinden sich unter ihnen vorrangig international tätige, häufig aus dem Ausland stammende Organisationen. Weil zwischen dem Jahresbudget und der Evaluation jedoch keine Korrelation besteht, wirkt hier tatsächlich der Moment

internationaler Gepflogenheiten statt der Organisationsgröße systematisch auf die Durchführung prüfender Maßnahmen ein. Zum Zweiten besitzen diese Organisationen einen überdurchschnittlich hohen Unternehmensanteil unter ihren Fördermitgliedern. Eine derartige strukturelle Einbindung von Unternehmensinteressen in die Organisationsstrukturen bei einem gleichzeitigen Auftreten identischer Verhaltensmuster zeugt eher von einem Transfer unternehmerischen Know-how auf die Performance der betreffenden Umweltorganisationen als von steigender Abhängigkeit in der Evaluationsphase. Drittens befinden sich unter den evaluierenden Umweltorganisationen ausschließlich solche, die eine Orientierung an finanzieller Unterstützung aufweisen. Demzufolge dient die Evaluation den Umweltorganisationen dazu, trotz des Wunsches nach finanziellen Ressourcen den damit verbundenen Einfluss zu prüfen und ihre Unabhängigkeit nach außen zu demonstrieren. Dies ist schließlich eine notwendige Maßnahme an der Schnittstelle zwischen materieller Abhängigkeit und ökologischer Autonomie, aus der sich die Legitimation ihres Handelns speist. Die Arbeitshypothese 4-Z 2 bestätigt sich somit für die Evaluierungsphase. Der Umfang der Einnahmen und der Gründungszeitpunkt üben indes keinen systematischen Einfluss aus.

Kreuztabelle 28: Aktivitätsradius und Evaluation der Zusammenarbeit (Signifikant*, $\phi = 0,226$)

		Regelmäßige Evaluation der Zusammenarbeit		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Aktivitätsradius	International tätig	7 36,8%	12 63,2%	19 100,0%
	Nur in Japan tätig	6 16,7%	30 83,3%	36 100,0%
Gesamt		13 23,6%	42 76,4%	55 100,0%

Kreuztabelle 29: Unternehmensanteil und Evaluation der Zusammenarbeit (Signifikant*, $\phi = 0,575$)**

		Regelmäßige Evaluation der Zusammenarbeit		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Unternehmensanteil	Geringer Unternehmensanteil ($\leq 50\%$)	1 5,3%	18 94,7%	19 100,0%
	Hoher Unternehmensanteil ($< 50\%$)	8 57,1%	6 42,9%	14 100,0%
Gesamt		9 27,3%	24 72,7%	33 100,0%

Kreuztabelle 30: Operative Motive und Evaluation der Zusammenarbeit
(Signifikant**, $\phi = 0,333$)

		Regelmäßige Evaluation der Zusammenarbeit		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Operative Motive (Finanzielle Unterstützung)	Trifft zu	13 32,5%	27 67,5%	40 100,0%
	Trifft nicht zu	0 0%	14 100,0%	14 100,0%
Gesamt		13 24,1%	41 75,9%	54 100,0%

EINFLUSS DER CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMEN

Der Wandel der unternehmerischen Zielorientierung ist wiederholt als entscheidende Variable für die Zunahme transsektoraler Umweltkooperationen und die Ausgestaltung der Zusammenarbeit zu erkennen. Eine frühe Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche in der Unternehmensführung korreliert mit einem häufigeren Auftreten prüfender Maßnahmen am Ende eines Kooperationszyklus sowohl für den Beginn des Umweltengagements als auch für den Beginn des CC-Engagements. Diese Tendenz widerspricht den ursprünglichen Erwartungen, so dass sich die Arbeitshypothese 4-Z 8 nicht bestätigt. In Anbetracht dessen, dass gerade einmal ein Viertel japanischer Umweltorganisationen evaluierende Maßnahmen in Betracht zieht, verschiebt sich die Dominanz in der Evaluierungsphase zugunsten jener Unternehmen, die sich bereits zu einem frühen Zeitpunkt mit den Ansprüchen zivilgesellschaftlicher Interessengruppen auseinandergesetzt haben. So wirkt die längere Erfahrung mit zivilgesellschaftlichen Akteuren auf einen professionelleren Umgang einschließlich eines höheren Formalisierungsgrads hin. Jedoch bedeutet die zunehmende Formalisierung nicht zwangsläufig einen Vorteil (beispielsweise bezüglich einklagbarer Rechtsgrundlagen), sondern ebenfalls einen Nachteil, wenn prüfende Maßnahmen eine einseitige Machtverteilung zugunsten eines Kooperationspartners bedeutet, der über die Fortführung der Zusammenarbeit entscheidet. Die Eigenschaft des Auslandsgeschäfts, der ökologische Belastungsgrad sowie die Kooperationsmotive besitzen hingegen keinen systematischen Einfluss.

Kreuztabelle 31: Beginn des Umweltengagements und Evaluation
(Signifikant**, $\phi = 0,301$)

		Regelmäßige Evaluation der Zusammenarbeit		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Beginn des Umweltengagements	bis 2000	19 55,9%	15 44,1%	34 100,0%
	nach 2000	2 20,0%	8 80,0%	10 100,0%
Gesamt		21 47,7%	23 52,3%	44 100,0%

Kreuztabelle 32: Beginn des CC-Engagements und Evaluation
(Signifikant***, $\phi = 0,493$)

		Regelmäßige Evaluation der Zusammenarbeit		Gesamt
		Trifft zu	Trifft nicht zu	
Beginn des CC-Engagements	bis 2000	13 59,1%	9 40,9%	22 100,0%
	nach 2000	1 8,3%	11 91,7%	12 100,0%
Gesamt		14 41,2%	20 58,8%	34 100,0%

4.7.5 ZUSAMMENFASSUNG

Um die Symmetrie zwischen den Kooperationspartnern während eines Kooperationszyklus zu ermitteln, galt es, den Kooperationsprozess in einzelne Phasen zu unterteilen und mittels vier Indikatorvariablen darzustellen. Sowohl in der Phase der Anbahnung als auch in der Durchführung ist die Dominanz ähnlich häufig zugunsten ziviler Umweltorganisationen und Unternehmen verteilt, so dass keine eindeutige Aussage möglich ist. Während der Planungsphase zeichnet sich ein leichter Vorteil zugunsten ziviler Umweltorganisationen ab. Gleichwohl gaben die meisten Akteure an, gemeinsam die Leitungskompetenz inne zu haben. Die auffälligste Differenz ist in der Phase der Evaluation zu beobachten, da im Gegensatz zu den Unternehmen kaum Umweltorganisationen in Betracht ziehen, die Umweltkooperation mittels prüfender Maßnahmen überhaupt kritisch in Frage zu stellen. Da der Evaluationsphase der höchste Stellenwert beigemessen wird und in der Anbahnungsphase sich die Dominanz vergleichsweise symmetrisch gestaltet, liegt folgender Schluss nahe: in Bezug auf den gesamten Kooperationsprozess besteht häufiger eine Dominanz großer Unternehmen als eine Dominanz ziviler

Umweltorganisationen in Japan. Die Arbeitshypothese 4-Z ist also im Großen und Ganzen als bestätigt anzusehen.

Tabelle 4.7-II: Erwartete und empirische Dominanzen während der Kooperation

Kooperationsphase	Erwartete Dominanz	Ergebnis: Dominanz
Anbahnung	Unternehmen	Beide ungefähr gleich
Planung und Entscheidung	Unternehmen	Umweltorganisationen
Durchführung	Umweltorganisationen	Beide ungefähr gleich
Evaluation	Unternehmen	Unternehmen
Insgesamt	Unternehmen	Unternehmen

Allerdings wird diese allgemein häufigere Dominanz seitens der Unternehmen an vielen Stellen aufgrund der Wirkung einzelner Akteurseigenschaften und Kooperationsmotive durchbrochen. Vielfältigen Einfluss auf die Indikatorvariablen hinsichtlich der einzelnen Kooperationsabschnitte besitzen der Umfang des Aktivitätsradius und der Einnahmen sowie die Orientierung an finanzieller Unterstützung. Generell ist eine Tendenz erkennbar, dass mit der Größe ziviler Umweltorganisationen ihr Einfluss auf die formale Ausgestaltung der Zusammenarbeit wächst und der Grad der Formalisierung steigt. Zugleich zeigen die Organisationseigenschaften ihre größte Wirkung auf die Aufgabenverteilung zwischen den Kooperationspartnern, zumal die Unternehmenseigenschaften sich in dieser Phase als indifferent erweisen.

Die Ergebnisse der Korrelationsprüfung auf Seiten der Unternehmen stützen die Untersuchungsergebnisse bezüglich der bereits geprüften Kooperationsmuster. Die allgemein hohe Orientierung an Reputationseffekten und das fehlende Interesse an der Expertise japanischer Umweltorganisationen wirkt gleichförmig auf die Strukturierung der Ablauforganisation ein. Der ökologische Belastungsgrad wirkt sich zugunsten der Umweltorganisationen aus, da hoch belastende Branchen selten von sich aus eine transsektorale Zusammenarbeit mit zivilen Umweltorganisationen suchen. Den umfangsreichsten Einfluss besitzt der Integrationszeitpunkt gesellschaftlicher Ansprüche in die Unternehmensführung. Ein früher Beginn des Umwelt- und CC-Engagements geht mit einem höheren Formalisierungsgrad einher, der als Professionalisierung des transsektoralen Engagements zu deuten ist.

KAPITEL 5

ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN FALLBEISPIELUNTERSUCHUNG

Um die quantitativen Ergebnisse zu präzisieren und das Zusammenspiel der unterschiedlichen Kooperationsparteien zu verdeutlichen, sind die bisherigen Erkenntnisse mithilfe einer qualitativen Fallbeispieluntersuchung zu hinterfragen. Vordringliches Ziel bleibt dabei, das Phänomen einer wachsenden Zahl transsektoraler Umweltkooperationen zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen in Japan seit den 1990er Jahren bezüglich den Ursachen ihrer Emergenz und ihrer Ausgestaltung zu untersuchen. Weil den tauschtheoretischen Überlegungen Colemans zufolge die Ressourcenausstattung und die Eigeninteressen der Kooperationspartner die ausschlaggebenden Faktoren für die Ausbildung kooperativer Interaktionsmuster bilden, sollen entsprechend zunächst die Eigenschaften getrennt nach Akteursgruppe betrachtet und im Anschluss mit der Handlungsmotivation verglichen werden. Diese bilden die Grundlage, um daraufhin die Kooperationsmuster einer dezidierten Betrachtung zu unterziehen. Abschließend gilt es, die qualitativen Ergebnisse in Bezug auf die vier Basishypothesen und die quantitativen Ergebnisse zu diskutieren. Vorher soll kurz auf die Durchführung der Fallbeispieluntersuchung eingegangen werden.

5.1 DURCHFÜHRUNG DER QUALITATIVEN FALLBEISPIELUNTERSUCHUNG

Die qualitative Untersuchung analysiert Fallbeispiele, die eine Kooperation zwischen je einer zivilen Umweltschutzorganisation und je einem Großunternehmen umfasst. Die Fallbeispieluntersuchung erfolgte im Zeitraum von August 2005 bis August 2006. Die Leitfaden gestützten Interviews wurden in der von Helfferich (2004: 24, 153, 158–165) vorgeschlagenen Weise erstellt. Mit der Analyse von drei Fallbeispielen erreicht die Erhebung einen mittleren Umfang. Ein Leitfaden diente dazu, den Gesprächsverlauf der Interviews zu strukturieren und die Vergleichbarkeit der gewonnenen Informationen zwischen den einzelnen Interviews in Bezug auf die aufgeworfenen Forschungsfragen zu gewährleisten. Trotz der Teilstandardisierung bleibt die qualitative Studie dem Prinzip der Offenheit gegenüber den Untersuchungspersonen, der Untersuchungssituation und gegenüber den angewandten Methoden verhaftet

(Lamnek 1988: 22–23). Zum Ersten wird auf die Formulierung einzelner Arbeitshypothesen verzichtet, weil die Interviews als exploratives Verfahren gedacht sind. Trotz des vorgegebenen Problemfokus wurde zum Zweiten in der Interviewsituation darauf geachtet, dass die Interviewpartner sich offen entlang eines natürlichen Gesprächsflusses äußern. Die japanische Sprache diente deshalb als gemeinsame Sprachbasis. Denn einerseits bestand Unsicherheit darüber, dass der Gesprächsfluss in der gleichen Ausführlichkeit und Qualität in einer anderen Sprache erfolgen würde, und andererseits war eine Atmosphäre zu erzeugen, in der die Interviewten möglichst frei erzählen. Letzterer Umstand wird durch einen Befragungsstil befördert, in dem durch eine fortlaufende Verwendung von Füllwörtern in der japanischen Sprache dem Interviewpartner ein stetiges Interesse signalisiert werden kann.

Die Übersetzung des Interviewmaterials wurde später möglichst wortgetreu übertragen, um eine angemessene Basis für die spätere Interpretation zu schaffen. Allerdings wurde auf eine phonetische Wiedergabe verzichtet. Der Sinn einer derartigen Aufschlüsselung würde einerseits sich im ausreichenden Maße nur dem Japanisch mächtigen Leser erschließen und andererseits dem hauptsächlich problemzentrierten Fokus der Untersuchung kaum zusätzlichen Erkenntnisgewinn bringen. Stattdessen wird bei der Wiedergabe gesprochener Aussagen ein Stil gewählt, der einem normalen Schriftdeutsch entspricht.

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte aus forschungspraktischen Gründen vorrangig auf explorative Art (Tab. 5.1-I). Diese Vorgehensweise ergab sich aus dem Umstand, dass zum Beginn der Untersuchung kaum Informationen über konkrete Fallbeispiele mit dem engen Themenfokus auf transsektoralen Umweltkooperationen aufzufinden waren. Außerdem bestand eine besondere Schwierigkeit darin, jeweils beide Kooperationspartner für ein Interview zu gewinnen. Die Kontaktaufnahme bedurfte in einzelnen Fällen mehrerer Anläufe. Deshalb wurden in erster Linie jene Unternehmen bzw. Umweltorganisationen ausgewählt, die den Merkmalskategorien der Untersuchung entsprachen (Krusse 2007: 50). In zweiter Linie wurde darauf geachtet, dass zwischen den untersuchten Akteuren in Hinblick auf einzelne Eigenschaften eine gewisse Varianz besteht; bei Großunternehmen in Bezug auf die Branchenzugehörigkeit oder bei zivilen Umweltorganisationen in Bezug auf die Organisationsgröße (Aktivitätsgebiet, Einnahmen und Mitglieder). Die betrachteten Fälle halten somit trotz des explorativen Vorgehens den Kriterien der Verallgemeinerbarkeit und Variation für den zugrunde gelegten Forschungsgegenstand stand (Helffferich 2004: 152–156).

Tabelle 5.1-I: Übersicht über die geführten Interviews

Bezeichnung	Art der Organisation / des Unternehmens	Position des Interviewten	Dauer	Datum
Asaza Fund	Regionale Umweltorganisation	Director General	120 min	August 2005 August 2006
NEC (Nippon Electric Corporation)	Multinationales Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe	Chief Manager Environmental Management Division, CSR Promotion Unit	110 min	August 2005
JEEF (Japan Environmental Education Forum)	Nationale Umweltorganisation	Secretariat Director und Mitarbeiterin des General Affairs Department	110 min 90 min	August 2005 August 2006
Sompo Japan	Multinationales Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche	Project Coordinator der Sompo Japan Environment Foundation	120 min 90 min	Januar 2006 Januar 2006a
WWF Japan (World Wide Fund for Nature)	Internationale Umweltorganisation	Climate Change Policy Senior Officer	100 min	April 2006
Sagawa Express	Multinationales Unternehmen im Transport- und Logistikgewerbe	General Manager und Mitarbeiterin des CSR-Environmental Preservation Promotion Department	110 min	November 2005

Weiterhin sind nicht nur an die quantitative, sondern auch an die qualitative Sozialforschung die Gütekriterien Objektivität, Reliabilität, Repräsentativität und Validität anzulegen (Barth 2007: 105–108; Lamnek 1988: 140–176). Reliabilität im Sinne einer interinstrumentalen, intertemporalen und intersubjektiven Reproduzierbarkeit der Ergebnisse ist bei qualitativen Verfahren in der Form wie bei quantitativen Messmethoden nicht gegeben. Gleichwohl wird die Güte der Aussagen dadurch sichergestellt, dass alle Gespräche (a) dieselbe Person führte, um Abweichungen durch die interviewende Person zu vermeiden, dass (b) die Gesprächspartner zum eigenständigen Erzählen animiert wurden, um Vorinterpretationen zu umgehen, und dass (c) Anonymität zugesichert wurde, um dem Problem der sozialen Erwünschtheit der getätigten Aussagen zu begegnen. Dem Kriterium der Validität wird weiterhin entsprochen, indem die Aussagen zum Einen innerhalb der Akteursgruppe bzw. zwischen den Kooperationspartnern verglichen wurden. Zum Anderen

werden die Ergebnisse der Fach- und Sekundärliteratur zur Interpretation der Quellen herangezogen. Repräsentativität ist bei qualitativen Methoden vorrangig in Form sogenannter exemplarischer Verallgemeinerbarkeit durch die Erfassung typischer Merkmale zu erreichen (Barth 2007: 108; Lamnek 1988: 176).

5.2 DIE EIGENSCHAFTEN DER UMWELTORGANISATIONEN

Aus den quantitativen Ergebnissen ging bereits hervor, dass japanische Umweltorganisationen eine allgemeine Schwäche ihrer Mitgliederzahlen und finanziellen Ausstattung aufweisen. Je geringer die Organisationsgröße, desto prekärer. Ungeachtet dessen gelingt es auch einem umfangreichen Teil kleiner Organisationen, sich als Kooperationspartner zu qualifizieren. Hier gilt es zu fragen, inwieweit diese es schaffen, ein Mindestmaß an potentiellen Tauschobjekten anzubieten. Der Hauptteil der kooperierenden Umweltorganisationen finanziert sich aus Mitgliedsbeiträgen. Angesichts der geringen Mitgliederzahlen und dem hohen Stellenwert der Auftragsarbeiten bleibt weiterhin zu fragen, wie sich diese alternative Einnahmequelle bei einem konkreten Beispiel gestaltet und das Handeln der betrachteten Umweltorganisationen beeinflusst. In den meisten Fällen lag eine systemimmanente Verschiebung des Kräfteverhältnisses vor, die sich unter anderem in der Abwesenheit politischen Engagements und der hohen Konzentration auf die Exekutorfunktion äußerte. Markant hierfür ist die Mehrheit jener Umweltorganisationen, die vornehmlich in der Umweltbildung aktiv sind sowie vorrangig Aufklärungsarbeit und praktischen Umweltschutz betreiben (vgl. Kap. 4.2). Das heißt, vorrangig junge Organisationen engagieren sich in transsektoralen Umweltkooperationen, die als Träger neuer, kooperativer Interaktionsmuster fungieren und sich auf praktische Tätigkeiten spezialisieren, so dass sie wenig Konfliktpotential besitzen. Es bleibt nunmehr zu ergründen, inwieweit die bisher bivariat betrachteten Merkmale bei den konkreten Fallbeispielen zusammenspielen.

JAPAN ENVIRONMENTAL EDUCATION FORUM (JEEF)

Das Japan Environmental Education Forum (JEEF) ist eine vergleichsweise junge Organisation, weil sie erst 1992 unter dem japanischen Namen *Nihon kankyō kyōiku fōramu* (Forum für Umwelterziehung und Umweltbildung Japan) gegründet wurde. Sie geht allerdings auf die Vorläuferorganisation *Kiyosato kankyō fōramu* (deutsch: Kiyosato Umwelt-Forum) zurück (ERCA 2008, Internet). Im Jahr 1987 fanden sich Experten und

Aktivisten aus dem Naturschutz, der Grundschulbildung, der staatlichen Verwaltung und anderen Themenfeldern in Kiyosato, einem Ort in der Präfektur Yamanashi (Zentralhonshu), zu einer Fachtagung zum Thema Umwelterziehung und Umweltbildung zusammen, aus der das gleichnamige Forum hervorging (JEEF 2006: 2). 1992 erarbeiteten die Teilnehmer des Forums auf der nun jährlich stattfindenden Tagung einen Entwurf für ein Modell zur Umwelterziehung an japanischen Grundschulen (*Nihongata kankyō kyōiku no teian*) und beschlossen auf der gleichen Tagung die Änderung des Organisationsnamens. JEEF weist in seinem Aktivitätsbericht explizit auf den Bericht der Brundtland-Kommission (1987) und die UN-Konferenz für Umweltschutz und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro (1992) als Ausgangspunkt seines Engagements hin (JEEF 2006: 2). Nicht zuletzt deshalb ist die Organisation als Vertreter jener Gruppe japanischer Umweltorganisationen zu verstehen, die sich erst im Zuge der wachsenden Dringlichkeit globaler Umweltthemen gegründet haben. Zugleich steht die Umweltorganisation für die Vielzahl jener japanischen Umwelt-NPOs, die sich während einer transsektoralen Zusammenarbeit auf die Vermittlung von Umweltwissen spezialisiert haben. So zeichnet sich JEEF durch seine Kompetenz gerade in jenem Handlungsfeld aus, welches nicht primär die ökologische Verantwortung der Unternehmen und das innewohnende Konfliktpotential tangiert.

Tabelle 5.2-I: Organisationsprofil von JEEF

• Offizieller Name:	Japan Environmental Education Forum (JEEF, <i>Nihon kankyō kyōiku forumu</i>)
• Gründungsjahr:	1992 (1987 wurde die Vorgängerinitiative ins Leben gerufen)
• Juristischer Körperschaftsstatus:	Gemeinnütziger Verein (<i>shadan hōjin</i>), 1997 erhalten
• Organisationstyp	Expertennetzwerk

Quelle: JEEF (Aug 2005, Interview).

JEEF ist eine der wenigen Organisationen, die den juristischen Status eines gemeinnützigen Vereins (*kōeki shadan hōjin*) inne hat (Kawashima 2000a: 153). Für die Entscheidung, welcher Körperschaftsstatus für sie überhaupt infrage kommt, war erstens der Aufbau der Organisation ausschlaggebend. Dafür spielen die Verwendung der Spenden und die Einbindung der Mitglieder eine Rolle. Da im Fall von JEEF das Zusammenspiel der Mitglieder das Hauptmerkmal der Organisationsstruktur ausmacht, hat sich die Organisation für den Körperschaftsstatus eines gemeinnützigen Vereins entschieden. So verfügen alle regulären Mitglieder (*sei-kaiin*), dies können sowohl juristische als auch natürliche Personen sein (2005: 94 natürliche und 24 juristische Personen), im Ge-

gensatz zu den allgemeinen Mitgliedern (*futsū kaiin*, 2005: 714 natürliche und 95 juristische Personen) auf der jährlichen Hauptversammlung über ein Stimmrecht und sind an der Planung der Organisationsleitung beteiligt (JEEF 2006: 2; JEEF 2006a: 16). Dies liegt zweitens daran, dass im Jahr des Erwerbs eines juristischen Körperschaftsstatus der heute so gebräuchliche NPO-Körperschaftsstatus noch nicht existierte. JEEF hatte somit ausschließlich die Wahl zwischen dem Körperschaftsstatus einer gemeinnützigen Stiftung oder eines gemeinnützigen Vereins. Drittens wollte JEEF nach eigenen Angaben das Vertrauen der Öffentlichkeit, Verwaltung und Unternehmen in die Organisation mit der Anerkennung als juristische Person stärken (JEEF Aug 2005, Interview). Dies wird anscheinend dadurch gefördert, dass der juristische Personenstatus eine Kontrolle von dritter Seite durch regelmäßiges Vorlegen von Tätigkeits- und Rechenschaftsberichten an das zuständige Ministerium (Umweltministerium) beinhaltet. Die finanzielle Basis hat sich nach eigenen Angaben durch den Status jedoch nicht verändert (JEEF Aug 2005, Interview). Folglich wiegt das Glaubwürdigkeitsmoment des Körperschaftsstatus als ausschlaggebender Faktor höher als finanzielle Anreize. Die quantitativen Ergebnisse geben der Umweltorganisation insoweit recht, dass zu drei Vierteln tatsächlich inkorporierte Umweltorganisationen in transsektoralen Kooperationen bevorzugt werden.

Tabelle 5.2-II: Aktivitätsprofil von JEEF

<ul style="list-style-type: none"> • Ziel der Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> – Umwelterziehung und -bildung mit Fokus auf praktischen Naturerfahrungen (<i>shizen taiken</i>), Aufbau eines Expertennetzwerks
<ul style="list-style-type: none"> • Art der Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> – Bereitstellung von Informationen und Unterrichtsmaterialien (z. B. Datenbank) – Jährliche Fachtagungen zur Umwelterziehung – Trainings- und Ausbildungsprogramme für Lehrpersonal – Entwicklung eigener Bildungsprogramme – Aufbau von Umweltbegegnungsstätten (<i>shizen gakkō</i>) – Durchführung öffentlicher Veranstaltungen – Kooperation mit Partnerorganisationen in Korea und China
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivitätsgebiet 	<ul style="list-style-type: none"> – hauptsächlich in Japan aktiv (teilweise Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten mit ausländischen Umweltorganisationen in China und Korea)

Quelle: JEEF (o.J.; Aug 2005, Interview).

Das Aktivitätsprofil JEEF's (Tab. 5.2-II) vermittelt eine breite Fächerung der Tätigkeitsformen, aber einen sehr engen thematischen Fokus. In dieser Fokussierung liegt allerdings begründet, dass JEEF sich bereits mit seiner Gründung als einschlägiges Expertennetzwerk positionieren konnte. Die Expertise der Mitglieder bildet die Grundlage, um Umwelt-

wissen und Umweltbewusstsein nicht nur für den schulischen Unterricht und Bildung der Öffentlichkeit bereitzustellen, sondern um als Ausbilder von Lehrpersonal und Bildungsträgern zu fungieren. Diese so besetzte Bedarfsnische erklärt, warum JEEF für Institutionen wie dem japanischen Umweltministerium, der kommunalen Verwaltung in den unterschiedlichen Regionen Japans und Umweltorganisationen in anderen Ländern einen relevanten Partner darstellt. Daher ist JEEF als Umweltorganisation mit einschlägigem Expertenwissen zu verstehen, die eine ähnliche Attraktivität für Unternehmen als potentieller Kooperationspartner ausstrahlt. Gerade die quantitative Untersuchung ergab, dass das konfliktarme Handlungsfeld der Umweltbildung einen bevorzugten Gegenstand für eine transsektorale Zusammenarbeit bildet, weil sie nicht die ökologische Verantwortung japanischer Unternehmen tangiert. Mit der umfangreichen Expertise und dem entsprechenden Netzwerk bietet JEEF damit genau jene Ressourcen als Tauschobjekte an, die Großunternehmen in Japan als erstrebenswerten Gegenstand ihres bürgerschaftlichen Engagements suchen. Die Art der Tätigkeiten impliziert allerdings, dass JEEF in der Ausübung seiner Exekutorfunktion verharret, weil so gut wie kein Engagement in Form politischer Mobilisierung zu erkennen ist.

Tabelle 5.2-III: Mitglieder- und Fördererstruktur von JEEF (2005)

• Zahl der Mitglieder	808 natürliche Personen 119 juristische Personen
davon Zahl der Unternehmen	13 Unternehmen (vorwiegend Großunternehmen)
• Häufigste Altersgruppe	---
• Geschlechterverteilung	32% Frauen / 68% Männer
• Zahl der Förderer	18 Körperschaften

Quelle: JEEF (Aug 2005, Interview).

Vergleicht man die Organisation einerseits mit der Wild Bird Society of Japan (WBSJ, *Nihon yachō no kai*), einer der mitgliederstärksten Umweltverbände in Japan (ca. 46.600 individuelle Mitglieder und ca. 150 Körperschaften im Jahr 2006) und andererseits mit der Mehrheit japanischer Umweltorganisationen, die weniger als 100 Mitglieder besitzen (ERCA 2008, Internet; *Nikkei Ecology* 2006a: 97; Pekkanen 2006: 43), dann lässt sich JEEF für japanische Verhältnisse als mittelgroße Umweltorganisation einstufen. Die Zahl der individuellen Mitglieder gibt Auskunft darüber, dass JEEF zwar mitgliederbasiert, aber keine Massenorganisation ist (Tab. 5.2-III). Die Mitglieder verstehen sich vielmehr als Netzwerk aus Experten des universitären Bereichs, Funktionären anderer Verbände, administrativen Institutionen und zivilen Umweltorganisationen sowie Unternehmensvertretern (JEEF 2006: 1). Darüber hinaus nimmt JEEF selbst an anderen Netzwerken wie dem Japan Council on the UN Decade of Edu-

cation for Sustainable Development (ESD-J, *Jizoku kanō-na hatten no tame no kyōiku no 10-nen suishin kaigi*) teil (JEEF Aug 2005, Interview). Die Anzahl der Förderer deutet auf den ersten Blick ebenso auf eine Organisation mittlerer Größe hin. Unter ihnen finden sich hauptsächlich für das Themenfeld relevante Akteure sowie dreizehn bekannte Großunternehmen, die den Fluss unternehmerischer Ressourcen sichert. JEEF's Potential macht demnach nicht die quantitative Zahl der Mitglieder und ihrer Beiträge, sondern die personellen und informationellen Ressourcen des Expertennetzwerks aus.

Tabelle 5.2-IV: Mitarbeiterstruktur von JEEF (2005)

• Zahl der Mitarbeiter:	12 Personen
• Häufigste Altersgruppe:	20 bis 29 Jahre
• Zahl der haupt- und nebenamtlichen Kräfte:	alle
• Zahl der ehrenamtlichen Kräfte:	keine
• Geschlechterverhältnis:	58,3% Frauen / 41,7% Männer
• Personen im zusätzlichen Berufsverhältnis:	Keine

Quelle: JEEF (Aug 2005: Interview).

Aufgrund der geringen Mitgliederzahlen sind der Zahl der haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter Grenzen gesetzt. Hinsichtlich ihrer unterschiedlichen überregionalen Aktivitäten liegt es nahe, dass die primäre Aufgabe der bezahlten Mitarbeiter in der Koordination des Netzwerks und der Einzelprojekte sowie der Kommunikation spezifischen Umweltwissens liegt, da für umfangreiche inhaltliche Tätigkeiten ihre Zahl zu gering ausfällt. Altersstruktur und Geschlechterverhältnis der Mitarbeiter (primär junge weibliche Beschäftigte) im Vergleich zu den Mitgliedern (primär männliche individuelle Mitglieder) deuten ebenfalls daraufhin, dass die hauptamtlichen Mitarbeiter eher Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben wahrnehmen und unter den Mitgliedern, dem eigentlichen Netzwerk, das Expertenwissen gebündelt ist. Das heißt, nicht der Umfang der vorhandenen personellen Ressourcen, sondern die Vernetzung einschlägigen Expertenwissens macht die eigentliche Stärke JEEF's aus.

Vergleicht man die Einnahmen der Organisation mit den Einnahmen der mitgliederstarken WBSJ (Fiskaljahr 2005: 1,155 Milliarden Yen \approx 7,4 Millionen Euro), dann verfügt JEEF über rund die Hälfte der Einnahmen (WBSJ 2005, Internet). Dementsprechend lässt sich die Organisation ebenfalls bezüglich ihrer Einnahmen als mittelgroße Organisation einstufen (Tab. 5.2-V). Obwohl im Fall von WBSJ Mitgliedsbeiträge, Spenden und Beiträge der Förderer mit rund einem Viertel Anteil am Gesamtbudget nicht den Hauptumfang der Einnahmen darstellen, erreicht JEEF für diese Positionen nicht einmal zehn Prozent. Die Organisation kompen-

Tabelle 5.2-V: Einnahmen und Ausgaben von JEEF (Fiskaljahr 2005)

Einnahmen		Ausgaben	
- Auftragsarbeiten	79,65%	- Auftragsarbeiten	73,77%
- Mitgliedsbeiträge	1,99%	- Betriebs- und	
(davon Beiträge von Unternehm-		Verwaltungskosten	17,50%
men)	(0,55%)	- Unterhalt von Gebäuden	1,32%
- Fördergelder	4,35%	- Tilgung von Krediten	6,91%
(davon private Fördergelder)	(4,35%)	- Sonder-Bankeinlagen	0,49%
- Spenden	0,02%	- Sonstige Ausgaben	0,01%
- Veräußerung von Immobilien	0,50%		
- Kredit	6,25%		
- Übertrag aus dem Vorjahr	7,12%		
- Sonstiges	0,12%		
- (Unternehmensbeitrag insges-			
amt)	(ca. 30%)		
Gesamt 560,266 Millionen Yen		Gesamt: 506,399 Millionen	
(ca. 3,5 Mio. Euro) ^a		Yen (ca. 3,2 Mio. Euro) ^a	

Quelle: JEEF (2005: 7–8; Aug 2005, Interview).

^a Währungskurs vom Februar 2008.

siert den Mangel an Mitgliedsbeiträgen zu drei Vierteln durch Einnahmen aus Auftragsarbeiten. Darunter fallen beispielsweise Einnahmen aus Aufklärungskampagnen, Forschungs- und Beratungstätigkeiten, Transfer von relevantem Know-how sowie Einnahmen aus Weiterbildungsprogrammen. Finanzielle Beiträge, Fördergelder und Spenden von Unternehmen erreichen indes keine fünf Prozent (JEEF 2005: 8–9; JEEF Aug 2005, Interview). JEEF ist somit in hohem Maße abhängig von dieser Art der Einnahmequelle. Weil die Verwendung der betreffenden Gelder zweckgebunden ist, benötigt die Organisation ein hohes Maß an Responsivität zu den Interessenlagen der Geldgeber. So lässt sich resümieren, dass transsektorale Zusammenarbeit zum Zweck der Umweltbildung einen stark instrumentellen Charakter finanzieller Unterstützung trägt und die Umweltorganisation anscheinend vorrangig als Dienstleister für andere Akteure fungiert.

Tabelle 5.2-VI: Gegenwärtiger Bezug von JEEF zu Großunternehmen (2006)

<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensvertreter als Funktionsträger der Organisation (z.B. im Vorstand) • Anteil finanzieller Unterstützung von Unternehmen an den Gesamteinnahmen bei ca. 30 Prozent • 13 Unternehmen sind Förderer und Mitglieder der Organisation. • Zusammenarbeit mit Unternehmen in Kooperationsprojekten seit 1993 • Derzeit unterhält die Organisation über zehn Kooperationen zu Großunternehmen (z.B. Toyota, dem Elektrogerätehersteller NEC, dem Mineralölkonzern Cosmo Oil, Asahi Beer, dem Papierhersteller Oji Paper Group, dem Motorenhersteller Nissei, der Fast-food-Kette Mos Burger oder den Versicherungsunternehmen Aioi Insurance und Sompo Japan).
--

Quelle: JEEF (2005: 7; Aug 2005, Interview; 2006a: 12–15).

JEEF besitzt einen umfangreichen kooperativen Bezug zu Unternehmen. Bereits ein Jahr nach seiner Gründung geht die Organisation eine Kooperation mit Sampo Japan ein, was von Anfang an von einem grundsätzlich positiven Bezug zu privatwirtschaftlichen Akteuren zeugt. Formal sind verschiedene Unternehmen als Förderer und als Funktionsträger mit Entscheidungskompetenzen in die Struktur der Organisation eingebunden. Obwohl sich von der Einnahmestruktur nicht automatisch auf eine lineare Abhängigkeit zu einzelnen Akteuren schließen lässt, ist die Aussage markant, dass JEEF die Unternehmen momentan als die Akteursgruppe ansieht, von der sie die meiste Unterstützung erhält (JEEF Aug 2005, Interview). Kooperationsprojekte mit Unternehmen beinhalten dabei vorwiegend Umwelterziehungsprojekte für Grund- und Mittelschüler, Umweltbildungsprogramme für Studenten und die breite Öffentlichkeit, in deren Durchführung die Unternehmen auf unterschiedliche Art eingebunden sind. Darüber hinaus wenden sich einzelne Seminare zur Umweltbewusstseinsbildung direkt an die Beschäftigten der Partnerunternehmen (JEEF 2006a: 12–15). Mit anderen Worten spielen transsektorale Umweltkooperationen mit japanischen Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Realisierung von Umweltbildungsaufgaben, aber lassen aufgrund der finanziellen Verschränkung zugleich eine kritische Distanz zum Wirtschaftshandeln und der ökologischen Verantwortung der Kooperationspartner vermissen.

WORLD WIDE FUND FOR NATURE (WWF) JAPAN

Die Gründung des WWF Japan fällt in die Zeit der massiven Umweltverschmutzungen in Japan und der Formierung der japanischen Ökologiebewegung der 1960er und 1970er Jahre (Funabashi 1992: 4; Kerkmann 1998: 9–11). Das Gründungsjahr koinzidiert augenscheinlich mit der Institutionalisierung der japanischen Umweltverwaltung in Form des japanischen Umweltamts (*Nihon kankyō-chō*; heute: Ministry of Environment) im Jahr 1971. Allerdings ist die Ausrichtung und die strategische Grundhaltung der Organisation durch die internationale Mutter- und die japanische Vorgängerorganisation geprägt. Erstens wurde die Mutterorganisation *WWF International* bereits zehn Jahre früher in der Schweiz gegründet, welche u. a. notwendiges Kapital für die Tätigkeit der 1948 gegründeten und eher wissenschaftlich ausgerichteten *Weltnaturschutzunion* (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources, IUCN) bereitstellen sollte (WWF 2008, Internet). Gründungsmitglieder und Repräsentanten waren vor allem Forscher und ausgewählte Persönlichkeiten der Öffentlichkeit.

Tabelle 5.2-VII: Organisationsprofil des WWF Japan

• Offizieller Name:	World Wide Fund for Nature (WWF) Japan (<i>Sekai shizen hogo kikin japan</i>)
• Gründungsjahr:	1971 (1961 Gründung des WWF International)
• Juristischer Körperschaftsstatus:	Gemeinnützige Stiftung (<i>zaidan hōjin</i>), 1971 erhalten
• Organisationstyp:	Dachorganisation

Quelle: WWF Japan (Apr 2006, Interview).

Zweitens benennt der WWF Japan (2008, Internet) die Anwesenheit des Gründungspräsidenten Prinz Bernhard der Niederlande auf der Olympiade in Tokyo 1964 als seinen Ausgangspunkt, der den Wunsch nach einem japanischen Ableger äußerte. Der damalige Vorstandsvorsitzende des Tokyoter Zoos Koga Tadamichi fungierte neben anderen vier Jahre später als Gründungsmitglied des Wildlife Fund Japan Council (WFJC, *Yasei seibutsu hogo kikin nihon iinkai*). Dieses Komitee setzte sich für bedrohte Arten in Japan ein und sammelte erste Spenden für die Aktivitäten des WWF International (2008, Internet). Weil der Erhalt eines Körperschaftsstatus zu jener Zeit drittens an die Genehmigung der Ministerialbürokratie gebunden war, konnte eine offizielle Gründung und gleichzeitige Inauguration als gemeinnützige Stiftung (*zaidan hōjin*) erst nach der Institutionalisierung des japanischen Umweltamtes erfolgen (WWF Japan 2008, Internet). So fallen beide Gründungsjahre zwar zusammen, das japanische Umweltamt beinhaltet aber eine Reaktion des japanischen Staats auf die wachsende Dringlichkeit industrieller Umweltverschmutzungen und weniger auf die Notwendigkeit des Artenschutzes. Der WWF Japan ist deshalb ebenso wie die Mutterorganisation als typische Establishmentorganisation im Naturschutz zu sehen, die zum damaligen Zeitpunkt selten die konfliktträchtigen Themen industrieller Umweltverschmutzung tangierte. So ähneln sich der WWF Japan und JEEF in erster Linie darin, dass ihr Gründungszweck die klassische Konfliktlinie zwischen ökologischem und ökonomischem Streben ausblendet.

Gründungszweck der Stiftung ist, finanzielle Mittel für den weltweiten Artenschutz einzuwerben. Der thematische Fokus liegt somit ursprünglich auf dem Naturschutz. Weil eine Vielzahl von Naturschutzthemen sich aber zu Themen des Wirtschaftshandelns und Konsumverhaltens interdependent verhalten, beschränkt sich die Arbeit des WWF gegenwärtig nicht mehr allein auf den Naturschutz (z.B. Klimawandel). Weiterhin fungiert die Organisation nicht mehr allein zum Anwerben von finanzieller Unterstützung, sondern wurde bald nach der Gründung selbst im praktischen Naturschutz tätig. Im Laufe seiner über vierzigjäh-

Tabelle 5.2-VIII: Aktivitätsprofil des WWF Japan

<ul style="list-style-type: none"> • Ziel der Aktivitäten • Art der Aktivitäten • Aktivitätsgebiet 	<ul style="list-style-type: none"> - Artenschutz und Erhalt der Artenvielfalt, Schutz des Regenwaldes, Feuchtgebiete und Gewässer, Maßnahmen gegen die Erderwärmung und chemische Schadstoffe - Fundraising und Vergabe von Lizenzen (z. B. FSC- oder MSC-Siegel) - praktischer Umweltschutz weltweit, Umweltbildung und Aufklärungskampagnen - Lobby-Arbeit gegenüber politischen Entscheidungsträgern auf nationaler und internationaler Ebene - Beratungstätigkeiten und Forschungsaktivitäten - Finanzielle Unterstützung anderer Umweltorganisationen - Panda Shop, Verwaltung des WWF-Logos - International agierende Organisation (in über 100 Ländern aktiv), auf lokaler, regionaler, nationaler und internationaler Ebene tätig
---	---

Quelle: WWF (2005: 3–12,19; Apr 2006, Interview).

rigen Geschichte erweiterte der WWF Japan seinen Tätigkeitsbereich um politische Lobby-Arbeit, Beratungstätigkeiten, Umweltbildung und eigene Forschungstätigkeiten (Tab. 5.2-VIII). Gleichwohl wurde der Gründungszweck des Fundraisings stets fortgesetzt. Fast schon selbstkritisch merkt der WWF (2008, Internet) an: „Die honorigen Initiatoren setzten früh auf große Namen und finanzkräftige Förderer.“ So warb man einerseits Beiträge individueller Mitglieder ein, andererseits „entdeckte der WWF die Wirtschaft als Partner“ (WWF 2008, Internet). Die Fundraising-Tätigkeiten haben sich im Laufe der Jahre diversifiziert und professionalisiert. So übt der WWF Japan mittlerweile sowohl seine Exekutorfunktion in Form praktischer Umweltschutzmaßnahmen als auch seine Indikator- und Legitimationsfunktion in Form politischer Lobby-Arbeit aus. Zugleich ist die Umweltorganisation für Unternehmen in mehrfacher Hinsicht für ein transsektorales Engagement attraktiv, da sie über eine ausreichende Ressourcenvielfalt im Sinne potentieller Tauschobjekte verfügt (hohe Reputation, weltweites Netzwerk, hohen Professionalisierungsgrad, thematische Breite der Aktivitäten).

Tabelle 5.2-IX: Mitglieder- und Fördererstruktur des WWF Japan (2006)

<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Mitglieder: (davon Zahl der Unternehmen) • Häufigste Altersgruppe: • Geschlechterverteilung: 	<p>35.000 natürliche Personen 280 juristische Personen 270 Unternehmen 30–39 Jährige, 40–49 Jährige 60% Frauen / 40% Männer</p>
--	---

Quelle: WWF Japan (Apr 2006, Interview).

Der WWF Japan zählt zu einer der größten Umweltorganisationen in Japan, was sich unter anderem an den hohen Mitgliederzahlen festmachen lässt (Tab. 5.2-IX). Der Unterschied zu JEEF ist deutlich, deren Zahl nur rund tausend Mitglieder erreicht. Der WWF Japan besitzt zudem einen deutlich höheren Frauenanteil als JEEF. Bei letzterer Organisation steht diese Eigenschaft symbolisch für das Expertennetzwerk, welches im Kleinen die Dominanz männlicher Personen im japanischen Arbeitsalltag widerspiegelt. Die Geschlechterverteilung unter den WWF-Mitgliedern indes legt nahe, dass es sich eher um zahlende, denn aktive Mitglieder handelt. Das bedeutet, die Mehrheit der WWF-Mitglieder dient eher als Basis finanzieller Ressourcen und nur sekundär als personelle Ressource für die Aktivitäten des WWF Japan (Träger von Wissen und Arbeitskraft). Dennoch bilden sie eine spezifische Zielgruppe im Sinne einer ökologisch interessierten Öffentlichkeit. Ebenfalls markant ist die quantitative Differenz der Unternehmen unter den Fördermitgliedern im Vergleich zu JEEF. Die ersten Unternehmen wurden bereits in den 1980er Jahren Fördermitglieder. Gleichzeitig geht aus einer internen Aufstellung nach dem Beginn der Mitgliedschaft hervor, dass mit den 1990er Jahren ihre Zahl einen deutlichen Zuwachs erfuhr (WWF Japan 2006, Internet). Unter den Unternehmen finden sich weltweit bekannte Namen wie Honda, Seico-Epson, Casio, Shiseido, Mitsui, Mitsubishi, die die hohe Anziehungskraft dieser Umweltorganisation widerspiegeln (*Nikkei Ecology* 2006: 116).

Tabelle 5.2-X: Mitarbeiterstruktur des WWF Japan (2006)

• Zahl der Mitarbeiter:	63 Personen
• Häufigste Altersgruppe:	40 bis 49 Jahre
• Zahl der haupt- und nebenamtlichen Kräfte:	alle
• Zahl der ehrenamtlichen Kräfte:	keine
• Geschlechterverhältnis:	63,5% Frauen / 36,5% Männer
• Personen im zusätzlichen Berufsverhältnis:	5 Personen

Quelle: WWF Japan (Apr 2006, Interview).

So wie die Mitgliederzahl deutlich höher liegt als bei JEEF, so übersteigt ebenfalls die Zahl der Mitarbeiter des WWF Japan die Mitarbeiterzahl der Organisation beträchtlich. Alle Mitarbeiter erhalten eine Entlohnung für ihre Tätigkeit und sind teils auf Vollzeit- und teils auf Teilzeitbasis angestellt (*Nikkei Ecology* 2006: 117). So weist die Organisation eine ähnliche Geschlechterverteilung wie JEEF auf, unterscheidet sich jedoch deutlich in der Altersstruktur. Die häufigste Altersgruppe umfasst die Jahrgänge der 40 bis 49 Jährigen. Dieses Merkmal lässt auf einen höheren Erfahrungshorizont schließen. So berichtet die *Nikkei Ecology* (2006: 116–117) in einem Artikel über den WWF Japan, dass sich die Organisation im Projektmanagement, in Verhandlungen, in der Verwaltung ihres Panda-Logos und

in der Organisationsführung hinsichtlich ihres Professionalisierungsgrades kaum von einem Unternehmen unterscheidet. Mehrere WWF-Mitarbeiter sind sogar auf den Kontakt mit Unternehmen, die Erstellung von Plänen für die Zusammenarbeit, Durchführung und die Darstellung des wechselseitigen Nutzens spezialisiert. Die Umweltorganisation ist darüber hinaus in über 100 Ländern vertreten und gehört damit zu den größten der Welt (WWF Japan Apr 2006, Interview), so dass ihr über die Landesgrenzen hinaus Ressourcen wie Fachwissen, Know-how, Informationen, Kontakte und Arbeitskraft verfügbar sind. Sie nutzt dieses Netzwerk beispielsweise zur Professionalisierung ihrer Mitarbeiter (*Nikkei Ecology* 2006: 116). Deshalb ist der WWF Japan als hoch professionalisierte Umweltorganisation mit umfangreichen personellen und informationellen Ressourcen einzustufen, die zusätzlich durch ihren hohen Bekanntheitsgrad vielfältige Kooperationsanreize für Unternehmen bietet.

Tabelle 5.2-XI: Einnahmen und Ausgaben des WWF Japan (Fiskaljahr 2005)

Einnahmen		Ausgaben	
- Spenden und Mitgliedsbeiträge von natürlichen Personen	54%	- Naturschutzaktivitäten (Naturschutzprojekte im Inland, Übertrag an den WWF International und Fördertätigkeit)	55%
- Spenden und Mitgliedsbeiträge von juristischen Personen (davon Beiträge von Unternehmen)	30%	- Öffentlichkeitsarbeit	7%
- Öffentliche Fördergelder	4%	- Fund-Raising	18%
- Einnahmen aus gewerblichen Tätigkeiten (Panda-Shop und Lizenzvergabe)	5%	- Betriebs-, Personal- und Verwaltungskosten	20%
- Sonstiges (Zinsen und Zeitschriftenverkauf)	7%		
Gesamt 741,790 Millionen Yen (ca. 4,7 Mio. Euro) ^a		Gesamt: 676,490 Millionen Yen (ca. 4,3 Mio. Euro) ^a	

Quelle: WWF Japan (2005: 14; Apr 2006, Interview).

^a Währungskurs im März 2008.

Die Gliederung der Einnahmen des WWF Japan macht deutlich, dass die Haupteinnahmequelle die Beiträge der individuellen Mitglieder bilden, auch im Hinblick auf das Einnahmenvolumen (Tab. 5.2-XI). Somit wird der mitgliederbasierte Charakter der Organisation untermauert. In Japan spielt die staatliche Förderung für die Aktivitäten des WWF so gut wie keine Rolle. Die Unterstützung durch privatwirtschaftliche Organisationen ist demzufolge überdimensional hoch (WWF International: 6% finanzielle Unterstützung von juristischen Personen) (WWF Japan 2005: 14). Deshalb ist der WWF Japan zwar als überwiegend mitgliederbasiert einzustufen, Unternehmensspenden tragen aber ebenfalls zu einem großen Teil zu seinem finanziellen Spielraum bei. Die Einnahmen erreichen

letztendlich eine Höhe, die jährlich einen Transfer von rund einem Prozent der Einnahmen an die Mutterorganisation zulässt (WWF Japan 2005: 14). Der WWF steht somit entgegen häufiger Annahmen in Japan finanziell auf eigenen Beinen.

JEEF verfügt über ein ähnlich hohes Budget wie der WWF Japan, seine Mitgliederzahl und das entsprechende Einnahmenvolumen fällt indes sehr viel geringer aus, so dass die Organisation in weitaus größerem Umfang auf finanzielle Ressourcen aus Auftragsarbeiten angewiesen ist. JEEF positioniert sich mangels individueller Mitglieder als Dienstleister und Expertennetzwerk für Umweltbildungsprogramme. Es findet also eine Kompensation der Umweltschutzaktivitäten in monetärer Hinsicht statt, die eine hohe Responsivität zu den Wünschen der Auftraggeber voraussetzt. Dem WWF Japan gelingt es hingegen, den finanziellen Ressourcenfluss aus privaten Haushalten zu verstetigen. Diese fließen in Naturschutzaktivitäten in und außerhalb Japans, die ihrem Wesen nach keine monetäre Kompensation erringen. Im Gegensatz zu JEEF ist der WWF Japan damit weitgehend unabhängig in der Verwendung seiner finanziellen Ressourcen. So ist es für den WWF Japan wesentlich einfacher, sowohl seine Exekutorfunktion als auch seine Kontroll- und Legitimationsfunktion auszuüben. Gleichwohl haben beide Organisationen gemein, dass es ihnen an Unterstützung von staatlicher Seite, der öffentlichen Verwaltung sowie der Gesellschaft in Form höherer Mitgliederzahlen mangelt, was im Umkehrschluss die verstärkte Abhängigkeit von Geldern der Privatwirtschaft bedeutet.

Tabelle 5.2-XII: Gegenwärtiger Bezug des WWF Japan zu Unternehmen

- Unternehmensvertreter als Funktionsträger der Organisation (z.B. Vorstand)
- Anteil finanzieller Unterstützung von Unternehmen an den Gesamteinnahmen bei ca. 30 Prozent
- 270 Unternehmen sind Förderer und Mitglieder der Organisation.
- Fundraising-Aktivitäten
 - Philanthropische Aktivitäten (z.B. Mitgliedschaft, Project-Sponsoring, Spenden unterschiedlicher Art)
 - Marketing-Aktivitäten (z.B. gesellschaftliches Engagement als PR-Aktivitäten des Unternehmens, Verwaltung des Panda-Logos, Kauf von WWF-Produkten)
 - Indirekte Kooperation (z.B. Geldsammlungen, Rabattsystem für WWF-Mitglieder)
- Zusammenarbeit mit Unternehmen in Kooperationsprojekten bereits seit 1991
- Gemeinsame Natur- und Umweltschutzaktivitäten (z.B. Unterstützung des Forest Stewardship Council (FSC)-Zertifizierung, Climate Savers Program)
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit (z.B. Symposien und Ausstellungen, unternehmensinterne Aufklärungsarbeit, Werbekampagnen)

Quelle: WWF Japan (2005: 20; 2004: 21; o.J.)

Der WWF Japan (Apr 2006, Interview) kooperiert mit Unternehmen nach eigenen Angaben seit 1991. Dies stellt einen ähnlich frühen Zeitpunkt wie

JEEF dar und damit eine der ersten Organisationen in Japan. Als der ausschlaggebende Grund für die frühe und sehr umfangreiche Partnerschaft mit Unternehmen ist die bereits vorher bestehende kooperative Grundhaltung gegenüber Unternehmen anzusehen. Obwohl der WWF Japan keine ähnlich hohe Verflechtung mit den Geldgebern in seiner Einnahmestruktur aufweist, liegt doch eine hohe Repräsentanz von Unternehmensinteressen in der Organisationsstruktur vor (Tab. 5.2-XII). So wirbt der WWF Japan (o.J.) offensiv unter dem Schlagwort der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung um potentielle Kooperationspartner:

Für Unternehmen besteht die Möglichkeit, durch die Verbindung mit dem WWF ökologische und soziale Verantwortung zu übernehmen und diese der Gesellschaft zu vermitteln. Insbesondere in der Gegenwart, in der Umweltschutzaktivitäten und die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen in den Brennpunkt gerückt sind, ist eine Partnerschaft mit dem WWF von wachsender Bedeutung.

Die Organisation orientiert sich also explizit an dem hohen Interesse japanischer Unternehmen an ökologischer Reputation, um unter dem Schlagwort gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung seinem Gründungszweck des Fundraisings nachzugehen. Diese Haltung impliziert zunächst einen Mangel an kritischer Distanz zum Wirtschaftshandeln der beteiligten Unternehmen, das heißt, einer Schwächung der Kontroll- und Legitimationsfunktion der Organisation.

Tabelle 5.2-XIII: Grundsätze des WWF Japan zur Kooperation mit Unternehmen

„Nach dem Verständnis des WWF kann die Lösung der Umweltprobleme nicht verwirklicht werden, wenn Unternehmen nicht daran beteiligt sind. Die Grundeinstellung des WWF ist: Naturschutzorganisationen und Unternehmen sind keine Gegenspieler, sondern besitzen ein kooperatives Verhältnis. Konkret heißt dies:

- jedes einzelne Unternehmen aus Sicht der Umwelt zu einer Führungsrolle aufzufordern und die Öffentlichkeit über diese Führungsrolle zu informieren,
- Beispiele für die Einführung bestmöglicher Umweltschutzmaßnahmen hervorzubringen,
- sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik auf Reformen zu drängen und
- über die finanzielle Förderung an den Naturschutzaktivitäten des WWF zu beteiligen.

Diese bilden als Grundsätze das kooperative Verhältnis mit vielen Unternehmen.“

Quelle: WWF Japan (o.J.).

Der WWF Japan bringt in seinen Grundsätzen zum Ausdruck, dass er Kooperation mit Unternehmen tatsächlich für den besseren Lösungsansatz von Umweltproblemen hält (Tab. 5.2-XIII). Die kooperative Grundhaltung gegenüber der Wirtschaft mag nicht immer mit dem Umweltschutzziel vereinbar sein, entspricht aber der heute weit verbreiteten Strategie: Kooperation löst eher Probleme als Konfrontation. Öffentlichkeits-

wirksame Konfrontation gehört also nicht zum Repertoire der Organisation. Trotz kooperativer Haltung strebt der WWF Japan jedoch nach hohen ökologischen Standards. Mit anderen Worten: Partnerschaft ja, aber nicht um jeden Preis. Die Umweltorganisation hat beispielsweise für alle Fördermitglieder ein striktes Regularium für deren Mitgliedschaft erlassen (z.B. für die Verwendung des Panda-Logos auf Produkten oder für die Kommunikation der Mitgliedschaft zu Marketingzwecken) (WWF Japan 2004a). Obwohl sich die Umweltorganisation also ebenfalls responsiv zu den Unternehmensinteressen verhält, formuliert sie Grenzen für die Auswahl der Kooperationspartner, um die Glaubwürdigkeit ihres Handelns zu wahren. Sie verfügt über diese Freiheit, weil sie auf eine breite Schar an Mitgliedsunternehmen schaut und weitgehend unabhängig in der Verwendung ihrer finanziellen Ressourcen ist. Sie kann es sich im Gegensatz zu JEEF erlauben, ökologisch hoch belastende Unternehmen abzulehnen, ohne größere Einbußen ihres Handlungsspielraums zu befürchten.

ASAZA FUND

Asaza Fund (*Asaza kikin*) wurde im Jahr 1995 gegründet und zählt somit bezüglich seines Gründungsdatums ebenfalls zu den jüngeren Umweltorganisationen in Japan (Asaza Fund 2008, Internet). Sie geht allerdings auf die Vorgängerinitiative *Kasumigaura / Kitaura o yoku suru shimin renraku kaigi* [Bürgerversammlung zur Revitalisierung des Kasumigaura und Kitaura] zurück (Asaza Fund 2008a, Internet). Die Uferböschung der genannten Seen wurde zur Stabilisierung der Deiche im Rahmen des staatlichen *Kasumigaura Development Project* in den 1960er und 1970er Jahren mit einem Betonmantel verkleidet. Störungen des Ökosystems dieses zweitgrößten Seengebiets Japans, welches nicht nur aus den beiden genannten Gewässern besteht, sondern sich darüber hinaus aus dem Zulauf des Tone-Flusses, angrenzenden Feuchtgebieten, Waldflächen und dem Mündungsgebiet in den Pazifik zusammensetzt, in Form verminderter Fischereierträge und schlechter Wasserqualität waren die Folge. Asaza Fund (o.J.: 3) konstatiert mit folgenden Ausführungen, dass es verschiedene Versuche von staatlicher Seite gab, um das Ökosystem wieder in sein Gleichgewicht zu bringen:

[...] the government organized a project team consisting of the authorities concerned, although few catchment-wide measures and total watershed management projects have been put to practice thus far. What we needed was a new concept and mechanism that will create a coalition of a wide variety of government agencies and other bodies related to Lake Kasumigaura and its catchment area.

Staatliche Lösungsansätze schlugen danach aber allesamt fehl, weil sie nie einen ganzheitlichen Lösungsansatz zur Revitalisierung dieses umfangreichen Ökosystems anstrebten, sondern allein auf punktuelle Maßnahmen setzten. Aufgrund der unübersehbaren Folgen formierte sich 1981 eine Bürgerversammlung, um dagegen anzugehen (Asaza Fund o.J.: 3). An dieser fortlaufenden Veranstaltung beteiligten sich sowohl Einzelpersonen als auch verschiedene Gruppen; darunter Verbraucherinitiativen, Vertreter der betroffenen Fischerei- und Agrargenossenschaften. Die Gründung der Umweltorganisation erfolgte somit zwar erst spät, die Vorgängerinitiative fällt allerdings in eine Zeit, in der globale Umweltthemen im Vergleich zu regionalen Umweltproblemen in Japan noch eine untergeordnete Rolle spielten. Symptomatisch für diese Zeit ist allerdings der Wandel von einer oppositionellen Haltung hin zu kooperativen Handlungsmustern, wie dies Asaza Fund in der Passage zum Ausdruck bringt. Die Umweltorganisation problematisiert also ein Thema, in welchem in Japan vorrangig staatlich-administrative Institutionen als Verursacher ökologischer Belastungen in Erscheinung treten. Somit bildet nicht das Wirtschaftshandeln privatwirtschaftlicher Akteure den Anlass für eine transsektorale Umweltkooperation, sondern die kooperative Einbindung unterschiedlicher Gruppen zur Lösung eines regionalen Umweltproblems.

Tabelle 5.2-XIV: Organisationsprofil von Asaza Fund (2005)

<ul style="list-style-type: none"> • Offizieller Name: • Gründungsjahr: 	Asaza Fund (japanisch: <i>Asaza kikin</i>) 1995 (Vorgängerinitiative bereits 1980 ins Leben gerufen)
<ul style="list-style-type: none"> • Juristischer Körperschaftsstatus: 	Specified Nonprofit Corporation (<i>tokutei hieiri katsudō hōjin</i> , kurz: <i>NPO-hōjin</i>), Erhalt 1999
<ul style="list-style-type: none"> • Organisationstyp: 	Regionales Netzwerk

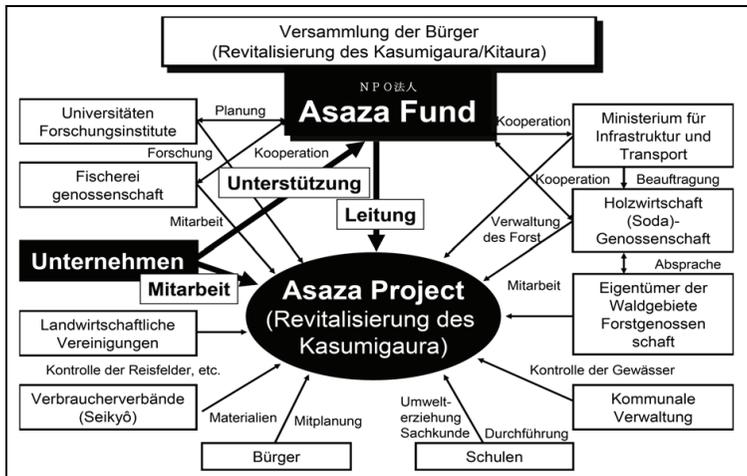
Quelle: Asaza Fund (2005, Interview).

Asaza Fund gehört zu dem großen Teil zivilgesellschaftlicher Organisationen, denen erst mit dem Inkrafttreten des NPO-Gesetzes im Jahr 1998 die Möglichkeit eröffnet wurde, einen Status als juristische Person zu erhalten. Die Umweltorganisation konnte sich dementsprechend ein Jahr später bei der Präfektur Ibaraki als Specified Nonprofit Corporation (*NPO-hōjin*) registrieren lassen. Der Organisationsname Asaza Fund deutet fälschlicherweise auf eine Stiftung hin. Asaza Fund besitzt aber kaum Stiftungscharakter, wie bereits die Wahl des Körperschaftsstatus andeutet. Wie bereits im Fall von JEEF dargelegt ist der Körperschaftsstatus nicht an das Privileg geknüpft einen günstigeren Steuerstatus zu erhalten. Dazu ist eine weitere und vor allem striktere Zulassung bei der obersten Finanzbehörde vonnöten. Deshalb reduzieren sich die Vorteile, die aus Sicht der Organisation aus diesem Status erwachsen, auf die

Rechte, als juristische Person aufzutreten und auf die Hoffnung, eine höhere Akzeptanz seitens der Verwaltung, der Öffentlichkeit und der Wirtschaft zu erlangen (Asaza Fund 2005, Interview). Die Ergebnisse der quantitativen Studie stützen die Aussagen von Asaza Fund insoweit, dass tatsächlich eine deutliche Bevorzugung inkorporierter Organisationen (ca. 75%) als potentielle Kooperationspartner vorliegt.

Neben der Inauguration als juristische Person springt die spezielle Struktur der Organisation ins Auge. Asaza Fund besitzt ein weitverzweigtes Netzwerk (Abb. 5.2-I). Die vielfältige Einbindung von regio-

Abbildung 5.2-I: Netzwerk der involvierten Parteien im Asaza Project



Quelle: nach Asaza Fund (o.J.: 5).

nalen und lokalen Akteuren sichert die Bereitstellung von Expertise (z.B. Forschungsinstitutionen, Universitäten) und einer Vielzahl von Arbeitskräften (z.B. Schüler der über 130 Grund- und Mittelschulen), die wirtschaftliche Basis (z.B. Fischerei- und Forstwirtschaft-Genossenschaften), den Zugang zu einschlägigen Informationen (z.B. Kontakt zum Ministerium für Infrastruktur) und finanzieller Unterstützung (z.B. Fördergelder von Unternehmen und Ministerien). Trotz des regionalen Fokus ist Asaza Fund deshalb als hoch spezialisiertes Netzwerk zu verstehen, dessen Besonderheit in der Offenheit für interessierte Teilnehmer und die kooperative Einbindung aller relevanten Bevölkerungsgruppen besteht. Weniger der juristische NPO-Status als die hohe Professionalisierung und

dieses Netzwerk beinhalten den Besitz attraktiver Tauschobjekte, die als Kooperationsanreiz für Unternehmen fungieren.

Im Zentrum der Aktivitäten steht das sogenannte *Asaza Project* (Revitalisierung des Kasumigaura und Kitaura), an dem sich der Name der Umweltorganisation orientiert. Asaza ist die japanische Bezeichnung für die gelb blühende Heimische Seelilie (*nymphoides peltata*), deren Anpflanzung entlang der Uferlinien einen wichtigen Beitrag zur Wiederbelebung der Uferböschung leistet. Die Organisation betreibt auf diese Weise einerseits praktischen Umweltschutz (z.B. Aufzucht und Anpflanzung der Asaza-Setzlinge im Uferbereich), andererseits hat sie ein Konzept erarbeitet, wie sich gleichzeitig traditionelle Wirtschaftsweisen einbinden und wiederbeleben lassen (z.B. Bewirtschaftung brachliegender Nassreisfelder oder Aufforstung ehemaliger Waldgebiete). Oberstes Ziel der Aktivitäten bleibt, den Wasserkreislauf des Ökosystems in seinen ursprünglichen Zustand zurückzuführen.

Die wichtigste Säule des Asaza Projects ist die Zusammenarbeit mit den über hundert Grundschulen, die sich quer über das Einzugsgebiet des Kasumigaura verteilen. Im Rahmen der schulischen Umwelterziehung legen die Schüler Biotope an, ziehen Asaza-Setzlinge, sammeln Daten zur Flora und Fauna in ihrem Gebiet und erfragen in ihrem eigenen Umfeld traditionelle Wirtschaftsmuster und den ursprünglichen Zustand des Seengebiets durch Kommunikation mit Eltern und Großeltern. Die Daten werden elektronisch erfasst und in Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen und Universitäten ausgewertet. Sie dienen als Grundlage für das weitere Vorgehen und für Vorschläge gegenüber der öffentlichen Verwaltung und den regionalen Genossenschaften. Sie bilden die nicht zu unterschätzende personelle und informationelle Grundlage für eine Vielzahl praktischer Umweltschutzmaßnahmen innerhalb des Asaza Project. Markant für diese Tätigkeit ist, dass Asaza Fund die Betonverkleidung der Seen nicht in Frage stellt, da ein Rückbau Widerstände und erneut immense Kosten verursachen würde. Vielmehr sucht die Organisation eine Lösung unter Beibehaltung der Einfassung (Asaza Fund o.J.: 5–8). Anders ausgedrückt gibt Asaza Fund kooperativ-pragmatische Initiativen gegenüber konfrontativen Forderungen an die Versacherseite den Vorrang. Die Organisation übernimmt somit zwar die Anwaltschaft für den Gewässerschutz und adressiert Maßnahmenentwürfe an politisch-administrative Instanzen. Die Organisation fungiert aufgrund des Aktivitätsprofils jedoch weniger als typische *advocacy*-Organisation westlicher Prägung, sondern legt ihren Fokus primär auf den praktischen Naturschutz. Sie reiht sich somit in die Vielzahl, primär auf die Ausübung ihrer Exekutorfunktion bedachten Umweltorganisationen in Japan ein.

Tabelle 5.2-XV: Aktivitätsprofil von Asaza Fund (2005)

<ul style="list-style-type: none"> • Ziel der Aktivitäten • Art der Aktivitäten • Aktivitätsgebiet 	<ul style="list-style-type: none"> – Revitalisierung und Schutz des Kasumigaura, des Kitaura und ihrer Einzugsgebiete – praktischer Umwelt- und Naturschutz des Ökosystems um den Kasumigaura – Umweltbildung und Aufklärungskampagnen (z. B. in über 110 Grund- und Mittelschulen in der Region) – Ökologische Landwirtschaft und Erhalt traditioneller Anbauweisen – Unterstützung zum Erhalt regionaler Wirtschaftsstrukturen – Regional agierende Organisation (Präfektur Ibaraki und Tochigi)
---	--

Quelle: Asaza Fund (Aug 2005, Interview).

Die Zahl der individuellen Mitglieder von Asaza Fund liegt im dreistelligen Bereich. Im Vergleich zu den beiden anderen Umweltorganisationen lässt sich Asaza Fund entsprechend als kleine Organisation bezeichnen. Die häufigste Altersgruppe unter den Mitgliedern bilden die 10- bis 19-Jährigen, das heißt, die Schüler der Grund- und Mittelschulen (Tab. 5.2-XVI). Aufgrund ihrer geringen Zahl und in Anbetracht des geringen Umfangs der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen lässt sich die Organisation jedoch kaum als mitgliederbasiert bezeichnen. Der Anteil der Körperschaften unter den Fördermitgliedern fällt im Vergleich zu JEEF und dem WWF Japan ebenfalls zwar deutlich geringer aus, aber die Zahl der Unternehmen liegt höher als bei erstgenannter Organisation. Somit verfügt Asaza Fund über gute Kontakte zu einer Akteursgruppe, die der Organisation den Zufluss finanzieller Ressourcen und technologischen Know-hows sichert. Trotz allem sind aufgrund der geringen Mitgliederzahlen Einschränkungen der finanziellen Basis zu erwarten. Umso höhere Bedeutung erlangt das spezifische Netzwerk der Umweltorganisationen. Mit anderen Worten verfügt Asaza Fund zwar über beschränkte personelle Ressourcen im Hinblick auf die Zahl der individuellen Mitglieder, kompensiert diese allerdings durch die Pflege seines weit verzweigten Netzwerks, das zur Sicherung notwendiger informationeller, personeller und finanzieller Ressourcen dient.

Tabelle 5.2-XVI: Mitglieder- und Fördererstruktur des Asaza Fund (2005)

<ul style="list-style-type: none"> • Zahl der Mitglieder: (davon Zahl der Unternehmen) • Häufigste Altersgruppe: • Geschlechterverteilung: • Zahl der Förderer: 	<p>400 natürliche Personen 30 juristische Personen 20 Unternehmen 10–19 Jährige 60% Frauen / 40% Männer ---</p>
--	--

Quelle: Asaza Fund (Aug 2005, Interview).

Asaza Fund besitzt genauso wenige Mitarbeiter wie JEEF. Dies erklärt sich zum Einen aus den geringen Mitgliederzahlen, deren Beiträge es nicht erlauben, permanent hauptamtliche Mitarbeiter zu beschäftigen. Die geringe Mitarbeiterzahl resultiert somit unmittelbar aus der geringen Mitgliederzahl. Zum Zweiten deuten die geringe Zahl und der niedrige Altersdurchschnitt darauf hin, dass kaum langjährige Erfahrungen vorhanden sind und ein Großteil der anliegenden Arbeit aus Koordinations- und Verwaltungstätigkeiten besteht. Die Bündelung spezifischen Expertenwissens mag zwar im gewissen Umfang möglich sein, ist aber aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen nicht allein von den haupt- und nebenamtlichen Mitarbeitern zu leisten. Dementsprechend sind Expertise und Arbeitskraft Ressourcen, die Asaza Fund vorrangig über sein Netzwerk sichert. Innerhalb dieses Netzwerks übernehmen die Mitarbeiter der Organisation anscheinend primär die Koordination des Asaza Project.

Tabelle 5.2-XVII: Mitarbeiterstruktur des Asaza Fund (2005)

<ul style="list-style-type: none">• Zahl der Mitarbeiter:• Häufigste Altersgruppe:• Zahl der haupt- und nebenamtlichen Kräfte:• Zahl der ehrenamtlichen Kräfte:• Geschlechterverhältnis:• Personen im zusätzlichen Berufsverhältnis:	13 Personen 20 bis 29 Jahre alle keine 30,8% Frauen / 69,2% Männer 2 Personen
---	--

Quelle: Asaza Fund (Aug 2005, Interview).

Erreichen die Gesamteinnahmen von JEEF noch eine ähnliche Höhe wie die des WWF Japan, umfasst das Jahresbudget im Fall von Asaza Fund keine 100 Millionen Yen (Tab. 5.2-XVIII), das heißt, weniger als eine Million Euro im Jahr. Asaza Fund lässt sich also nicht nur entlang der Mitgliederzahlen, sondern ebenfalls entlang seines Jahresbudgets als kleine Organisation einstufen. Auffällig ist, dass das Volumen der Mitgliedsbeiträge zudem verschwindend gering ausfällt, aber Auftragsarbeiten und Fördergelder unter den finanziellen Ressourcen eine überdurchschnittliche Rolle spielen. Hierin ähneln sich Asaza Fund und JEEF. Der finanzielle Beitrag der beteiligten Unternehmen erreicht bei Asaza Fund ebenfalls rund 30 Prozent. Asaza Fund verdankt demzufolge zu einem Drittel Unternehmen seinen finanziellen Gestaltungsspielraum für das Asaza Project. Im Gegensatz zum WWF Japan fließen diese Gelder jedoch in Form von projektgebundenen Mitteln. Die Umweltorganisation kompensiert den Mangel an Mitgliedsbeiträgen und Spenden also durch die erfolgreiche Einwerbung verschiedener Projektmittel. Die Umweltorganisation ist somit allerdings zu fünfzig Prozent von finanziellen Mittel abhängig, die in ihrer Verwendung vom Interesse des Auftragsgebers

beeinflusst sind. Summa summarum bleibt festzuhalten, dass gerade bei einer kleinen Umweltorganisation wie Asaza Fund sich Auftragsarbeiten nicht nur als zweithäufigste Einnahmequelle erweist, sondern bezüglich des Finanzvolumens sogar zur primären Einnahmequelle aufsteigt. So verfestigt sich der Eindruck, dass sich Asaza Fund trotz seines engen Themenfokus als eine Organisation mit einem typischen Dienstleistercharakter mit einer strukturellen Verbindung zu den Interessen der Geldgeber herausstellt. Um die Risiken dieser Abhängigkeit zu streuen, bleibt Asaza Fund allein das Mittel der Diversifizierung der Einnahmequellen, wenn sie auf diese Einnahmequellen nicht verzichten möchte.

Tabelle 5.2-XVIII: Einnahmen und Ausgaben des Asaza Fund (Fiskaljahr 2005)

Einnahmen		Ausgaben	
- Auftragsarbeiten	50,4%	- Budget für Auftragsarbeiten	37,7%
- Fördergelder	26,6%	- Unterstützung von Geschäftstätigkeiten	29,7%
- Gewerbliche Tätigkeit	0,6%	- Personal-, Betriebs- und Verwaltungskosten	1,3%
- Mitgliedsbeiträge	1,3%	- Steueraufwendungen	2,8%
- Spenden	1,1%	- Übertrag ins nächste Jahr	28,5%
- Preisgeld	1,8%		
- Übertrag aus dem Vorjahr	14,0%		
- Sonstiges	4,2%		
- (insgesamt Beiträge von Unternehmen)	(ca. 30%)		
Gesamt 78,010 Millionen Yen (ca. 0,5 Mio. Euro) ^a		Gesamt 78,010 Millionen Yen (ca. 0,5 Mio. Euro) ^a	

Quelle: Asaza Fund (2005; Aug 2005, Interview). ^a Währungskurs (April 2008)

Asaza Fund kooperiert seit dem Jahr 2000 mit Unternehmen. Die Erfahrungen mit transssektoraler Zusammenarbeit sind im Vergleich zu JEEF und dem WWF Japan geringer. Trotz ihrer geringen Größe gelingt es der Organisation umfangreich namhafte Großunternehmen als Förderer und Kooperationspartner zu gewinnen. Die kooperative Grundhaltung gegenüber unterschiedlichen Akteuren und der pragmatische Lösungsansatz des Asaza Project befördern einen positiven Zugang zu Unternehmen. Die breite Resonanz des Fallbeispiels in den Medien und der Fachpresse mag für einen weiteren Zulauf gesorgt haben. Der finanzielle Beitrag von Unternehmen trägt wie bereits erwähnt zu rund einem Drittel zum Handlungsspielraum der Organisation bei. Allerdings wurde auch deutlich, dass dieser kaum in Form von Spenden und Mitgliedsbeiträgen beigesteuert wird, sondern durch sogenannte Auftragsarbeiten. Hierunter fallen die Kooperationsprojekte, die Asaza Fund mit Unternehmen wie NEC oder Tokyo Electric Power durchführt. Die Koordination und Integration einzelner Aktivitäten in den Gesamtkontext des Asaza Project beinhaltet somit die Hauptaufgabe der Umweltorganisation im Rahmen ihres transssektoralen Engagements.

Tabelle 5.2-XIX: Gegenwärtiger Bezug des Asaza Fund zu Unternehmen

- Anteil finanzieller Unterstützung von Unternehmen an den Einnahmen liegt bei ca. 30 Prozent.
- 20 Unternehmen sind Fördermitglieder der Organisation.
- Zusammenarbeit mit Unternehmen in Kooperationsprojekten seit 2000
- Gemeinsame Umwelterziehungs-, Natur- und Umweltschutzaktivitäten im Rahmen des Asaza Projects (Revitalisierung des Kasumigaura und des Kitaura).

Quelle: Asaza Fund (Aug 2005, Interview).

ZUSAMMENFASSUNG

Insgesamt zeigt sich, dass alle drei Umweltorganisationen über einen Körperschaftsstatus, eine kooperative Grundhaltung verfügen und wenig Konfliktpotential gegenüber dem Wirtschaftshandeln und der ökologischen Verantwortung der Unternehmen besitzen. Zugleich zeichnen sich unabhängig von ihrer Organisationsgröße ein ausreichender Besitz informationeller und personeller Ressourcen ab (spezifische Expertise, Netzwerk und hoher Professionalisierungsgrad). Je kleiner die betrachtete Umweltorganisation, desto enger sind ihr Themenfokus und ihre Expertise gefasst. Allerdings gelingt es durch diesen Umstand ebenso landesweit und regional tätigen Organisationen, sich als potentielle Kooperationspartner für Unternehmen zu positionieren. Mit anderen Worten bieten sie kooperationswilligen Unternehmen aus tauschtheoretischer Sicht ein Mindestmaß an potentiellen Tauschobjekten.

Der Vergleich der Umweltorganisationen ergibt jedoch auch, dass folgenreiche Unterschiede in der Einnahme- und Mitgliederstruktur bestehen. Asaza Fund und JEEF greifen aufgrund des Mitgliedermangels mehrheitlich auf die Option der Auftragsarbeiten zurück. Das bedeutet allerdings, sie sind in der Verwendung der Mittel mehr oder minder an die Vorgaben der Geldgeber gebunden. Sie sind in diesem Sinne abhängig von den Auftragsarbeiten, um den Umfang ihrer finanziellen Ressourcen aufrecht zu erhalten. Daraus leitet sich bereits a priori eine Schwächung ihrer Position gegenüber ihren potentiellen Kooperationspartnern ab. In der quantitativen Studie benennen über die Hälfte der Umweltorganisationen Auftragsarbeiten als regelmäßige Einnahmequelle. In Anbetracht des damit einhergehenden Einnahmevermögens für die Handlungsbasis der betroffenen Organisation erklären sich hieraus ihre weitgehend responsive Haltung gegenüber Unternehmen und die systemimmanente Verschiebung im wechselseitigen Kräfteverhältnis. Deshalb verwundert es den Leser nicht, dass nur wenige Umweltorganisationen in transsektoralen Umweltkooperationen ihre Legitimations- und Kontrollfunktion wahrnehmen. Im Gegensatz dazu handelt es sich bei den

Einnahmen des WWF Japan hauptsächlich um Spenden, so dass er freien Handlungsspielraum in der Verwendung der Gelder besitzt und dem Engagement mit Unternehmen Grenzen setzen kann. In diesem Sinne ist der WWF Japan unabhängig und weitaus umfangreicher dazu in der Lage, sich kritisch gegenüber Unternehmen zu äußern. Somit resultiert der Mangel an öffentlicher Unterstützung in Form fehlender individueller Mitglieder unmittelbar in der hohen Abhängigkeit von Auftragsarbeiten und der Beschränkung auf die Exekutorfunktion.

5.3 DIE EIGENSCHAFTEN DER GROSSUNTERNEHMEN

Großunternehmen verfügen über umfangreiche personelle, materielle und informationelle Ressourcen. Sie unterscheiden sich allerdings in ihrem ökologischen Belastungsgrad (Branchenzugehörigkeit), dem Gebiet ihres Auslandsgeschäfts und dem Zeitpunkt, seit dem sie gesellschaftliche Ansprüche in ihrem Corporate Governance berücksichtigen. In der quantitativen Studie zeichnete sich jedoch ab, dass die Branchenzugehörigkeit und das Auslandsgeschäft kein Selektionsmerkmal darstellen, ob sie mit zivilen Umweltorganisationen kooperieren oder nicht. Trotzdem waren ökologisch gering belastende Branchen unterrepräsentiert im Vergleich zu ihrem Anteil im japanischen Durchschnitt. Im Gegenteil, bei allen befragten Unternehmen war unabhängig von diesen Merkmalen eine ähnlich hohe Affinität zum Umweltschutz zu beobachten. Tatsächliche Unterschiede in den Kooperationsmustern traten hingegen hauptsächlich entlang des variierenden Zeitpunkts auf, zu dem die Unternehmen ökologische und soziale Ansprüche gesellschaftlicher Interessengruppen in ihre Unternehmensführung integrierten. Die Untersuchung ihrer Einstellung gegenüber zivilgesellschaftlichen Akteuren erlaubt nun, die quantitativen Ergebnisse bezüglich der Zielorientierung und der Handlungsmotivation der Unternehmen zu konkretisieren.

SOMPO JAPAN

Sompo Japan gehört zu jenen Unternehmen, die einen geringen Umweltbelastungsgrad aufweisen. Als Unternehmen des Finanz- und Versicherungsgewerbes bietet es hauptsächlich Dienstleistungen und Produkte an, bei denen es im Gegensatz zum verarbeitenden Gewerbe kaum von industrieller Schadstoffzeugung gekennzeichnet ist. Damit ist Sompo Japan Teil einer Branche, die mit über 10 Prozent die zweithäufigste Gruppe in der quantitativen Untersuchung darstellt. Sein Gebiet der Geschäftstätigkeit erstreckt sich über Asien, Europa und Nordamerika. Die quantitative

Untersuchung hatte ergeben, dass ein systematischer Zusammenhang zwischen dem Auslandsgeschäft und dem Wandel der unternehmerischen Zielsysteme besteht. Sompo Japan erwähnt (2004: 15) beispielsweise in diesem Kontext, dass der frühere Firmenpräsident Yasuo Goto einer Gesandtschaft des größten japanischen Wirtschaftsverbands Nippon Keidanren auf der UNCED-Konferenz in Rio de Janeiro vorstand.⁹ So liegt die Vermutung nahe, dass im Fall von Sompo Japan nicht der Grad der Umweltbelastung, sondern die Reflexion umweltpolitischer Veränderungen auf internationaler Ebene als Ursache für den Wandel der Zielorientierung und des transsektoralen Engagements wirkt. Allerdings bedeutet dieser Umstand ebenso, dass das Unternehmen keinen expliziten Bedarf an ideellen Ressourcen in Form ökologischer Legitimation aufweist. Worin besteht also der Anreiz für das Unternehmen, mit zivilen Umweltorganisationen in Japan zusammenarbeiten zu wollen?

Tabelle 5.3-I: Eckdaten des Unternehmens (Fiskaljahr 2005)

<ul style="list-style-type: none"> • Offizieller Name: • Gründungsjahr: • Stammkapital: • Umsatz: • Beschäftigtenzahl: • Gebiet des Auslandsgeschäfts: • Branchenzugehörigkeit: • Organisationsform: • Ort des Hauptsitzes: 	<p>Sompo Japan Insurance Inc. (japanisch: <i>Songai Hoken Japan</i>)</p> <p>1888</p> <p>70,0 Milliarden Yen (ca. 446,3 Millionen Euro)</p> <p>1.352,0 Milliarden Yen (ca. 8,6 Milliarden Euro)</p> <p>14.705 Beschäftigte</p> <p>Asien, Europa, Nord- und Südamerika</p> <p>Versicherungsbranche</p> <p>Aktiengesellschaft</p> <p>Tokyo (Japan) mit einem Netz aus rund 63.000 Filialen</p>
--	---

Quelle: Sompo Japan (2005: Einband).

Sompo Japan formuliert in seinen CSR-Berichten eine hohe Orientierung am Umweltschutz und bekundet seinen Willen, aktiv dazu beizutragen. Exemplarisch kommt dieser Wille in den selbstaufgestellten ökologischen Prinzipien zum Ausdruck (Tab. 5.3-II), in denen das Unternehmen sowohl Bezug zu den eigenen Produkten als auch zu Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes herstellt. Sompo Japan rühmt sich beispielsweise, als erstes Unternehmen des Finanz- und Versicherungsgewerbes die Zertifizierung des Umweltmanagementsystems ISO 14001 in Japan erhalten zu haben, Umweltbewusstseinsbildungen der Beschäftigten durchzu-

⁹ Der Nippon Keidanren wirkte Anfang der 1990er Jahre in gewisser Hinsicht als treibende Kraft in der japanischen Wirtschaft, die Veränderungen in der internationalen Umweltpolitik aktiv zur Kenntnis zu nehmen und in Japan umzusetzen. Der Wirtschaftsverband verabschiedete bereits 1991 eine eigene Global Environmental Charter, in der er die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren der Umweltpolitik betonte.

führen und in der Außenkommunikation die Absenkung der eigenen Umweltbelastungen zu verdeutlichen. Zusätzlich entwickelt Somo Japan seit Ende der 1990er Jahre einzelne Produkte, die einen spezifisch ökologischen Fokus besitzen (z.B. „Buna no Mori“- Eco-Fund bzw. Versicherungspakete mit ökologischen Komponenten) (Sompo Japan 2004: 9–10, 13, 17; Sompo Japan 2004a: 33–34). Fernerhin ist Sompo Japan in einschlägigen nationalen und internationalen Umweltgremien vertreten (z.B. UN Environment Programm – Finance Initiative (UNEP FI), World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)) (Sompo Japan 2004a: 50). Obwohl an dieser Stelle keine Aussage über die Qualität der Maßnahmen getroffen werden kann, gewinnt der Leser doch den Eindruck, dass das ökologische Selbstverständnis mit den Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes korrespondiert. Mit anderen Worten: Sompo Japan verfügt trotz seines geringen Belastungsgrads über ein explizites Interesse am Handlungsfeld des Umweltschutzes.

Tabelle 5.3-II: Sompo Japan Environment Principles

<p><i>Basic Philosophy</i> Sompo Japan acknowledges corporate social responsibility of promoting regional and global environmental conservation and the construction of socio-economic system with environmentally sound material cycles. We, the entire Sompo Japan Group, will consistently and progressively tackle environmental issues with due consideration for the concept of „Eco-Efficiency.“</p> <p><i>Guiding Principles</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Provide New Products and Services 2. Promote Resource Conservation Activities 3. Contribute to Society
--

Quelle: Sompo Japan (2004: 16).

Diese ausgeprägte Orientierung an der Umweltschutzthematik liegt in der Firmengeschichte des Unternehmens begründet. Sompo Japan (2004: 15) sagt von sich selbst: „Our efforts to address environmental issues were the departure point for all our current CSR activities. Given the nature of our business, we always had a keen interest in global environmental issues, and particularly in the rise in serious natural disasters possibly fueled by climate change.“ Anders ausgedrückt rührt das Interesse also nicht aus Friktionen infolge eigener Schadstoffzeugung, sondern aus den schwer zu kalkulierenden Kosten infolge wachsender Schäden durch Naturkatastrophen. So verdeutlicht das Unternehmen mit Grafiken die Effekte der Umweltveränderung auf die Häufung von Schadensfällen und den Anstieg der Versicherungszahlungen. Angesichts dieses Zusammenhangs richtete Sompo Japan eine Umweltfachabteilung ein (Sompo Japan 2004a: 50). Dieses primär ökologische Interesse im

Kontext der Deutung der eigenen gesellschaftlichen Verantwortung geht nach eigenen Aussagen auf die Initiative des früheren Firmenpräsidenten Goto Yasuo der Yasuda Fire & Marine Insurance Company, des Vorgängerunternehmens, zurück (Kawashima 2000a: 147). Das umweltpolitische Interesse der Führungsebene und die Verschränkung mit der Produktpalette sind somit als eigentliche Ursache für die hohe Affinität zur Umweltthematik zu werten.

Tabelle 5.3-III: Gegenwärtiger Bezug von Sompo Japan zu Umweltorganisationen (2004)

<ul style="list-style-type: none">• Public Seminars on the Environment (<i>Shimin no tame no kankyō kōkai kōza</i>) Seit 1993 führt Sompo Japan in Zusammenarbeit mit JEEF (Japan Environmental Education Network) fortlaufend öffentliche Vorträge zu aktuellen Umweltthemen durch.• CSO (Civil Society Organization) Learning Scholarship Program (<i>CSO Rāningu Seido</i>) Jährlich werden ca. 50 Studenten für ein Praktikum in einer Partnerorganisation ausgewählt, wofür Sompo Japan den Studenten einen Stundenlohn von 900 Yen (ca. 6 Euro bezahlt).• Unterstützung der Jugendorganisation E-CO Youngsters Team (<i>E-CO Seinen-tai</i>)• Finanzielle Unterstützung von Umweltprojekten verschiedener Umweltorganisationen Die jährliche Fördersumme liegt bei ca. 14,85 Millionen Yen (ca. 95.000 Euro).• Unterstützung zum Erwerb eines juristischen NPO-Status für zivile Organisationen Sompo Japan förderte rund 12 Umweltgruppen mit einer Fördersumme von rund 3,6 Millionen Yen (ca. 23.000 Euro) bei dem Erhalt des gesetzlichen NPO-Körperschaftsstatus (<i>NPO hōjin-kaku</i>).
<p><i>Unterstützung von Initiativen der Beschäftigten</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Matching Gift des unternehmensinternen Earth Club (<i>Chikyū Kurabu</i>) Sompo Japan gewährt einen fünfzigprozentigen Aufschlag auf jeden Spendenbeitrag bis maximal 50.000 Yen (ca. 320 Euro) pro Einzelspender. Davon werden Umweltorganisationen und Projekte im Umweltbereich finanziert.• Angebot von Volunteer Holidays an die Beschäftigten Maximal zwei Tage im Monat bzw. maximal 20 Tage im Jahr werden gewährt, wovon in den letzten Jahren jährlich nur vier Personen Gebrauch gemacht haben.

Quelle: Sompo Japan (2004a: 19, 65, 69–70, 73; 2004b: 1) und Sompo Japan Earth Club (2005).

Nicht allein das Interesse, ökologisch Verantwortung zu übernehmen, sondern der zusätzliche Willen, dieses in das gesellschaftliche Umfeld zu tragen, bildet die Grundlage für das transsektorale Engagement des Unternehmens. Sompo Japan zeigte in der Vergangenheit bereits unterschiedliche Aktivitäten philanthropischer Natur. Die seit 1976 bestehende Fine Arts Foundation (*Sompo japan bijutsu zaidan*) und das Togo Memorial Museum, in dem u. a. Bilder von van Gogh ausgestellt sind, sowie die 1977 gegründete Social Welfare Foundation (*Sompo japan kinen zaidan*), die hauptsächlich zivile Wohlfahrtsorganisationen unterstützt, zeugen von einer länger währenden Erfahrung bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements (Kawashima 2000a: 147–148; Sompo Japan 2004a: 66–67). Sompo Japan hat mit der überwiegenden Mehrheit der befragten Unter-

nehmen aus der quantitativen Untersuchung das Merkmal gemein, ökologisches mit philanthropischem Engagement zu verbinden. So gründete das Unternehmen 1999 eine Environmental Foundation, die heute die Zusammenarbeit mit zivilen Umweltorganisationen koordiniert (Kawashima 2000a: 151). In diesem Sinne ist die bestehende Zusammenarbeit mit zivilen Umweltorganisationen allein als Fortsetzung des philanthropischen Engagements im Handlungsfeld des Umweltschutzes zu verstehen. Repressive Anreize japanischer Umweltorganisationen hingegen spielen keine Rolle bei der Ausbildung des ökologischen Interesses und dem gegenwärtigen Wandel der Zielorientierung.

Tabelle 5.3-IV: Acht Kriterien zur Auswahl geeigneter Partnerorganisationen

(1)	Gemeinnützigkeit (<i>kōeki-sei</i>)
(2)	Originalität der Tätigkeit (<i>dokuji-sei</i>)
(3)	Fortschrittlichkeit (<i>senshin-sei</i>)
(4)	Wachstumspotential (<i>kakuchō-sei</i>)
(5)	Lokaler Nutzen (<i>chiiki e no kōken</i>)
(6)	Partnerschaft (<i>pātonāshippu</i>)
(7)	Förderung von Talenten (<i>hito-zukuri</i>)
(8)	Image der Organisation und ihrer Tätigkeit (<i>imēji-appu</i>)

Quelle: Sompo (2004a: 65).

Aus Tabelle 5.3-III geht deutlich hervor, dass sich Sompo Japan während seines transsektoralen Engagements in der fördernden und damit initiierten Rolle befindet. Die Hauptressource, die das Unternehmen anbietet sind finanzielle Mittel, teilweise in Verbindung mit der Bereitstellung von Arbeitskraft, Ausstattung und Expertise. Dominant ist das Muster: Das Unternehmen fördert Umweltorganisationen, damit diese überhaupt ihre eigenen Aktivitäten durchführen können. Das heißt, Sompo Japan befindet sich in der Lage, aus einem Pool kooperationswilliger NPOs sich nach eigenen Maßstäben geeignete Partner auszuwählen (Tab. 5.3-IV). Diese auffällige Machtkonstellation wird besonders deutlich an dem Programm zur Unterstützung ziviler Organisationen beim Erwerb eines juristischen Körperschaftsstatus, die auf die typische organisatorische Schwäche ziviler Organisationen in Japan abzielt (Kawashima 2000a: 152). Darüber hinaus ist zu beobachten, dass so gut wie keine der Aktivitäten mit Umweltorganisationen mit dem Kerngeschäft des Unternehmens verknüpft ist. Unternehmensinterne und unternehmensexterne Umweltschutzmaßnahmen stehen losgelöst nebeneinander. Die einflussreiche Position des Unternehmens gegenüber zivilen Organisationen und das vorrangig bürgerschaftlich-philanthropische Selbstverständnis bezüglich des gesellschaftlichen Engagements wirken also auf das Zustandekommen und die Ausgestaltung transsektoraler Zusammenarbeit ein.

SAGAWA EXPRESS

Als Logistik- und Transportunternehmen verursacht Sagawa Express im Gegensatz zu Somo Japan hohe Umweltbelastungen. Der Energie- und Rohstoffverbrauch der Fahrzeuge sowie die Abgasemissionen sind Ursache drängender globaler Umweltprobleme wie dem Treibhauseffekt und dem Verbrauch natürlicher Ressourcen (MoE 2007: 40–42). Da die japanische Regierung und Öffentlichkeit gegenwärtig stark an Maßnahmen gegen den Klimawandel interessiert sind, steht die spezifische Umweltbelastung durch das Unternehmen im Fokus des öffentlichen Interesses. Die Verwicklung in den Sagawa-Express-Bestechungsskandal¹⁰ stellt für das Unternehmen bis heute eine zusätzliche Bürde dar, das beschädigte Ansehen wieder herzustellen und das öffentliche Vertrauen zurückzugewinnen (Blechinger 1998: 318–322). Sagawa Express versuchte es unter anderem damit, sich nach dem Skandal neu zu konsolidieren und seinem gesellschaftlichen Engagement eine ökologische Komponente beizufügen (Mitsuhashi 2004: 155). Das Unternehmen besitzt also einen umfangreichen Bedarf an den ideellen Ressourcen Glaubwürdigkeit und ökologische Legitimation.

Tabelle 5.3-V: Eckdaten des Unternehmens (Fiskaljahr 2005)

<ul style="list-style-type: none"> • Offizieller Name: • Gründungsjahr: • Stammkapital: • Umsatz: • Beschäftigtenzahl: • Gebiet des Auslandsgeschäfts: • Branchenzugehörigkeit: • Organisationsform: • Ort des Hauptsitzes: 	<p>Sagawa Express Co., Ltd. (japanisch: <i>Sagawa Kyūbin</i>) 1957 11,0 Milliarden Yen (ca. 70,1 Millionen Euro) 728,0 Milliarden Yen (ca. 4,6 Milliarden Euro) 31.578 Beschäftigte Asien, USA (Hawaii) Logistikbranche Aktiengesellschaft Kyoto (Japan) mit 9 Zweigniederlassungen und einem Netz aus 337 Franchise-Filialen in Japan</p>
--	--

Quelle: Sagawa Express (2005: 1; 2005, Interview).

¹⁰ *Sagawa-Express-Skandal*: Sagawa Express verteilte Spenden an Politiker, die im Gegenzug dem Logistikunternehmen Lizenzen bei überregionalen Transporten sichern sollten. Das stark wachsende Unternehmen besaß bis dahin nur eine Regionallizenz. Weil das japanische Transportministerium keine neuen Lizenzen bis zur Novellierung der entsprechenden Gesetze vorsah, besaß Sagawa Express keine legale Möglichkeit, die gewünschten Lizenzen zu erhalten. Der Korruptionsfall resultierte auch aufgrund der Verstrickungen mit dem organisierten Verbrechen der japanischen Mafia (*yakuza*) in einem erheblichen Vertrauensverlust der LDP, da ihr Generalsekretär Kanemaru Shin involviert war. Als Folge dieses Korruptionsskandals wurde die Partei bei den folgenden Wahlen erstmals seit 38 Jahren in die parlamentarische Opposition gedrängt.

Sagawa Express (2006: 12) benennt in seinen ökologischen Grundsätzen seine spezifische Umweltbelastung (Abgase, Klimawandel, etc.). In diesem Zusammenhang benutzt das Unternehmen die Termini *good corporate citizen*, *growth of local communities*, *coexistence with society and nature*. Diese Schlagworte markieren, dass das Unternehmen in seinem Selbstverständnis ebenfalls den ökologischen Verantwortungsbegriff mit bürgerschaftlich-philanthropischen Engagement verbindet. Mit anderen Worten findet sich kein singular ökologischer Verantwortungsbegriff, der dem transsektoralen Engagement mit zivilen Umweltorganisationen zugrunde liegt. Das Unternehmen setzt seinen Selbstanspruch in Form verschiedener Umweltmaßnahmen um (z.B. Institutionalisierung einer gemeinsamen CSR- und Umwelt-Fachabteilung, Zertifizierung für das Umweltmanagementsystem ISO 14001 seit 2001, Einsatz umweltfreundlicher Transportarten, Umweltbewusstseinsbildungen der Beschäftigten, Nutzung regenerativer Energiequellen). Darüber hinaus ist Sagawa Express in umweltpolitisch relevanten Gremien vertreten (z.B. im Team-Minus-6% des japanischen Umweltministeriums und in dem halbstaatlichen Energy Conservation Center) (Sagawa Express 2005: 22). Es ist also wiederum eine Affinität zum Umweltschutz zu beobachten, die sich mit einer engen Orientierung am gesellschaftlichen Umfeld paart.

Tabelle 5.3-VI: Sagawa Express Environmental Principles

Sagawa Express will formulate a basic policy for autonomously and continuously protecting the environment as a good corporate citizen, endeavour to coexist harmoniously with society and nature, deal with environmental issues on a global scale, and contribute to the growth of local communities.

Environmental Policy

- (1) In order to prevent global warming and air pollution attributed to exhaust gases, we seek to promote greater transport efficiencies, the adoption of low-emission vehicles, and the practice of eco-driving and make continuous improvements in efforts to conserve the environment.
- (2) We shall promote resource- and energy saving measures and make improvements, plans, and proposals towards such initiatives.
- (3) We shall comply with environmentally related statutory regulations, ordinances, pacts, and other such requirements and endeavour to minimize the burdens placed on the environments and prevent environmental pollution.
- (4) We shall ensure that all employees are familiar with this policy through environmental education programs and shall promote the broad sharing of environmentally related information with the general public and the undertaking of environmental activities pertaining thereto.
- (5) By formulating environmental goals and targets and reviewing these on a periodic basis, we will strive to make ongoing improvements to our system of environmental management.

Quelle: Sagawa Express (2006: 12).

Sagawa Express ist zwar im Ausland vertreten, sein Auslandsgeschäft beschränkt sich aber mit Ausnahme Hawaiis auf die Großregion Asien. Die Debatte um Unternehmensverantwortung und globalen Umweltschutz wird in der Gegenwart jedoch hauptsächlich auf internationaler Ebene geführt und bekanntlich von den Ländern Europas und Nordamerikas dominiert, die Schwellen- und Entwicklungsländer zeigen indes kaum Einfluss auf die Diskussion (Ishikawa 2006: 279–280). Somit sind die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in Japan als primärer Referenzrahmen für das Unternehmen einzustufen. Dies erklärt, warum der Einstellungswandel erst nach 1997 erfolgte und nicht wie im Fall von Sampo Japan bereits Anfang der 1990er Jahre. Aus diesem Grund war das Unternehmen später als Sampo Japan der internationalen CSR-Debatte ausgesetzt, so dass die Ausbildung kooperativer Interaktionsmuster zu zivilgesellschaftlichen Akteuren ebenfalls erst später erfolgte. Sagawa Express benennt in diesem Kontext die Klimakonferenz in der japanischen Stadt Kyoto¹¹ und die öffentliche Diskussion über industrielle Luftverschmutzung im Inland als auslösende Ursachen für seinen Einstellungswandel:

Für unser Unternehmen bildete als internationales Ereignis die Kyoto-Konferenz 1997, welche die CO₂-Emissionen und das Phänomen der Erderwärmung miteinander verknüpft, den Anlass, Erdgas getriebene Fahrzeuge einzuführen. Im Inland gab es aber schon vorher eine Diskussion über Luftverschmutzung und die Verantwortung von Transportunternehmen u.a. Neben Sagawa waren die beiden anderen großen Logistikunternehmen Pelikan und Yamato von dieser Auseinandersetzung betroffen. (Interview Sagawa 2005: V)

Obwohl die Kyoto-Konferenz ein internationales Ereignis darstellt, wirkt die unmittelbare Präsenz der Konferenz in Japan nachhaltig auf die Haltung der japanischen Regierung, die als Gastgeber in besonderer Verantwortung für die Realisierung der Verhandlungsergebnisse steht, und auf die Wahrnehmung der Klima-Problematik durch die japanische Öffentlichkeit ein. Der hohe Bedarf an Glaubwürdigkeit und ökologischer Legitimation zwingt Sagawa Express förmlich, seine Zielorientierung verstärkt an die Ansprüche seines gesellschaftlichen Umfelds anzupassen. Die Verschärfung gesetzlicher Anforderungen an die Wirtschaft erhöhte zusätzlich seinen Handlungsdruck. In diesem Sinne ist die Aussage von Sagawa Express zu verstehen, dass der Anreiz zu ökologischen Engagement aus der sich verändernden Gesetzeslage erwächst:

¹¹ Auf der COP3-Konferenz wurde 1997 das Kyoto-Protokoll zur Reduktion klimaschädlicher Treibhausgase verabschiedet. Das Protokoll trat 2005 in Kraft.

Für unser Unternehmen gehört es zu seiner gesellschaftlichen Verantwortung, sich an die bestehenden Gesetze zu halten. [...] Die Einführung der neuen Fahrzeuge war ein Schritt in diese Richtung. (Interview Sagawa 2005: IV-V)

In Japan sind die Umweltrichtlinien nämlich bereits strikter geworden und es ist davon auszugehen, dass sie ab jetzt noch strenger werden. Es ist deshalb nicht nur für große Unternehmen wichtig, derartige Veränderungen rechtzeitig zu erkennen und sich dementsprechend zu verhalten. (Interview Sagawa 2005: X)

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen verschärfen sich nicht allein auf nationaler Ebene, sondern ebenso auf präfekturaler Ebene zeichnen sich ähnliche Tendenzen ab. Beispielsweise erließ die Metropolitan Government der Präfektur Tokyo im Jahr 2003 Verordnungen für Diesel getriebene Fahrzeuge, um der hohen Abgasbelastung in der dicht besiedelten Stadt Herr zu werden (Tokyo Metropolitan Government 2006, Internet). Für Sagawa Express stellen gerade diese urbanen Räume die Hauptgebiete seines Kerngeschäfts dar. Das heißt, die kontinuierliche Anpassung an Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen ist unerlässlich für seine Existenzsicherung.

Tabelle 5.3-VII: Gegenwärtiger Bezug von Sagawa Express zu Umweltorganisationen (2005)

- Teilnahme am *Climate Savers Program* des WWF Japan
Im Rahmen dieses Programms arbeitet Sagawa Express seit 2003 mit dem WWF Japan zur Reduktion des eigenen CO₂-Ausstoßes zusammen.
- Mitgliedschaften und finanzielle Unterstützung von Umweltorganisationen
Die jährliche Fördersumme liegt bei geschätzten 3,75 Millionen Yen (ca. 24.000 Euro)
- Teilnahme an Workshops, Symposien, Konferenzen bzw. Studiengruppen von zivilen Umweltorganisationen sowie gemeinsame Durchführung von Umwelterziehung in Schulen und mit Kindern in Zusammenarbeit mit zivilen Umweltorganisationen.
- Beteiligung von zivilen Umweltorganisationen an den Multi-Stakeholder-Foren des Unternehmens.

Quelle: Sagawa Express (2005: 6–7, 13, 25–27, 48–51; 2005, Interview).

Der wachsende Handlungsdruck, das veränderte Selbstverständnis und der aktive Bezug zu zivilen Umweltorganisationen erfolgt im Zeitraum nach der Kyoto-Konferenz. Sagawa Express hat aber bereits im Laufe der 1980er Jahre mehrere Stiftungen ins Leben gerufen (z. B. 1986: Sagawa Foreign Students' Scholarship Foundation, oder 1989: Sagawa Cancer Research Promotion Foundation) und verfügt somit ebenfalls über längere Erfahrungen mit philanthropischen Engagement. Das Unternehmen sagt aber, dass eine Zusammenarbeit mit Umweltorganisationen bis Ende der 1990er Jahre kein relevantes Handlungsfeld darstell-

te (Interview Sagawa 2005: XI). Sagawa Express ist mittlerweile in verschiedenen Umweltorganisationen Mitglied, beteiligt sich an Umweltbildungsprogrammen, die innerbetriebliche Umweltmaßnahmen thematisieren, oder nimmt an gemeinsamen Veranstaltungen teil (Sagawa Express 2005: 27; Sagawa Express 2006: 16). Insgesamt gestaltet das Unternehmen den Bezug zwar weniger vielfältig als Sompō Japan, unternehmensinternes und -externes Engagement sind jedoch teilweise miteinander verknüpft. Deshalb lässt sich festhalten, dass das unternehmensexterne Engagement im Umweltbereich (z. B. Zusammenarbeit mit Umweltorganisationen) sich nicht nur aus dem Willen zu bürgerschaftlich-philanthropischen Engagement, sondern ebenso aus dem ökologischen Handlungsdruck des Kerngeschäfts speist, obwohl ebenfalls kein öffentlicher Druck seitens japanischer Umweltorganisationen vorliegt.

NIPPON ELECTRIC COMPANY (NEC)

Nippon Electric Company (kurz: NEC) ist Hersteller von Elektrowaren mit einem wichtigen Standbein in der Halbleiterindustrie. Dieser Industriezweig ist in Japan von mehreren Charakteristika geprägt. Das Unternehmen gehört zum Einen zum verarbeitenden Gewerbe, das im Prozess der Beschaffung, der Fertigung, dem Absatz und der Entsorgung industrielle Umweltbelastungen verursacht. Kennzeichnend sind der hohe Energie-, Rohstoff- und Materialbedarf. Des Weiteren produziert das Unternehmen Emissionen in Form von Abgasen und Abwässern, die zum Klimawandel, Luft- und Wasserverschmutzung beitragen. Der Transport der Waren bis zum Endkunden als auch die Entsorgung von Altgeräten verursacht weitere Belastungen durch Emissionen oder Entsorgung schadstoffhaltiger Bauteile. Zum Anderen gehören japanische Elektrowaren-Hersteller zu jenen Branchen, die stark exportorientiert sind. Obwohl die Herstellung mittlerweile zu einem großen Teil in Süd- und Südostasien stattfindet, setzen die Unternehmen die Endprodukte vorrangig in Nordamerika und Europa ab. NEC muss als Elektrowaren-Hersteller somit auf eine Vielfalt von Bedürfnissen unterschiedlicher Stakeholder reagieren, die jeweils ein eigenes Umweltschutzinteresse besitzen: japanische und europäische Verbraucher, gesetzliche Rahmenbedingungen in Europa, Amerika und Japan, internationale Umweltabkommen. So verwundert es nicht, dass gerade Unternehmen dieser Branche in der quantitativen Studie am häufigsten Kooperationen mit zivilen Umweltorganisationen eingehen, wenn dies als Ausdruck sich wandelnder Interaktionsmuster infolge der internationalen Verflechtung interpretiert wird (vgl. Kap. 4.3.1). Eine pro-aktive Auseinandersetzung mit den

unterschiedlichen Umweltnormen ist zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen demzufolge unerlässlich.

Tabelle 5.3-VIII: Eckdaten des Unternehmens (Fiskaljahr 2006)

<ul style="list-style-type: none"> • Offizieller Name: • Gründungsjahr: • Stammkapital: • Umsatz: • Beschäftigtenzahl: • Gebiet des Auslandsgeschäfts: 	<p>Nippon Electric Company (kurz: NEC, <i>Nihon Denki</i>) 1899 337,80 Milliarden Yen (ca. 2,1 Milliarden Euro) 2370,70 Milliarden Yen (ca. 14,7 Milliarden Euro) 23.528 Beschäftigte Asien, Europa, Nord-, Mittel- und Südamerika, Afrika, Australien</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Branchenzugehörigkeit: • Organisationsform: • Ort des Hauptsitzes: 	<p>Produzierendes Gewerbe (Elektrowaren: Halbleiter, Elektrochips, IT- und Network-Solutions) Aktiengesellschaft Tokyo (Japan), 142 Tochterunternehmen in Japan und 214 im Ausland</p>

Quelle: NEC (2006: 1; 2005, Interview).

Ähnlich den beiden anderen Unternehmen verfügt auch NEC über eine Environmental Charter, die es 1991 verabschiedet hat und auf der die bereits 1971 erklärten Umweltmanagement-Richtlinien basieren. Darin hält das Unternehmen seinen Willen fest, sich an nationale und internationale Umweltstandards zu halten, in allen Stufen des Fertigungs- und Entsorgungsprozesses Maßnahmen zur Schadstoffreduktion zu ergreifen, umweltfreundliche Produkte herzustellen und das Umweltbewusstsein der Beschäftigten zu schulen. Der Fokus liegt also ausschließlich auf Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes. Zusätzlich formuliert NEC in seinen *Environmental Principles* (Tab. 5.3-IX) ein ähnliches Ziel wie

Tabelle 5.3-IX: NEC Environmental Principles and Social Contribution Mission

<p><i>Environmental Principles</i> NEC will contribute to a sound environment and a liveable society through technology that harmonizes with nature and through production that is environmentally friendly. Our vision is a world where our natural environment is preserved, enabling all people to pursue their full potential.</p>
<p><i>Social Contribution Mission</i> NEC is committed to promoting social contribution activities that provide values to our stakeholders, including customers, shareholders, employees, and local communities, by assuming social responsibilities as a good corporate citizen.</p>

Quelle: NEC (2003: 3).

in der Environmental Charter, aber setzt diesen explizit in Bezug zum gesellschaftlichen Umfeld. Der Wille zu einem aktiven Kontakt zu unternehmensexternen Akteuren geht daraus allerdings nicht hervor. NEC

bringt zum Dritten seine Haltung in der *Social Contribution Mission* zum Ausdruck. Hierin verwendet das Unternehmen den Begriff gesellschaftlicher Verantwortung und des *good corporate citizen*. NEC erwähnt verschiedene Stakeholder, aber Umweltgruppen als auch andere zivile Organisationen werden nicht erwähnt. Das Unternehmen besitzt somit zwar ebenso eine hohe Affinität zum Umweltschutz, aber darin findet die Orientierung an den Ansprüchen ziviler Umweltorganisationen keinen expliziten Niederschlag.

Das Selbstverständnis des Unternehmens bildet die Grundlage unterschiedlicher Maßnahmen. NEC äußert sich ausführlich zum Umweltmanagementsystem ISO 14001 und seiner Umweltbilanz. Einen weiteren Themenfokus bilden die Entwicklung und Herstellung innovativer, umweltfreundlicher Materialien und Technologien sowie Maßnahmen, um Zulieferbetriebe in die eigenen Umweltschutzanstrengungen einzubinden. Ergänzt werden diese Maßnahmen durch die Installation von Solar-Panels und Windgeneratoren, um den hohen Energiebedarf möglichst klimaneutral zu gestalten (NEC 2006: 32–42). Mit anderen Worten korrespondiert das ökologische Selbstverständnis des Unternehmens mit entsprechenden Maßnahmen, bezieht sich aber ausschließlich auf den betrieblichen Umweltschutz. Insgesamt zeichnet sich also eine ähnliche Zweiteilung wie im Fall von Sampo Japan ab zwischen den Tätigkeiten des Kerngeschäfts und den Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes einerseits und dem transsektoralen Engagement mit zivilen Umweltorganisationen andererseits ab. Diese Zweiteilung überbrückt NEC zwischen internem und externem Engagement nur punktuell.

Tabelle 5.3-X: Gegenwärtiger Bezug von NEC zu Umweltorganisationen (2005)

- Zusammenarbeit mit Umweltorganisationen seit über zehn Jahren
Eine der ersten Kooperationen bestand mit der Wild Bird Society of Japan (WBSJ). Später folgten Kooperationen mit Kankyō Bunmei 21 und Asaza Fund.
- Mitgliedschaften und finanzielle Unterstützung von Umweltorganisationen
Die jährliche Fördersumme liegt bei geschätzten 30 Millionen Yen (ca. 180.000 Euro).
- Teilnahme an Umweltbildungsprogrammen für die eigenen Beschäftigten als auch in Schulen. Aktionen während des „NEC Make a Difference“-Day, zur Aufforstung an den Unternehmensstandorten weltweit oder bei der Umweltkommunikation des Unternehmens.
- Beteiligung von ausgewählten Umweltorganisationen an den Multi-Stakeholder-Foren des Unternehmens.

Quelle: NEC (2003: 9; 2003a: 37; 2006a: 53; 2006: 15; 2005: Interview).

Als einzige Ausnahme einer Verknüpfung betrieblicher und transsektoraler Maßnahmen wird folgendes Projekt erwähnt: NEC fördert das Umweltbewusstsein seiner Beschäftigten durch ein Projekt zur Wiederbe-

wirtschaftung brachliegender Nassreifelder am Kasumigaura. Als Ziel werden die Bewusstseinsbildung als auch bürgerschaftliches Engagement genannt (NEC 2006: 37). Andere Umweltaufgaben in Zusammenarbeit mit Nonprofit-Organisationen versteht NEC hingegen ausschließlich als bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement (z.B. Aufforstungsaktivitäten, Umwelterziehungsprogramme für Kinder oder Clean-up-Kampagnen am Unternehmensstandort im Rahmen des *NEC-Make-a-Difference-Day*) (NEC 2006a: 37–53). Die meisten dieser Aktivitäten initiierte das Unternehmen erst im Laufe der 1990er Jahre. Einzige bekannte Ausnahme im Wohlfahrtsbereich beinhaltet die Unterstützung des *Sign Language and Speech Contest for High School Student* seit dem Jahr 1984 (NEC 2003: 14). NEC besitzt somit nur bedingt Erfahrung mit philanthropischem Engagement. Ebenso wenig verfügt das Unternehmen über ein institutionalisiertes Engagement in Form einer eigenen Stiftung. So besteht kein Hinweis darauf, dass Kooperationen mit Umweltorganisationen von langjährigen philanthropischen Erfahrungen beeinflusst sind. Ungeachtet dessen findet sich auch hier die typische Zweiteilung zwischen betrieblichen Umweltschutz einerseits und transsektoralen Engagement andererseits.

Tabelle 5.3-XI: Prinzipien und Kriterien zur Auswahl geeigneter Partnerorganisationen

<p><i>Principles for Partnerships</i> Win-win relationship in which the partners work passionately while respecting each other and growing together. Relationships in which the partners can mutually confirm goals and analyze results. Partnerships in which NEC employees can take part.</p> <p><i>Kriterien</i> (1) Gemeinnützigkeit (<i>kōeki-sei</i>) (2) Originalität (<i>dokusō-sei</i>) und Fortschrittlichkeit (<i>senshin-sei</i>) (3) Entwicklungspotential (<i>hatten-sei</i>) (4) Strategie (<i>senryaku-sei</i>) (5) Partnerschaft (<i>pātonāshippu</i>) zwischen einer NPO und NEC</p>
--

Quelle: NEC (2003: 18).

In den *Guidelines of Social Contribution Programs* formuliert NEC weiterhin unmissverständlich, dass es grundsätzlich die Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren sucht (NEC 2003: 18). Das Unternehmen strebt keine rein finanzielle Unterstützung an, sondern eine ausgewogene Partnerschaft mit NPOs (Tab. 5.3-XI). Die Auswahlkriterien dienen NEC nach eigenen Angaben als Grundlage, aber nicht als Ausschlusskriterium (Interview NEC 2005: XIV). Vielmehr streicht NEC das Interesse an einer Win-Win-Konstellation, die Ergebnisorientierung und die Einbindung der eigenen Beschäftigten heraus. Mit anderen Worten äußert das Unter-

nehmen den Willen zum Ressourcentausch und zu einer Verknüpfung zwischen Unternehmenszielen und Kooperationsinhalt. Somit zeigt sich wie im Fall Sompo Japans nicht nur die Zweiteilung im Selbstverständnis und bei verschiedenen Maßnahmen, sondern ebenso, dass sich das Unternehmen in der einflussreichen Situation befindet, selbständig aus einem Pool kooperationswilliger Umweltorganisationen geeignete Partner aussuchen zu können. Das heißt, die Partnerorganisationen haben den Ansprüchen des Unternehmens zu genügen. Hier findet das unausgewogene Kräfteverhältnis zwischen Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen in Japan seinen Ausdruck.

ZUSAMMENFASSUNG

Wie bereits aus der quantitativen Untersuchung hervorging, besitzen Großunternehmen in transsektoralen Umweltkooperationen eine hohe Affinität zum Umweltschutz unabhängig von ihrem ökologischen Belastungsgrad. Mit anderen Worten gibt der ökologische Belastungsgrad nur in seltenen Fällen den unmittelbaren Ausschlag für die Kooperationsentscheidung. Das Beispiel von Sompo Japan zeigt vielmehr, dass das Umweltinteresse nicht allein aus dem Bedarf an ökologischer Legitimation resultiert, sondern ebenfalls über ökonomische Folgen für das eigene Produktsortiment zu beobachten sind. Insgesamt findet sich aber kein Indiz, dass japanische Umweltorganisationen in der Gegenwart öffentlichen Druck auf die betrachteten Unternehmen ausüben, der zu einem verstärkten Interesse an diesem Handlungsfeld führt. Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass sich bei den betrachteten Unternehmen fast ausschließlich ein transsektorales Engagement findet, welches vorwiegend bürgerschaftlich-philanthropisch geprägt ist. Maßnahmen des betrieblichen Umweltschutzes korrespondieren zwar mit der hohen Affinität zum Umweltschutz bei allen drei Unternehmen der Fallstudie, spielen bei transsektoralen Umweltkooperationen aber so gut wie keine Rolle. Allein im Fall von Sagawa Express lässt sich ein konkreter Bedarf nach ökologischer Legitimation und Glaubwürdigkeit beobachten, der mit einer Kombination betrieblichen Umweltschutzes und transsektoralen Engagement einhergeht. Mit anderen Worten liegt hier die Schlussfolgerung nahe, dass dieser Handlungsdruck tatsächlich den Anlass zur Thematisierung des eigenen Wirtschaftshandelns als Gegenstand bot. Gleichwohl findet sich auch in diesem Fall kein Indiz darauf, dass japanische Umweltorganisationen diese responsive Haltung verursachten. Somit bleibt nur zu schlussfolgern, dass bei den betrachteten Unternehmen der Wandel des Selbstverständnisses unabhängig von ökologischen Interessengruppen allein durch Veränderungen auf der internationalen

Ebene und die Diffusion internationaler Normen nach Japan beeinflusst ist. Der systematische Zusammenhang in der quantitativen Studie zwischen dem Integrationszeitpunkt gesellschaftlicher Ansprüche in das Corporate Governance und dem Gebiet des Auslandsgeschäfts unterstreicht dieses Ergebnis.

5.4 HANDLUNGSMOTIVE DER AKTEURE

Die Handlungsmotivation der Akteure für die Kooperationsentscheidung ist Gegenstand der ersten und zweiten Basishypothese. Im Rahmen der quantitativen Studie (vgl. Kap. 4.2.4) wurde nachgewiesen, dass die Akteure zum Einen sich während der Zusammenarbeit an ihrem Eigennutz orientieren und zum Anderen dieses an den Erwartungen ihres gesellschaftlichen Umfelds ausrichten. Das Leitbild des *homo socio-oeconomicus* der Tauschtheorie Colemans bestätigte sich genauso wie die Annahme, dass sich eine Reziprozität der Nutzenerwartung nur mit Berücksichtigung ideeller Ressourcen im gesellschaftlichen Umfeld erklären lässt. Allerdings unterschieden sich Großunternehmen und zivile Umweltorganisationen in Japan hinsichtlich der Rangfolge ihrer Kooperationsmotive. Während bei den Unternehmen gesellschaftlich-strategische Motive dominierten, blieben die gesellschaftlich-strategischen und operativen Beweggründe bei den Umweltorganisationen dem Kernziel des Umweltschutzes nachgelagert. Die einseitige Orientierung ziviler Umweltorganisationen an ihrem Kooperationspartner gilt dabei als Hauptindiz, dass im bilateralen Handlungssystem transsektoraler Umweltkooperationen bereits *a priori* eine systemimmanente Verschiebung im soziopolitischen Kräfteverhältnis zugunsten der Unternehmen vorliegt. In diesem Kapitel soll es nun darum gehen, diese generellen Ergebnisse mithilfe drei ausgewählter Fallbeispiele zu präzisieren.

DIE INTERESSENLAGEN DER UMWELTORGANISATIONEN

Japanische Umweltorganisationen behalten das Umweltschutzziel mehrheitlich im Auge, selbst wenn operative Motive bei der Entscheidung für eine Kooperation mit privatwirtschaftlichen Akteuren ausschlaggebend sind. Der WWF Japan und Asaza Fund bekunden beispielsweise in diesem Kontext, dass Unternehmen mit einer hohen ökologischen Belastung durchaus Adressaten ihres Engagements darstellen:

Dies liegt an der Tatsache, dass Unternehmen für 80 Prozent der ausgestoßenen Treibhausgase verantwortlich sind. [...] Deshalb ist

es für unsere Organisation so wichtig, mit Unternehmen in diesem Bereich zusammenzuarbeiten. (Interview WWF 2006: XI)

[...] die Teilnehmer dazu zu bringen, höhere Reduktionsziele für ihren CO₂-Ausstoß in Angriff zu nehmen als bisher. (Interview WWF 2006: II)

Durch eine Zusammenarbeit können Unternehmen in eine neue Richtung bewegt werden, die im Fall unserer Organisation Umweltschutz beinhaltet. (Interview Asaza 2006: VII)

Beide Organisationen sehen somit Zusammenarbeit als Option, auf das Umweltverhalten der Unternehmen Einfluss zu nehmen. Während Asaza Fund seine Ziele bezüglich einer Verhaltensänderung vage formuliert, benennt der WWF Japan konkrete Vorstellungen. Auch JEEF verfolgt das Ziel, Umweltbildung in der Gesellschaft zu etablieren:

Wenn nicht alle im Bereich der Umweltbildung mitarbeiten, dann geht es nicht voran. Umweltbewusstsein ist eine Angelegenheit, die jeden betrifft. (Interview JEEF 2006: XIX)

Unternehmen besitzen die Fähigkeit zur Umweltbildung. (Interview JEEF 2006: XXVI)

JEEF geht im Laufe des gesamten Interviews aber an keiner Stelle darauf ein, dass Unternehmen einer der Hauptverursacher vieler Umweltprobleme sind. Die Umweltorganisation blendet die Konfliktlinie zwischen ökonomischem und ökologischem Streben vollständig aus. Die Kooperation dient hier primär als Weg, das eigene Handlungsfeld voranzubringen und den Adressatenkreis zu erweitern. So verfolgen zwar alle drei Umweltorganisationen Umweltschutzziele, problematisieren jedoch nicht in jedem Fall die Verursacherrolle der Unternehmen. Die konkreten Vorstellungen des WWF Japan bestätigen die quantitativen Ergebnisse, wonach eher große, etablierte Organisationen während der Zusammenarbeit ihre Legitimations- und Kontrollfunktion wahrnehmen. Asaza Fund ist allerdings als ein Beispiel zu sehen, dass trotz geringer Größe durchaus das Wirtschaftshandeln der Unternehmen problematisiert. Trotzdem bleibt die Organisation in ihren Aussagen im Gegensatz zum WWF Japan vage.

Die quantitative Untersuchung hatte ergeben, dass gesellschaftlich-strategische Motive unter den befragten Organisationen die zweitwichtigste Zielkategorie bilden. Der WWF Japan erwähnt beispielsweise, dass der Vorteil einer Zusammenarbeit mit Sagawa Express aus der Vorbildwirkung und der wachsenden Überzeugungskraft erwächst:

Wenn sich ein großes Unternehmen wie Sagawa Express hingegen freiwillig für derartig ehrgeizige Reduktionsziele wie im Climate Savers Program verpflichtet, [...] ist dies eine wichtige Werbung für die Ziele unserer Organisation. [...] Damit wird die Machbarkeit des Unterfangens und der Kooperation gegenüber anderen Großunternehmen salonfähig. (Interview WWF 2006: III)

Der erste wichtige Erfolg liegt in der Chance, Unternehmen als die Main Player von der Wichtigkeit der CO₂-Reduktion überzeugen zu können. Wenn dies gelungen ist, ist es für unsere Organisation viel einfacher, die Politik von der Machbarkeit dieser Maßnahmen zu überzeugen. Dadurch gewinnt unsere Organisation an Überzeugungskraft. (Interview WWF 2006: XII)

Der WWF Japan richtet sich mit diesem angestrebten Effekt sowohl an andere Unternehmen als auch an die Adresse der Politik. JEEF hingegen benennt die Multiplikatorfunktion und den wachsenden Bekanntheitsgrad, wenn sie mit einem international renommierten Unternehmen wie Sompō Japan zusammenarbeitet:

Die Breitenwirkung ist entsprechend begrenzt, wenn man nur als autonome Organisation agiert. [...] Deshalb kommen wir mit der Verwaltung und den Unternehmen zusammen, nutzen deren Kräfte, und werden breitenwirksam tätig. (Interview JEEF 2006: XVIII)

Wenn wir mit Sompō Japan zusammenarbeiten, hat dies auch eine gewisse Öffentlichkeitswirkung. (Interview JEEF 2006: XVII)

Es liegt nahe, dass ein wachsender Bekanntheitsgrad im positiven Fall mit wachsender gesellschaftlicher Anerkennung und öffentlicher Resonanz einhergeht. Dies äußert Asaza Fund in gleicher Weise:

Unsere Organisation erfährt öffentliche Anerkennung unter anderem dadurch, dass Unternehmen und die Verwaltung mit uns kooperieren. (Interview Asaza 2006: XIII)

Aus diesen Aussagen lässt sich schlussfolgern, dass sowohl für international agierende als auch für regional agierende Umweltorganisationen auf das gesellschaftliche Umfeld ausgerichtete Motive in der Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielen. Dominiert bei dem WWF Japan noch der Moment der Glaubwürdigkeit, treten bei JEEF und Asaza Fund die Momente öffentlicher Anerkennung und der Erzeugung von Bekanntheit stärker hervor. Dies überrascht insoweit, dass kleine, weniger etablierte Umweltorganisationen neben dem Bedarf nach personellen und materiellen Ressourcen einen weiteren Bedarf nach ideellen Gütern äußern.

Umweltorganisationen repräsentieren bekanntlich ökologische Interessen und fungieren gleichzeitig als Mittler zwischen zivilen Akteuren und anderen gesellschaftlichen Gruppen. Ein ausreichender Bekanntheitsgrad ist also eigentlich Voraussetzung ihrer ökologischen Legitimation. Mit anderen Worten wirkt der Umfang potentieller Tauschobjekte damit so gering, dass sie kaum etwas dem Kooperationspartner entgegensetzen. Somit fällt der Einfluss kleiner und mittlerer Organisationen weitaus geringer aus als bisher gedacht.

Weil sich eine Vielzahl japanischer Umweltorganisationen die Frage nach der Existenzsicherung in besonderer Dringlichkeit stellt, kommt den operativen Motiven ebenso eine hohe Bedeutung zu. Alle drei Umweltorganisationen in den Fallbeispielen zeigen, dass die finanzielle Unterstützung von Unternehmen rund ein Drittel ihrer Einnahmen ausmacht. Diese stammen bei Asaza Fund und JEEF, anders als beim WWF Japan, nicht aus Spenden, sondern aus Auftragsarbeiten innerhalb der Kooperationsprojekte. Der WWF Japan ist zur Sicherung seiner Handlungsbasis nicht auf die Zusammenarbeit mit Unternehmen angewiesen. Obwohl der Stiftungscharakter als auch die Hauptaktivität des Fund-Raisings das Handlungsmotiv sehr wohl nahelegen, geht er entsprechend während des Interviews nicht auf das Motiv der Existenzsicherung ein. Sehr deutlich äußert hingegen JEEF das Motiv, durch Kooperationen die finanzielle Basis und den eigenen Handlungsspielraum zu sichern:

Wir besitzen ein Büro, haben mit vielen Menschen zu tun, [...]. Es ist für uns ein Problem, wenn wir keine finanziellen Mittel besitzen. Wir können unser Büro nicht unterhalten, wenn wir über kein Geld verfügen. [...] Unter anderem unterhalten wir dies mittels Auftragsarbeiten. Das sind Auftragsarbeiten seitens der Verwaltung oder seitens der Unternehmen. (Interview JEEF 2006: XVI)

Die Umweltorganisation erhält so gut wie keine Unternehmensspenden, sondern ist gezwungen, sich die Mittel über Kooperationsprojekte zu organisieren (Interview JEEF 2005: X). Das eigene Netzwerk fungiert kaum als Quelle ausreichender materieller Ressourcen. Deshalb ist nachvollziehbar, dass JEEF sehr deutlich operative Motive äußert. Asaza Fund erwähnt nicht explizit den finanziellen Aspekt seiner Kooperationen, sondern den Erwerb technischen Know-hows von den Partnerunternehmen als wichtiges Kooperationsmotiv, obwohl in ihrem Fall in gleicher Weise die Haupteinnahmequelle Auftragsarbeiten bilden:

[...], dass die Technologie von Unternehmen genutzt wird, um die Renaturierung des Kasumigaura voranzutreiben, [...]. (Interview Asaza 2006: XV)

Nicht die finanziellen Ressourcen, sondern die Einwerbung informationeller Unternehmensressourcen sind Ziel der Kooperation. Anders als JEEF reduziert sich das Netzwerk von Asaza Fund nicht allein auf eine bestimmte Expertengruppe, sondern es sind deutlich mehr Unternehmen und staatliche bzw. öffentliche Institutionen vertreten. Diese fungieren als Stifter materieller, informationeller und personeller Ressourcen, so dass sich die Frage nach bestimmten Ressourcen nicht auf eine Akteursgruppe reduziert. Demzufolge steht der Wunsch nach finanzieller Unterstützung weniger im Vordergrund.

Tabelle 5.4-I: Rangfolge der Zielkategorien und Handlungsmotive* (Umweltorganisationen)

	Allgemein	Durchschnitt des Samples (Kooperation)	JEEF	WWF Japan	Asaza Fund
Kernmotiv: Umweltschutz	A	A	A	A	B (A**)
Gesellschaftlich-strategische Motive	B	B	C	B	A (C**)
Operative Motive	C	C	B	C	C (B**)

* Die Rangfolge basiert auf den Ergebnissen der quantitativen Datenerhebung dieser Arbeit.

** Korrigierte Rangfolge für die Kooperation mit NEC.

Die Daten der quantitativen Datenerhebung erlauben, die Kooperationsmotive für den Durchschnitt des Samples sowie für die Organisationen der Fallstudie abzubilden (Tab. 5.4-I). Deutlich erkennbar ist, dass der Durchschnitt aller befragten Umweltorganisationen im Kontext transsektoraler Kooperationen und die allgemein angenommene Zielhierarchie übereinstimmen. Das Kernmotiv des Umweltschutzes steht an erster Stelle, gefolgt von gesellschaftlich-strategischen und operativen Motiven. Allerdings muss ins Gedächtnis gerufen werden, dass das Einwerben finanzieller Mittel in einer Einzelbetrachtung weit höher bewertet wurde als die Gesamtbewertung operativer Handlungsmotive vermuten lässt. Der WWF Japan entspricht mit seinen Antworten der allgemeinen Zielhierarchie. Die Rangfolge von JEEF zeigt hingegen Abweichungen dahingehend, dass operative höher bewertet werden als gesellschaftlich-strategische Motive. Die Organisation misst den operativen Zielen während einer transsektoralen Umweltkooperation fast eine ähnlich hohe Bedeutung bei wie dem Umweltschutzziel. Dies wurde bereits weiter oben in den Aussagen zur finanziellen Situation deutlich. Auffällig sind die Abweichungen im Fall von Asaza Fund. Sowohl die allgemein niedrige Zustimmung zu den einzelnen Motivkategorien als auch die ungewöhn-

liche Rangfolge springen ins Auge. Dem Umweltschutzziel und den operativen Zielen misst die Organisation kaum Bedeutung bei. Handlungsmotive, die das gesellschaftliche Umfeld adressieren, stehen deutlich höher im Rang. Die Rangfolge bezieht sich allerdings nicht allein auf die Kooperation mit NEC, die explizit auf die Einwerbung von Unternehmensressourcen und auf die Durchführung des Asaza Project abzielt. Sie sind für das Kooperationsbeispiel nicht nachvollziehbar. Das Umweltschutzziel und operative Beweggründe spielen im vorliegenden Fallbeispiel eine weitaus größere Rolle, als durch die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung abgebildet werden konnte. Aus diesem Grund ist in die obere Tabelle eine korrigierte Rangfolge eingefügt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass alle Akteure eine konkrete Nutzenexpectation bezüglich ihrer Kooperationsentscheidung äußern und dem gesellschaftlichen Umfeld für ihr Handeln eine wichtige Bedeutung beimessen. Die hohe Orientierung am Umweltschutzziel bestätigt sich, beinhaltet aber nicht zwangsläufig die Problematisierung der Verursacherrolle der Unternehmen. Dies manifestiert bereits den Eindruck, den die Eigenschaften der einzelnen Umweltorganisationen vermittelten. Umweltorganisationen, die die Ökologie-Ökonomie-Konfliktlinie in ihrem Aktivitätsspektrum ausblenden, werden von Großunternehmen als Kooperationspartner in den meisten Fällen bevorzugt. So verwundert es nicht, dass dies ausgerechnet jene Organisationen sind, die eine geringe Größe und eine hohe Verflechtung in ihrer Einnahmestruktur aufweisen. Mit anderen Worten mangelt es ihnen an kritischer Distanz, so dass sie kaum ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion wahrnehmen. Die systemimmanente Verschiebung des Kräfteverhältnisses zeichnete sich zwar bereits in der quantitativen Studie ab, lässt sich aber anhand der drei Fallbeispiele folgendermaßen präzisieren: In Anbetracht der finanziellen Verschränkung und der abweichenden Rangfolge der Motivkategorien misslingt es vorrangig kleinen und mittleren Organisationen, sich als ebenbürtige Partner neben Großunternehmen zu positionieren.

DIE INTERESSENLAGEN DER UNTERNEHMEN

Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen äußert eine Orientierung an Reputationseffekten als Hauptanreiz, um mit zivilen Umweltorganisationen zu kooperieren. Bezüglich ihrer Kernmotive äußern sich die drei Unternehmen der Fallstudie folgendermaßen:

Aber ist es denn nicht so, dass ohne ordentliche Gewinne kein gesellschaftliches Engagement möglich ist bzw. allein gesellschaftliches Engagement nicht zu ordentlichen Erträgen führt? Dies kann

man sich vorstellen wie die zwei Seiten einer Medaille. Wenn man das eine richtig macht, dann fällt auch für das andere etwas ab. (Interview Sompo 2006a: VII)

Konzerne, die derart aktiv im Umweltbereich tätig sind, stehen meist auch wirtschaftlich sehr gut da. (Interview Sagawa 2005: XII)

Unser Unternehmen hat davon keinen wirtschaftlichen Nutzen. Neue Geschäftschancen haben sich daraus bisher nicht ergeben. (Interview Sagawa 2005: XIV)

Es ist zwar richtig, dass Unternehmen an erster Stelle für den Gewinn arbeiten, aber sie tun dies für den gesellschaftlichen Wohlstand. (Interview NEC 2005: XXI)

Keines der Unternehmen äußert sich dahingehend, dass die Zusammenarbeit mit Umweltorganisationen einen integrativen Bestandteil ihrer Existenzsicherung und Gewinnerwirtschaftung darstellt. Dieses Ergebnis manifestiert die Erkenntnis der quantitativen Untersuchung, dass transsektorale Umweltkooperationen als mehr oder weniger integrierter Zusatz zum Kerngeschäft betrachtet werden. Sompo Japan meint zwar, dass die Ressourcen für gesellschaftliches Engagement aus erfolgreichem Wirtschaften resultieren, aber vermittelt damit in gleicher Weise den Charakter eines *add-on*. Einzig Sagawa Express bringt zum Ausdruck, dass pro-aktives Engagement sich positiv auf den Geschäftserfolg auswirkt. Allerdings erklärt das Unternehmen nicht, worin dieser Zusammenhang besteht, obwohl es als einziges Unternehmen über eine Zusammenarbeit im inneren Verantwortungsbereich verfügt. Zwei Unternehmen stellen allerdings einen Zusammenhang zu ihren Beschäftigten her:

Zum Beispiel existieren in jeder Firma rund zwanzig Prozent, die hoch motiviert arbeiten, weitere sechzig Prozent, die sich normal engagieren, und weitere zwanzig Prozent, die sich kaum einbringen. Wenn wir den großen Mittelteil von sechzig Prozent durch die positive Wahrnehmung des eigenen Unternehmens dazu bewegen können, sich ähnlich anzustrengen, wie die zwanzig Prozent Hochmotivierten, dann verbessert das die Performance unseres Unternehmens. Gegen die verbleibenden zwanzig Prozent kann man leider nichts machen. (Interview Sompo 2006b: VIII)

Wir erwarten, dass durch die Erhöhung des Umweltbewusstseins jedes einzelnen Beschäftigten im Endeffekt sich die gesamte Performance des Unternehmens verbessert und letztendlich zum Erfolg beiträgt. (Interview NEC 2005: XVI)

Sompo Japan und NEC ziehen eine Verbindungslinie über ihre Beschäftigten zum Kernziel der Gewinnerwirtschaftung und Existenzsicherung. Sompo Japan unterstreicht zudem den ideellen Wert. Die positive Wahrnehmung des eigenen Unternehmens soll die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten befördern. Mit anderen Worten findet eine Verknüpfung mit den Kernzielen nur mittelbar statt. Ob eine Steigerung der Mitarbeitermotivation tatsächlich eintritt und das Geschäftsergebnis positiv beeinflusst, kontrolliert das Unternehmen selbst nicht. Im Gegensatz dazu äußert Sagawa Express weder in der schriftlichen Befragung noch während des Interviews eine Verknüpfung zwischen den privatwirtschaftlichen Kernzielen und der Mitarbeitermotivation als Kooperationsanreiz. Die uneindeutige Rückbindung an die Kernziele ist als Hinweis eines vorrangig imitierenden Handelns zu werten. Deshalb liegt der Schluss nahe, dass selbst eine Kooperation im inneren Verantwortungsbereich des Unternehmens nicht zwangsläufig ein Hinweis darauf ist, dass die unternehmerischen Kernziele zum Tragen kommen.

Eines der wichtigsten Ergebnisse der quantitativen Untersuchung war, dass die Unternehmen mit ihrem transsektoralen Engagement ein diffuses gesellschaftliches Umfeld adressieren, zu dem die zivilen Umweltorganisationen als Mittler fungieren. Repressive Anreize seitens zivilgesellschaftlicher Akteure bestehen hingegen nicht. Zwei Unternehmen unterstreichen beispielsweise vielmehr den Wert einer pro-aktiven Kommunikation mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen:

Für unser Unternehmen war es immer wichtig, nicht nur Reaktion auf die eigenen Publikationen zu erhalten, sondern aktiv Kontakt aufzunehmen [...]. (Interview NEC 2005: XI)

Unternehmen [...] kommunizieren mit ihren Stakeholdern, um verschiedene Meinungen, Hinweise und Informationen einzuholen. Einer dieser Stakeholder sind zivile Organisationen [...]. Aus diesem Grund hält unser Unternehmen die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren für wichtig. (Interview Sagawa 2005: III)

Es treten einerseits durchaus Schwierigkeiten mit letzteren auf, auf der anderen Seite ist der Austausch mit zivilen Umweltorganisationen wichtig. (Interview Sagawa 2005: XIX)

NEC und Sagawa Express sind an zivilgesellschaftlichen Organisationen interessiert, weil diese Träger von Informationen, Meinungen und Ideen sind, die sich von den unternehmenseigenen unterscheiden. Japanische Umweltorganisationen fungieren hier also tatsächlich als Repräsentanten zivilgesellschaftlicher Ansprüche. Eine aktive Kommunikation mit zivilgesellschaftlichen Stakeholdern setzt allerdings die Einsicht voraus, dass

die nachgefragten Inhalte eine Relevanz für die Unternehmen besitzen. Weiterhin erwähnen zwei Unternehmen ausdrücklich, dass die Pflege der eigenen Reputation ein Grund ist, die Zusammenarbeit zu suchen:

Die Verbesserung unseres Images bedeutet für unser Unternehmen, dass beispielsweise die Besucher der Umweltvorträge zu denken beginnen: „Sompo Japan ist eine gute Organisation“. (Interview Sompo 2006a: X)

Die Förderung des Images unseres Unternehmens ist ein wichtiger Grund, gerade weil in der Vergangenheit Probleme auftraten. [...] die Förderung eines positiven Images der Marke „Sagawa Express“ vor dem Hintergrund früherer Umweltbelastungen oder früherer Zwischenfälle ist durchaus wichtig. (Interview Sagawa 2005: VII)

Sagawa Express erwähnt, dass der Drang zur Imagepflege unter anderem aus dem Korruptionsskandal Anfang der 1990er Jahre resultiert, der seinen Bedarf nach Glaubwürdigkeit und ökologischer Legitimation speist. Dies ist bei Sompo Japan nicht der Fall. Trotzdem sieht das Unternehmen ebenso einen Bedarf, sich als „gutes Unternehmen“ zu profilieren. Dies legt nahe, dass die Unternehmen in der Gegenwart einem andauernden Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsdefizit in der Öffentlichkeit ausgesetzt sind, das durch die fortwährende Debatte um ihre gesellschaftliche Verantwortung geschürt wird. Eine Reaktion auf dieses Defizit ist allerdings nur dann plausibel, wenn die Unternehmen selbst die Notwendigkeit sehen, darauf reagieren zu müssen. Die Unternehmen versprechen sich von ihrem Engagement mit Umweltorganisationen also, dem Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsdefizit begegnen zu können. Obendrein heben die beiden Unternehmen das Kundeninteresse als Handlungsanreiz hervor:

Durch die gestrige Veranstaltung teilen wir der Öffentlichkeit mit, dass sie umweltfreundliche Produkte kaufen sollen. [...] Wir geben Informationen auf diese Art weiter, weil unser Unternehmen nicht anders als durch seine Produkte dazu [zum umweltfreundlichen Handeln] beitragen kann. (Interview Sompo 2006b: II)

Beispielsweise ist der Kunde eines Logistikunternehmens daran interessiert, dass die aufgebene Ware ordnungsgemäß transportiert wird. Dies ist der Auftrag des Kunden an unser Unternehmen. Mit der Teilnahme am Gurin butsureyū pātonāshippu [Green Logistic Partnership] oder Climate Savers Program geht es uns darum, das Kundeninteresse und die ökologische Verantwortung miteinander zu verbinden. (Interview Sagawa 2005: X)

Aus diesen Aussagen wird deutlich, dass Sompo Japan durch die Positionierung als „gutes Unternehmen“ einen wertsteigernden und wettbewerbsfördernden Effekt erhofft. Das Unternehmen stellt mit Blick auf potentielle Kunden eine Verbindung zwischen seinem transsektoralen Engagement und dem Absatz seiner Produkte her. Sagawa Express vermittelt hingegen erneut den Eindruck, dass das transsektorale Umweltengagement allein auf imitierendem Handeln beruht. Zwar erkennt das Unternehmen die Bedeutung ökologischer Legitimation für das eigene Image, aber verbindet dieses ebenfalls nicht über die Absatzseite mit den unternehmerischen Kernzielen. Aus diesem Ergebnis lässt sich für alle drei Unternehmen ableiten, dass sie dem Bezug zu ihrem gesellschaftlichen Umfeld einen entscheidenden Wert für das Eingehen einer Umweltkooperation beimessen. Allerdings liegt die Betonung auf unterschiedlichen Aspekten und findet teils als unreflektierte Nachahmung statt, so dass sich der Eindruck einer CSR-Mythenspirale auch in der Fallbeispieluntersuchung verfestigt.

Die quantitativen Ergebnisse veranschaulichen weiterhin, dass die Mehrzahl der Unternehmen operative Motive, die auf die Ressourcen der Umweltorganisationen rekurrieren, kaum ins Auge fasst. Die Unternehmen der Fallstudie äußern sich bezüglich operativer Motive folgendermaßen:

Die Prioritäten unseres Unternehmens liegen auf den Lerneffekten [und weniger auf dem Image]. Für unser Unternehmen geht es darum, das Tätigkeitsfeld ständig zu erweitern und sich verschiedene Kompetenzen anzueignen. Für ein Unternehmen bedeutet dies, seine Kompetenzen auszubauen und damit letztendlich die Wertschöpfung voranzutreiben. (Interview NEC 2005: IX)

Die Zusammenarbeit mit JEEF ermöglicht eine höhere Qualität der Arbeit [innerhalb des Kooperationsprojekts], als wenn unser Unternehmen die Aktivitäten allein durchführt. (Interview Sompo 2006a: IX)

NEC streicht heraus, dass operative Motive in der Zusammenarbeit mit Asaza Fund einen deutlich höheren Stellenwert besitzen als gesellschaftlich-strategische. Das Unternehmen stellt fast ausschließlich über diese Beweggründe eine Verbindung zum Kernmotiv der Existenzsicherung her. NEC äußert so gut wie keine Orientierung an Reputationseffekten als Kooperationsanreiz. Darin unterscheidet sich das Unternehmen markant von der Mehrheit kooperierender Unternehmen. Sompo Japan hingegen erwähnt operative Ziele ausschließlich im Rahmen seines philanthropischen Engagements. Jedoch bleibt der additive Charakter der Zusam-

menarbeit erhalten. Im Gegensatz zu NEC fehlt ein explizites Interesse am Kooperationspartner als Adressat des transsektoralen Engagements. Sagawa Express formuliert indes im Laufe des Interviews keine operativen Motive.

Tabelle 5.4-II: Rangfolge der Zielkategorien und Handlungsmotive (Unternehmen)*

	Allgemein	Durchschnitt des Samples (Kooperation)	Sompo Japan	Sagawa Express	NEC
Kernmotive	A	B	B	C	B
Gesellschaftlich-strategische Motive	B	A	A	A	C
Operative Motive	C	C	C	B	A

* Die Rangfolge basiert auf den Ergebnissen der quantitativen Datenerhebung dieser Arbeit.

Die Einzeldarstellung der Kooperationsmotive der befragten Unternehmen macht deutlich, dass die Interviews die Rangfolgen der quantitativen Daten bestätigen. Sompo Japan stimmt weitgehend allen Motivgruppen zu und entspricht in seiner Rangfolge dem Durchschnitt kooperierender Unternehmen. Operative Ziele hingegen spielen vorrangig bei der Durchführung des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens eine Rolle. Sagawa Express wiederum zeigt eine ähnlich hohe Zustimmung zu den operativen wie zu gesellschaftlich-strategischen Handlungsmotiven, aber das Unternehmen verbindet dies nicht in nachvollziehbarer Weise mit seinen Kernzielen. Insofern verfestigt sich an dieser Stelle der Eindruck eines nachahmenden Verhaltens. Die Motivhierarchie von NEC weicht, wie bereits die qualitativen Ergebnisse beweisen, deutlich von allen anderen ab. Das Unternehmen äußert primär operative Motive, die eng mit den Kernzielen der Gewinnerwirtschaftung und Existenzsicherung verknüpft sind. Das gesellschaftliche Umfeld scheint zwar auch eine wichtige Rolle zu spielen, nimmt aber den letzten Platz auf der akteursindividuellen Rangfolge der Handlungsmotive ein.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich die Dominanz gesellschaftlich-strategischer Beweggründe für Sagawa Express und Sompo Japan unabhängig von einzelnen Akteurseigenschaften wie beispielsweise den ökologischen Belastungsgrad bestätigt. Obwohl NEC während des Interviews kaum auf die Bedeutung der Reputationseffekte eingeht, offenbaren die quantitativen Daten trotzdem, dass das Unternehmen seinem gesellschaftlichen Umfeld einen hohen Stellenwert beimisst. Somit korrespondiert dieses Ergebnis mit dem Durchschnitt aller Unternehmen der quantitativen Untersuchung. Ansonsten variiert die Nutzenerwar-

tung sehr deutlich zwischen den drei Unternehmen und deckt teilweise eine mangelnde Rückbindung des transsektoralen Engagements zu den Kernzielen unternehmerischen Handelns auf. Gerade jene beiden Unternehmen, die ihre Teilnahme an transsektorale Umweltkooperationen an ein bürgerschaftlich-philanthropisches Selbstverständnis binden, verfügen zugleich über eine Reflexion dieses Handelns hinsichtlich ihrer Kernmotive. So trägt dieses Engagement im Fall von Sompo Japan zwar einen additiven Charakter, entbehrt aber ebenso wenig einer Plausibilität für dieses Engagement. Der offensichtliche Mangel an Reflexion bezüglich des transsektoralen Engagements seitens Sagawa Express entspringt hingegen einem hohen Handlungsdruck und gerade deshalb verwundert es nicht, dass das Engagement einen stark imitierenden Charakter trägt. Allerdings ergibt die Fallstudie ebenfalls, dass keines der Unternehmen von repressiven Anreizen seitens ziviler Umweltorganisationen in Japan berichtet. Aus diesem Grund wird auch an dieser Stelle in Übereinstimmung mit den quantitativen Ergebnissen der Schluss gezogen, dass die Unternehmen die treibende Kraft beim Zustandekommen transsektoraler Zusammenarbeit sind. Das heißt, die mehrmals erwähnte systemimmanente Verschiebung des Kräfteverhältnisses zugunsten der Unternehmen findet hierin erneut seinen Ausdruck.

EXKURS: URSACHEN FÜR DEN WANDEL UNTERNEHMERISCHER ZIELORIENTIERUNGEN SEIT DEN 1990ER JAHREN

Bevor die Akteure ihre Kooperationsentscheidung entlang verschiedener Handlungsmotive treffen, liegt eine Phase, in der die Akteure überhaupt erst ihre Bereitschaft für eine transsektorale Zusammenarbeit im Umweltbereich ausbilden. Weil unter anderem geklärt werden soll, welche Entwicklung überhaupt zur Ausbildung kooperativer Interaktionsmuster bei den einzelnen Akteuren geführt hat, liegt auf dieser (Vor-)Phase ein besonderes Augenmerk. Welche Ursachen treiben Großunternehmen und Umweltorganisationen aus Sicht der befragten Teilnehmer an, seit den 1990er Jahren zunehmend miteinander zu kooperieren? Die Zusammenarbeit zwischen JEEF und Sompo Japan gehört zu einer der frühen transsektoralen Umweltkooperationen in Japan seit Beginn der 1990er Jahre. Beide Akteure geben an, dass dem pro-aktiven Engagement des Unternehmens eine Vorreiterrolle für weitere transsektorale Umweltkooperationen zukam:

Ich denke, es existiert bis 1993 kein Beispiel einer Umweltkooperation, in dem ein Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes mit einer

Umweltorganisation zusammenarbeitet, weil es Umweltbelastungen verursacht. (Interview Sompo 2006a: IX)

Aber dass die Zahl solcher Unternehmen [mit veränderter Wahrnehmung von NPOs/NGOs] zugenommen hat, ist eine Tatsache. Sompo Japan ist im Grunde ein Pionier, ein Vorreiter davon, kann man sagen. (Interview JEEF 2006: XIV)

Der WWF Japan sieht daneben ein gestiegenes Interesse an Umweltkooperationen und an der Umweltthematik im Allgemeinen, die einen Bezug zur Wirtschaft aufweisen. Sagawa Express meint sogar, dass sich dieser Trend in Zukunft fortsetzen wird.

Es ist ein deutlich gestiegenes Interesse erkennbar. [...] Dies bezieht sich einerseits auf Kooperationen, andererseits z.B. auf Themen wie dem Emissionshandel. (Interview WWF 2006: XII)

[Die Zahl der Umweltkooperationen hat] nicht zugenommen, sondern dieses Phänomen hat gerade erst begonnen. (Interview Sagawa 2005: X)

NEC und Asaza Fund bestätigen sowohl implizit als auch explizit im Laufe des Interviews, dass ein erhöhtes Interesse an transsektoralen Kooperationen zu beobachten ist. Asaza Fund äußert beispielsweise, wenn auch etwas abschwächend, dass vermehrt Unternehmen Interesse an einer Zusammenarbeit mit der Organisation signalisieren (Interview Asaza 2006: V). Das gestiegene Interesse äußert sich nach Aussagen der Akteure in einer wachsenden Zahl von gemeinsamen Veranstaltungen oder Stakeholderdialogen der Unternehmen. Dabei wird beispielsweise deutlich, dass der WWF Japan als große renommierte Umweltorganisation anscheinend hauptsächlich Anfragen von Unternehmen erhält, hingegen Sagawa Express von kleinen zivilen Organisationen angesprochen wird.

Die Zahl der teilnehmenden Unternehmen an Veranstaltungen von zivilen Organisationen hat im Vergleich zu früher zugenommen. Darunter befinden sich zwar einige Unternehmen, die bereits vorher einen Austausch pflegten, aber erst in letzter Zeit ist ihre Zahl sichtbar gewachsen. (Interview Sagawa 2005: XI)

Die Anfragen von Unternehmen haben sich erhöht, ob unsere Organisation nicht an Stakeholderdialogen der Unternehmen teilnehmen oder ob in den CSR-Berichten nicht ein Artikel über die Arbeit mit unserer Organisation aufgenommen werden könne. (Interview WWF 2006: XII–XIII)

Die Akteure begründen den Anstieg transsektoraler Umweltkooperationen erstens mit dem Wandel der Rahmenbedingungen. Asaza Fund sagt einerseits, dass sich der Konflikt zwischen ökonomischen und ökologischen Interessen abgeschwächt hat, andererseits meint NEC und der WWF Japan, dass der Umweltschutz einen allgemeinen Bedeutungszuwachs erfuhr:

Die Zeiten der großen Umweltzerstörungen von Unternehmens- und Staatsseite sind vorbei. Verschiedene Gesetze zum Umweltschutz wurden bereits verabschiedet und die größten Bauvorhaben sind weitgehend abgeschlossen. (Interview Asaza 2006: XIX–XX)

Ja, zu dieser Zeit [Mitte der 1990er Jahre] hat sich der gesamte Hintergrund zur Umweltthematik und damit auch das Umweltbewusstsein gewandelt. (Interview NEC 2005: VII)

Im Laufe der 1990er Jahre hat sowohl der Umweltschutz als auch gesellschaftliches Engagement und Sicherheit an Bedeutung gewonnen. Unternehmen müssen sich heute verstärkt mit dieser Problematik auseinandersetzen. (Interview WWF 2006: XIII)

Sagawa Express stellt beispielsweise in diesem Kontext heraus, dass sich die gesetzlichen Auflagen zum Immissionsschutz sowohl auf kommunaler bzw. regionaler als auch auf nationaler Ebene kontinuierlich verschärfen und damit Handlungsdruck erzeugen:

Neben unserem Unternehmen sind die anderen beiden großen Logistikunternehmen Pelikan und Yamato von der Auseinandersetzung betroffen. Yamato wurde vorrangig über Schuldzuweisungen hinsichtlich der Luftverschmutzung im Inland in die Debatte verwickelt. [...] Von Seiten der Regierung und der öffentlichen Verwaltung wurden nach und nach verschiedene Auflagen eingeführt. (Interview Sagawa 2005: V)

Das Kaisei-shō-ene-hō [revidiertes Energieeinsparungs-Gesetz] wird ab April 2007 eingeführt. Für ein Unternehmen ist es allerdings wichtig, sich bereits vor der Einführung dieses Gesetzes auf mögliche Veränderungen einzustellen. (Interview Sagawa 2005: X)

In diesem Kontext merkt NEC weiterhin an, dass der fortwährende Wandel aus dem Handlungsdruck internationaler Normen wie der ISO-Norm 14001 resultiert. Dieses international gebräuchliche Umweltmanagementsystem, an welchem mittlerweile die Mehrheit großer Unternehmen in Japan teilnimmt, begünstigt laut NEC die Kommunikation zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen (Interview NEC 2005: X).

Zweitens geben die Akteure an, dass sie Veränderungen in den Interaktionsmustern der Unternehmen in Japan beobachten. Asaza Fund konstatiert sogar, dass der Wandel hauptsächlich auf Unternehmensseite stattfindet:

Der Wandel hat eher auf Unternehmensseite stattgefunden. Die Umweltgruppen und NPOs sind genauso aktiv wie früher. (Interview Asaza 2006: XXI)

Als Unternehmen jedoch angefangen haben, sich gesellschaftlich zu engagieren, sind die ersten Kooperationen entstanden. (Interview Asaza 2006: XXI)

NEC meint, dass es in der Vergangenheit lange Zeit ausreichte, durch das Erwirtschaften von Gewinnen zum gesellschaftlichen Wohlstand beizutragen. Sompo Japan merkt zusätzlich an, dass das bürgerschaftliche Engagement in der Gegenwart aus einem veränderten Engagementverhalten früherer rein philanthropischer Aktivitäten resultiert:

Zwischen 1950 bis 2000 stand das wirtschaftliche Wachstum in Japan im Vordergrund. Denn damit wurde zum gesellschaftlichen Wohlstand beigetragen. Aber im Laufe des Wirtschaftswachstums sind zunehmend neue Probleme aufgetaucht. Die Denkweise, dass wirtschaftliches Wachstum alleine zum gesellschaftlichen Wohlstand führt, reicht nicht mehr aus. (Interview NEC 2005: XXII)

In den 1980er Jahren sind Unternehmen durch die bubble economy schnell zu großen Gewinnen gekommen, die sie großzügig an NPOs gespendet haben. Da der Transfer der eigenen Ressourcen aber wenig Sinn machte, kamen die Unternehmen langsam zu der Ansicht, dass es besser wäre, für ein gemeinsames Ziel zusammenzuarbeiten. (Interview Sompo 2006b: XII–XIII)

Einhergehend mit veränderten Engagementformen gibt Sagawa Express zur Auskunft, dass sich seine Wahrnehmung ziviler Umweltorganisationen verändert hat: weg von konfliktträchtigen Akteuren hin zu potentiellen Kooperationspartnern:

Aus früheren Erfahrungen hat die Kooperation mit Umwelt-NGOs durchaus problematische Seiten. Zivile Umweltgruppen gelten ebenso als recht lebhaftere Organisationen. Der WWF Japan ist zwar nicht so konfrontativ wie Greenpeace, jedoch sind sie als Schwesterorganisationen zu verstehen. Unser Unternehmen zieht Kooperationen mit japanischen Umweltorganisationen erst heute bzw. erst seit zwei, drei Jahren in Betracht. (Interview Sagawa 2005: VII)

Als eine treibende Kraft für den Zuwachs an Umweltkooperationen wirkt in jüngster Zeit außerdem ein gewachsenes Interesse an der CSR-Thematik. Dieses öffentliche Interesse zwingt Unternehmen anscheinend dazu, sich stärker mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinanderzusetzen:

Heute existiert der Begriff CSR, weshalb viele Unternehmen gesellschaftliches Engagement durchführen wollen. (Interview JEEF 2006: VI)

Heute wird zwar überall von CSR gesprochen, bis vor kurzem wurden Unternehmen jedoch allein nach ihren Gewinnen, der wirtschaftlichen Performance bewertet. Dies hat sich nun verändert. (Interview Sompo 2006b: III)

Die erfolgreiche Durchführung verschiedener Umweltkooperationen sorgt im Laufe der Zeit zusätzlich dafür, dass andere Unternehmen und Umweltorganisationen erfolgreichen Beispielen nacheifern (Band-Wagon-Effekt):

Durch die einzelnen Beispiele und Erfolge werden zunehmend andere Unternehmen darauf aufmerksam, dass sie mit einer Zusammenarbeit Erfolge einfahren könnten. (Interview Sompo 2006b: XIII)

Zum Dritten führen die Interviewpartner Gründe an, die auf einen Wandel der Umweltorganisationen hinweisen. NEC beobachtet einen gewachsenen Bedarf an Partizipation unter zivilgesellschaftlichen Akteuren. Sagawa Express stellt weiterhin fest, dass sich der Bezug ziviler Umweltorganisationen zu Unternehmen gewandelt hat. Es wird weniger nach Spenden, sondern vermehrt nach einer Zusammenarbeit gefragt. Gleichzeitig stellt Asaza Fund ein gewandeltes Interesse der Öffentlichkeit weg von ideologischen hin zu problemorientierten Organisationen fest:

Dieses aktive Engagement [Reaktionen auf die Außenkommunikation des Unternehmens] von Seiten der Stakeholder, kommt vor allem von NGOs und Bürgergruppen. (Interview NEC 2005: X)

Es fällt auf, dass Umweltorganisationen früher häufiger nach finanzieller Unterstützung gefragt haben. In letzter Zeit ist allerdings die Nachfrage nach Sachspenden oder einer Zusammenarbeit in gemeinsamen Programmen gestiegen. (Interview Sagawa 2005: XVII)

Rein ideologisch ausgerichtete Gruppen werden nicht mehr von der Gesellschaft anerkannt. Gegenwärtig sind Organisationen mit einem sachlichen Blick und der Fähigkeit zur Erarbeitung möglicher Lösungsansätze anerkannt. (Interview Asaza 2006: XXII)

Darüber hinaus unterstreicht Asaza Fund mehrmals, dass transsektorale Kooperationen in Japan allgemein durch eher konfliktarme Interaktionsmuster geprägt sind. Asaza Fund sieht den Grund einerseits in dem fehlenden Einfluss japanischer Umweltorganisationen und andererseits in der fehlenden Bereitschaft in Japan, Konflikte in der Öffentlichkeit auszutragen (Interview Asaza 2006: XXIII):

Japanische Umweltorganisationen unterscheiden sich beispielsweise von denen aus den USA. Dort wird mehr Druck auf den Gegner ausgeübt. In Japan existiert so gut wie keine Beziehung zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen, welche man als Zuckerbrot und Peitsche bezeichnen könnte. (Interview Asaza 2006: XXII)

Japanische NPOs verfügen nicht über die Macht, Unternehmen oder die Verwaltung unter Druck zu setzen. (Interview Asaza 2006: XXII)

Insgesamt lassen sich folgende Punkte festhalten: Alle Akteure nehmen den Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen in der Gegenwart wahr. Dieses Phänomen lässt sich laut den Akteuren der Fallstudie auf mehrere Ursachen zurückführen. Die Konfliktlinie zwischen ökonomischen und ökologischen Interessen hat sich aufgrund der Adaption gesetzlicher Standards abgeschwächt, weil ökologische Problemlagen zunehmend auf nationaler und internationaler Ebene geregelt werden. Gleichzeitig bewirkt der Bedeutungszuwachs der Umweltschutzthematik in den 1990er Jahren eine fortwährende, eher sachorientierte Auseinandersetzung mit dem Thema und eine Öffnung der Unternehmen gegenüber ökologischen Anspruchsgruppen. Die wachsende Bedeutung der CSR-Thematik in der Öffentlichkeit erhöht den Handlungsdruck auf die Unternehmen zusätzlich, sich gegenüber zivilgesellschaftlichen Akteuren zu öffnen. Im Wortlaut der Tauschtheorie Colemans wird die Glaubwürdigkeit in japanische Unternehmen und der japanischen Wirtschaft durch die genannten Gründe fortwährend infrage gestellt, so dass ein allmählicher Vertrauensentzug durch das gesellschaftliche Umfeld erfolgt. Diese gesellschaftliche Umdeutung der Verteilung materieller und immaterieller Ressourcen aufgrund der andauernden Neuinterpretation gesellschaftlicher Verantwortung erzeugt einen wachsenden Bedarf an ideellen Ressourcen und am transsektoralen Engagement.

Als Vorreiter für die wachsende Zahl von Kooperationsfällen fungieren pro-aktive Unternehmen zu Beginn der 1990er Jahre, zu der Zeit, zu der laut der quantitativen Studie der allmähliche Zuwachs einsetzt. Der Erfolg pro-aktiver Umweltkooperationen erzeugt eine öffentliche Akzeptanz und Nachahmung scheinbar erfolgreicher Interaktionsmuster im Sinne der bereits erwähnten CSR-Mythenspirale. Die Initiatorrolle und

die Entscheidung über das Zustandekommen der Zusammenarbeit obliegen vorrangig der privatwirtschaftlichen Seite, was von den quantitativen Ergebnissen bestätigt wird. Denn zum Einen verfügen japanische Umweltorganisationen selten über ausreichenden Einfluss, kooperatives Verhalten durch öffentlichen Druck zu erzwingen. Der Zuwachs an Kooperationsfällen wird zusätzlich von einer kooperativen, problemorientierten Haltung vieler Umweltorganisationen befördert, da ideologische Argumentationen in der Gegenwart kaum mehr auf öffentliche Akzeptanz stoßen. Zum Anderen ist der Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen hauptsächlich durch den organisationalen Wandel der Unternehmen beeinflusst, die zu einer Anpassung ihrer Handlungsmuster führt, da sich allein so das gesellschaftliche Vertrauen hinsichtlich veränderter Erwartungen im gesellschaftlichen Umfeld sichern lässt.

5.5 ZEITLICHE DIMENSION DER ZUSAMMENARBEIT

In der quantitativen Untersuchung wurde bereits nachgewiesen, dass sich seit den 1990er Jahren in Japan ein kontinuierlicher Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen ereignet, der die Ergebnisse der Forschungsliteratur bestätigt. Diese Entwicklung ließ sich maßgeblich auf das veränderte Nutzeninteresse der Unternehmen und ursächliche Einflüsse der internationalen Ebene zurückführen. Die Frage nach der Laufzeit gab daneben Auskunft darüber, inwieweit die Akteure dauerhafte Bindungen zueinander anstreben. Letztendlich ist die Kontinuität ein Indiz dafür, dass ein Kooperationsprojekt erfolgreich läuft und sich die Kooperationspartner beständig Vertrauen erweisen. Wenn eine dauerhafte Bindung allerdings mit dem kontinuierlichen Transfer finanzieller Mittel einhergeht, gibt dies möglicherweise einen Hinweis auf eine einseitige Abhängigkeit der Umweltorganisation vom Kooperationspartner. Diese Frage stellt sich besonders dringlich im Fall jener Organisationen, bei welchen Auftragsarbeiten den größten Teil ihrer Einnahmen ausmachen. Das Fehlen einer beschränkten Laufzeit der Kooperationsprojekte legte im quantitativen Teil der Arbeit die Vermutung nahe, dass es kooperierende Organisationen mehrheitlich an kritischer Distanz zum Partnerunternehmen mangelt.

In diesem Kapitel soll vorrangig die Frage geklärt werden, inwieweit das Merkmal der Laufzeit bei kleineren und mittleren Umweltorganisationen (z.B. Asaza Fund und JEEF) Auskunft über Abhängigkeitsstrukturen gibt. Nach den Aussagen von Sompō Japan ist es üblich, dass bei positiven Erfahrungen selbst nach Beendigung eines Kooperationspro-

jekts die Zusammenarbeit latent fortbesteht und zu einem späteren Zeitpunkt in Form eines neuen Projekts fortgesetzt wird:

Die Zusammenarbeit gestaltet sich, indem einem Projekt ein weiteres folgt, beispielsweise mit JEEF. [...] Wenn ein Projekt ausläuft, dann hat man bis dahin zusammengearbeitet, aber das heißt nicht, dass man danach überhaupt keinen Kontakt mehr hat. Wenn auf beiden Seiten irgendetwas anliegt, dann telefoniert man oder Mitarbeiter der Organisation kommen noch einmal in unser Unternehmen. Ein derartiger Kontakt besteht fort. (Interview Sompo 2006a: XIII)

Die Kooperationspartner haben somit zwar für die einzelnen Projekte eine feste Laufzeit vereinbart, aber die Zusammenarbeit setzt sich de facto aus aufeinander folgenden Projekten zusammen. Das heißt, bei der Kooperation zwischen JEEF und Sompo Japan handelt es sich im Grunde um eine unbefristete Zusammenarbeit. Zugleich wird deutlich, dass ein einmal geknüpftes Vertrauensverhältnis zwischen zwei Akteuren trotz Begrenzung formaler Laufzeiten nicht automatisch abbricht, selbst wenn dies aus normativer Sicht zur Wahrung der Transparenz und Unabhängigkeit ziviler Umweltorganisationen sinnvoll wäre.

Sagawa Express und der WWF Japan haben in einer gemeinsamen Erklärung festgelegt, dass das Unternehmen bis zum Jahr 2012 seinen CO₂-Ausstoß um sechs Prozent reduziert. Da diese Vereinbarung die Grundlage der gegenseitigen Zusammenarbeit darstellt, ist die formale Laufzeit des Projekts auf rund sechs Jahre festgelegt (Sagawa Express 2005: 7). Allerdings hat laut dem WWF Japan die Zusammenarbeit bereits vor dem offiziellen Laufzeitbeginn im Jahr 2003 angefangen, da Beratung und Absprachen im Kooperationszyklus zu berücksichtigen sind. Sagawa Express spricht ähnlich wie Sompo Japan an, dass einem Projekt meist andere folgen bzw. die Kooperation latent fortbesteht:

Zu diesem Zeitpunkt hatte Sagawa Express keine Grundlage für sein Reduktionsziel. Der Zeitraum von April 2002 bis März 2003 diente deshalb dazu, den Gesamtenergieverbrauch zu ermitteln. Von dem errechneten Gesamtverbrauch des Fiskaljahres 2002 will Sagawa Express innerhalb von 10 Jahren seinen CO₂-Ausstoß um 6 Prozent reduzieren. (Interview WWF 2006: II)

Die Kooperationsverhältnisse werden fast kontinuierlich fortgesetzt. Anders sieht es bei finanzieller Unterstützung aus. Dort ist das Verhältnis meist zeitlich beschränkt. (Interview Sagawa 2005: XI)

Außerhalb dieser Teilnahme werden auch gemeinsame Veranstaltungen, Symposien [...] durchgeführt. Die einmal begonnene Zusammenarbeit wird also in Form neuer Projekte kontinuierlich fortgesetzt. Die Teilnahme am Climate Savers Program läuft automatisch weiter. (Interview Sagawa 2005: XV)

Auffällig ist der Hinweis, dass das Unternehmen die Vergabe finanzieller Unterstützung zeitlich befristet, alle anderen Formen kooperativer Interaktionen hingegen nicht. Das heißt, es findet durchaus eine Kontrolle bei der Verwendung finanzieller Mittel durch eine zeitliche Begrenzung statt. Allerdings kontrolliert der Geldgeber und nicht der Empfänger, obwohl zivile Umweltorganisationen einen weitaus höheren Bedarf haben, ihre Unabhängigkeit und Repräsentanz ökologischer Interessen zu demonstrieren.

Auch wenn die Kooperation zwischen NEC und Asaza Fund noch vergleichsweise jung ist, zeichnet sich eine ähnliche Tendenz wie bei den anderen Kooperationsbeispielen ab. Zum Einen folgte dem ersten Kooperationsprojekt (Einsatz des Wireless Sensor Network System) bereits ein zweites Projekt (Bewirtschaftung von Nassreisfeldern). Zum Anderen nimmt der Umfang der Kooperationsprojekte beständig zu:

Der Projektumfang hat zugenommen. Die Anbaufläche für den Nassreisanaubau hat sich vergrößert. Es sind drei weitere Felder hinzugekommen. (Interview Asaza 2006: II)

Das Asaza Projekt wurde auf die Präfektur Akita ausgeweitet. Dort verwenden Grundschulen jetzt ebenso wie in der Region des Kasumigaura den Wireless Sensor von NEC und betreiben Nassreisfeldbau. (Interview Asaza 2006: II)

NEC äußert ähnlich wie die Akteure der anderen Fallbeispiele, dass selbst nach dem Auslaufen eines Projekts das kooperative Verhältnis latent fortbesteht (Interview NEC 2005: XIII). Die Zusammenarbeit setzt sich also selbst nach Auslaufen eines Kooperationsprojekts fort und ist deshalb in allen drei Fällen als unbefristet einzustufen. Zufriedenheit mit den erreichten Kooperationszielen und Vertrauen in den Kooperationspartner sind im Endeffekt einleuchtende Gründe, die Zusammenarbeit fortzusetzen, auch wenn diese von Ruhephasen unterbrochen ist. Die Fortsetzung mit einem bekannten Partner mindert schließlich die Unsicherheit um dessen Fähigkeiten und den Aufwand der Suche nach einem neuen Partner. Der Schluss, dass eine lange Laufzeit automatisch eine höhere Abhängigkeit bedeutet, ist in diesem Sinne nicht haltbar. Das heißt, die Frage nach der Transparenz und ökologischer Legitimität ziviler Umweltorganisationen muss auf andere Weise beantwortet werden.

5.6 INHALT DER KOOPERATIONSAUFGABE

Die quantitative Untersuchung hatte bereits ergeben, dass die häufigsten Kooperationsarten primär dem bürgerschaftlich-philanthropischen Engagement der Unternehmen zuzurechnen sind. Das heißt, das Wirtschaftshandeln der Unternehmen und ihre ökologische Verantwortung in Japan werden nur selten zum Gegenstand transsektoraler Umweltkooperationen erhoben. Die Organisationsgröße wirkt als Hauptdeterminante, inwieweit es japanischen Umweltorganisationen gelingt, den mittleren und inneren Verantwortungsbereich der Unternehmen während der Zusammenarbeit zu thematisieren. Denn gerade bei der Formulierung der Kooperationsaufgabe schlägt sich das unausgewogene Kräfteverhältnis zwischen den Kooperationspartnern nieder. Um eingehender zu prüfen, welche Funktionen japanische Umweltorganisationen in transsektoralen Umweltkooperationen wahrnehmen, lohnt sich eine genauere Darstellung der ausgewählten Kooperationsbeispiele. Zunächst erfolgt eine Deskription der Kooperationssituation zwischen den Kooperationspartnern anhand relevanter Eckdaten. Der umweltpolitische Output wird indes nur angerissen, weil zum Einen das primäre Erkenntnisinteresse dieser Arbeit keine Outputanalyse anstrebt. Zum Anderen lässt sich aus forschungspraktischen Gründen der umweltpolitische Beitrag im Rahmen dieser Arbeit nicht im ausreichenden Maße bewerten. Stattdessen wird auf das Instrument einer typologischen Einordnung zurückgegriffen, die sich an unterschiedlichen Verantwortungsbereichen der Unternehmen orientiert.

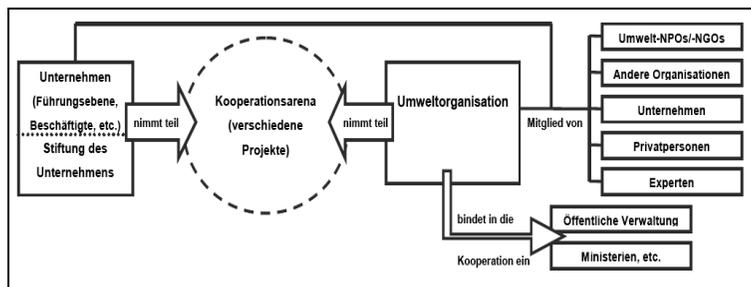
JEEF UND SOMPO JAPAN

Die Umweltkooperation zwischen JEEF und Sompo Japan ist eines der frühen Beispiele für eine transsektorale Zusammenarbeit zwischen einer zivilgesellschaftlichen Umweltorganisation und einem Großunternehmen in Japan. Die Arbeit an einem gemeinsamen Projekt begann 1993. Hauptsächlicher Gegenstand bilden die Public Seminars on the Environment (*Shimin no tame no kankyō kōkai kōza*) (JEEF 2006a: 12). Jedes Jahr finden bis zu 16 Vorträge statt, die in wechselnde thematische Blöcke gegliedert sind. Dabei werden aktuelle Themen aufgegriffen (z.B. Umweltsituation in China, Clean Development Mechanism), zu Grundlagen und Ursachen der Umweltthemen (z.B. 50 Jahre Minamata-Krankheit, Umweltschutz und Religion) oder alltäglichen Umweltthemen (z.B. Lebens- und Konsummuster) referiert (JEEF, Sompo Japan und Sompo Japan Environment Foundation 2005; JEEF und Sompo Japan Environment Foundation 2006). Die Kooperationspartner greifen bei der Veran-

staltung auf das breite Netzwerk JEEF's zurück, das sowohl die Mitglieder der Organisation als auch externe Kontakte zur öffentlichen Verwaltung oder unterschiedlichen Ministerien beinhaltet (Interview JEEF 2005: VI).

Die öffentlichen Vorträge richten sich an ein allgemeines Publikum, an denen für eine Teilnahmegebühr von 2000 Yen für vier Vorträge (ca. 13 Euro) bis zu 250 Personen pro Veranstaltung teilnehmen können (JEEF 2006a: 12). Der Inhalt der Zusammenarbeit besitzt einen Adressatenkreis jenseits der Kooperationspartner und ihrer Mitarbeiter. Die Kooperation verfolgt vielmehr den Zweck, die Umweltschutzthematik in die Öffentlichkeit zu tragen. Weil die eingebundenen Experten ein Honorar für ihre Leistungen erhalten und das Kooperationsprojekt zwischen Sompō Japan und JEEF initiiert wurde, handelt es sich bei den Referenten jedoch nicht um Kooperationspartner im engeren Sinne (Abb. 5.6-I).

Abbildung 5.6-I: Kooperationsstruktur zwischen JEEF und Sompō Japan



Quelle: Eigene Darstellung nach JEEF (Aug 2005, Interview).

Unter den Vorträgen im Jahr 2005 und 2006 finden sich gerade einmal zwei Veranstaltungen mit explizit ökonomischem Bezug (Handel von Emissionsrechten für Unternehmen; Zusammenhang zwischen extremen Naturphänomenen und Risk Management). Diese wurden primär von Vorzeigeunternehmen in diesen Themenfeldern gestaltet. Ob in diesen und den anderen Themenblöcken eine kritische Betrachtung von Wirtschaftshandeln, Konsumverhalten und Umweltschutzhandeln stattfindet, lässt sich aus den Kurzbeschreibungen der Vorträge nicht ablesen. Letztendlich dominieren in der Veranstaltungsreihe Themen, die weder explizit noch implizit das Wirtschaftshandeln von Sompō Japan aufgreifen. Aus diesem Grunde ist die Kooperation dem äußeren Verantwortungsbereich des Konzerns zuzuordnen und primär als bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement zu verstehen. Der umweltpolitische Output bezieht sich somit vorrangig auf den Tätigkeitsbereich der Umwelt-

organisation. Neben der Zusammenarbeit zu den Public Seminars nimmt JEEF seit einiger Zeit an dem Civil Society Organization Learning Program (CSO *rāningu seido*) von Sompo Japan teil. Das Unternehmen stellt finanzielle Mittel für Bachelor- (*daigaku-sei*) und Master-Studenten (*daigaku-insei*) zur Absolvierung eines Praktikums im zivilgesellschaftlichen Bereich bereit und JEEF integriert die Studenten während des Praktikums in seine Umweltschutzaktivitäten. Die Zahl der aufgenommenen Praktikanten lag bei zwei Personen im Jahr 2004 (JEEF 2006a: 15; Sompo Japan 2005: 49). Weil Sompo Japan in diesem Projekt nur mittelbar an der Durchführung von Umweltaufgaben beteiligt ist, liegt bei dieser Zusammenarbeit nur ein sekundäres Umweltinteresse vor.

Die Kooperationspartner haben den Anspruch, mit ihrem Projekt einen Beitrag im Bereich der Umweltbildung und der Umwelterziehung zu leisten. Dieser Bereich hat zum Ziel, das Wissen um ökologische Zusammenhänge zu schärfen und das Umweltbewusstsein zu stärken, welches die Grundlage für das eigentliche Umwelthandeln bildet (Huber 2001: 213–214). Da das Wissen allein kaum das Handeln verändert, sondern erst die Verknüpfung mit dem Wertesystem der angesprochenen Zielgruppe, ist die reine Wissensvermittlung kritisch auf ihren angestrebten Erfolg zu sehen. Inwieweit dies in den einzelnen Veranstaltungen stattfindet, lässt sich an dieser Stelle nicht beurteilen. Der umweltpolitische Beitrag im engeren Sinne liegt in der Aufklärung des Publikums über die vielfältigen Aspekte der Umweltthematik und Handlungsmöglichkeiten zum Zweck des Umweltschutzes. Bis zum Jahr 2005 wurden nach Angaben der Kooperationspartner über 11.000 Personen erreicht (Sompo Japan 2005: 38). Im weiteren Sinne ist der Beitrag einzelner Projekte in Bezug auf den gesamtgesellschaftlichen Nutzen zunächst beschränkt und ist am ehesten als ergänzendes Angebot zu anderen Umweltbildungsprogrammen zu verstehen. Allerdings besitzt die Kooperation aufgrund ihrer frühen Initiierung Vorbildwirkung für andere Akteure. Medien, Werbung durch die Kooperationspartner (speziell die vielfältigen Kontakte von Sompo Japan zu Kunden und anderen Unternehmen) als auch die Teilnehmer der Veranstaltung honorierten das pro-aktive Engagement mit breiter Berichterstattung (Sompo Japan Jan 2006, Interview). Nicht zuletzt dieser Effekt legt nahe, dass JEEF und Sompo Japan zur öffentlichen Akzeptanz und Verbreitung transsektoraler Umweltkooperationen beitrugen.

WWF JAPAN UND SAGAWA EXPRESS

Sagawa Express und der WWF Japan sind erst relativ spät eine Kooperation eingegangen. Im Mai 2003 einigten sich die beiden Akteure auf eine

gemeinsame Vereinbarung zur Reduktion des CO₂-Ausstoßes für das Unternehmen. Die Vereinbarung ist Bestandteil des sogenannten Climate Savers Program des WWF International, an dem multinationale Konzerne wie NIKE, IBM oder Johnson & Johnson teilnehmen. Ziel ist, dass Sagawa Express bis 2012 seinen Ausstoß in Japan um sechs Prozent senkt:

Im Climate Savers Program geht es darum, die Teilnehmer dazu zu bringen, höhere Reduktionsziele als bisher für ihren CO₂-Ausstoß in Angriff zu nehmen. (Interview WWF 2006: II)

Gegenstand der Kooperation sind fast ausschließlich Maßnahmen, die sich auf das Unternehmen beziehen. Sagawa Express ersetzt als Hauptmaßnahme die Diesel getriebenen Fahrzeuge durch Erdgas getriebene Fahrzeuge, sogenannte compressed natural gas vehicles (*tennen gasu jidōsha*) (Nikkei Ecology 2005b: 31; Sagawa Express 2005: 7). Zusätzlich senkt das Unternehmen den Energieverbrauch im Gebäudebereich an den jeweiligen Standorten sowie durch die Installation von Solarpanels an den selbstbetriebenen Tankstationen, um die Kompression des Erdgases energieneutral zu gestalten. Basis für die festgelegte Reduktionsmenge beinhaltet der Energieverbrauch und CO₂-Ausstoß des Jahres 2000. Anders als die Kooperation zwischen Sompo Japan und JEEF zielt die Zusammenarbeit zwischen dem WWF Japan und Sagawa Express nicht auf einen externen Adressatenkreis als Teilnehmer der Kooperation ab. Gleichwohl sind für die Durchführung und Prüfung der Maßnahmen zwei Akteure zu nennen, die zum Gelingen der Zusammenarbeit beitragen:

Ja, derartige Anschaffungen [Kauf von Erdgas getriebenen Fahrzeugen] verursachen hohe Kosten. Sagawa Express hat vom Umweltministerium Subventionen erhalten. Außerdem hat das Unternehmen mehrere Tankstationen für Erdgas errichtet, da bisher nur wenige existieren. [...] Sagawa hat beispielsweise mehrere Solaranlagen für die Energiegewinnung an den Tankstationen installieren lassen. Dafür scheint das Umweltministerium ebenfalls Subventionen bewilligt zu haben. [...] Diese Art von Subventionen können ebenso andere Unternehmen erhalten, die eine Reduktion ihres CO₂-Ausstoßes anstreben. (Interview WWF 2006: III)

Sagawa Express und das ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute haben einen eigenen Vertrag, auf dessen Basis die Begutachtung stattfindet. Unsere Organisation ist daran nicht beteiligt. (Interview WWF 2006: VI)

Zum Einen geht aus dem Interview mit dem WWF Japan hervor, dass Sagawa Express für die Anschaffung der CNG-Trucks und die Installati-

on von Solaranlagen an den Tankstationen Fördergelder vom japanischen Umweltministerium erhält. Die Fördergelder helfen dem Unternehmen, die Anschaffungskosten für einen CNG-Truck von 1,4 Prozent im Vergleich zum Anschaffungspreis gegenüber einem herkömmlichen Dieselfahrzeug auf 1,1 Prozent dieses Anschaffungspreises zu reduzieren (Sagawa 2005, Interview). Allerdings betont die Organisation, dass das Climate Savers Program selbst trotz staatlicher Fördergelder an Sagawa Express unabhängig von staatlichem Einfluss ist (Interview WWF 2006: IV). Zum Zweiten ist ein externer Auditor¹² zur Kontrolle der Zielvereinbarungen beauftragt. Der WWF Japan weist allerdings darauf hin, dass allein das Unternehmen den Gutachter für die Maßnahmen einbindet. Umweltorganisation und Unternehmen bleiben somit die Hauptpartner der Zusammenarbeit.

Der umweltpolitische Beitrag der Kooperation beinhaltet ein klar messbares Reduktionsziel der Abgasemissionen eines Einzelunternehmens. Als Logistikunternehmen gehört Sagawa Express zu den Verursachern von Klimagasen und trägt damit zur Erderwärmung bei. Das Unternehmen wird entlang des Kernbereichs aktiv, in dem seine ökologische Verantwortung liegt. Das heißt, das Wirtschaftshandeln und die ökologische Verantwortung von Sagawa Express steht im Mittelpunkt der Kooperation. So kann das Unternehmen bereits mehrere Prozent Reduktion seiner Emissionen vorweisen und wird diese laut Zielstellung bis 2012 weiter verringern. Besondere Bedeutung erhält der umweltpolitische Beitrag dadurch, dass das Reduktionsziel an die Zielvorgaben Japans zur Senkung des CO₂-Ausstoßes im Kyoto-Protokoll angelehnt ist. Dies verleiht den Maßnahmen zusätzlich eine symbolische Wirkung. Die Anstrengungen von Sagawa Express besitzen Modellcharakter für andere Unternehmen in und außerhalb Japans dergestalt, dass es als erstes Distributionsunternehmen weltweit und als erstes Unternehmen in Japan am Climate Savers Program teilnimmt:

Es gab zwar einige Anfragen von mittelständigen und großen Unternehmen. Aber jedes Mal wenn die Sprache auf die anspruchsvollen Ziele kommt, brach das Interesse sehr schnell ab. Deshalb gibt es bisher keine wirklichen Interessenten. (Interview WWF 2006: X)

Das Programm und die Kooperation hat das Interesse der Massenmedien erregt. [...] Dies könnte man als ein Ergebnis der Kooperation betrachten. (Interview WWF 2006: IX)

¹² In der Zwischenzeit fungiert nicht mehr das ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute als Gutachter sondern ein anderer Auditor wurde beauftragt.

Unterschwellig transportiert die Kooperation die Botschaft, dass die Ziele des Kyoto-Protokolls selbst für ein großes Unternehmen mit hoher Umweltbelastung ohne ökonomische Einbußen umsetzbar sind. Der Handlungsdruck auf die japanische Regierung als auch die japanische Wirtschaft wächst. Weil sich der Gegenstand der Kooperation auf das Wirtschaftshandeln und die ökologische Verantwortung des Logistikunternehmens bezieht, lässt sich das Kooperationsprojekt im Gegensatz zu JEEF und Sompo Japan nicht nur uneingeschränkt als ökologisch motiviertes Engagement einstufen. Vielmehr leistet es einen substantiellen Beitrag zur Lösung drängender Umweltprobleme, so dass sich in diesem Fall tatsächlich von einem Instrument der Selbstregulierung dezentraler Kontextsteuerung sprechen lässt. Ironischerweise dient dem WWF Japan dieses Engagement dazu, die Entscheidungsträger in der japanischen Regierung, der Wirtschaft und den Ministerien erst von der Machbarkeit überzeugen zu wollen. Denn eigentlich honoriert und fördert das japanische Umweltministerium bereits dieses Projekt der Selbstregulierung, weil sie es als einen substantiellen Beitrag zum Umweltschutz eingestuft haben.

ASAZA FUND UND NEC

Asaza Fund und NEC kooperieren ähnlich wie Sagawa Express und der WWF Japan erst seit ein paar Jahren miteinander. Sie sind im Hinblick auf den Beginn der zunehmenden Zahl transsektoraler Umweltkooperationen in Japan ein vergleichsweise spätes Beispiel. Der Beginn der Zusammenarbeit liegt im Jahr 2003 (*Nikkei Ecology* 2005c: 26). Die Kooperation zwischen den beiden Akteuren ist Bestandteil des Großvorhabens *Asaza Project* (vgl. 5.2). NEC steuerte ein sogenanntes Wireless Sensor Network System bei, für welches das Unternehmen bis dahin keine Verwendung hatte. Dieses System wird im Rahmen des Umwelterziehungsunterrichts an den beteiligten Grund- und Mittelschulen eingesetzt. Die Schüler erheben damit im gesamten Einzugsgebiet des Kasumigaura Daten zur Temperatur, Feuchte und Zusammensetzung des Bodens. Zusammen mit Daten zur Flora und Fauna werden die Ergebnisse in eine Datenbank eingespeist, die von den beteiligten Forschungsinstitutionen ausgewertet werden (Asaza Fund 2006, Interview). Insgesamt geben die Daten weiträumig Aufschluss über den Zustand des Ökosystems der Seen. NEC wurde während des Projektes in den Umwelterziehungsunterricht der Grundschulen eingebunden. Im gleichen Jahr einigten sich beide Kooperationspartner darauf, die Zusammenarbeit auf ein weiteres Teilprojekt auszuweiten (*Nikkei Ecology* 2005c: 27). Mit dem Ziel, das Umweltbe-

wusstsein der Beschäftigten zu schärfen, trat NEC an Asaza Fund mit dem Wunsch um ein weiteres Kooperationsprojekt heran:

An dem Asaza Projekt um den Kasumigaura beteiligen sich die Beschäftigten aus dem nahegelegenen NEC-Werk als auch Mitarbeiter aus dem Hauptsitz. (Interview Asaza 2006: III–IV)

[...] die Zahl der Teilnehmer, die momentan bei rund 200 Leuten pro Veranstaltung liegt. [...] Insbesondere Familien sind häufig. (Interview Asaza 2006: VII)

Die Nassreisfelder sind ein wichtiger Bestandteil des Wasserkreislaufs im Einzugsgebiet der Seen. Ihre Bewirtschaftung hat sich für die naheliegenden Landwirtschaftsbetriebe aus Kostengründen nicht mehr gelohnt (NEC 2005, Interview; *Nikkei Ecology* 2005c: 28). Weitere Projekte zwischen NEC und Asaza Fund sind angedacht (Asaza Fund 2006, Interview). Die Aufgabe der Kooperation beinhaltet also einerseits Tätigkeiten im praktischen Umweltschutz, andererseits Umweltbewusstseinsbildung eines festgelegten Adressatenkreises.

Hauptziel des Asaza Project und damit Ergebnis ist die schrittweise Renaturierung des Kasumigaura und des Kitaura. Weil die Zusammenarbeit zwischen Asaza Fund und NEC Bestandteil des auf 100 Jahre angelegten Großvorhabens ist, lassen sich dementsprechend Teilergebnisse identifizieren (z.B. Datenerhebung über das Ökosystem oder Verbesserung des Wasserkreislaufs). Die Vorgehensweise von Asaza Fund ist dabei derart erfolgreich, dass landesweit schnell andere Akteure auf das Projekt aufmerksam wurden:

Es haben bereits rund zehn weitere Präfekturen aus ganz Japan Interesse an unserem Projekt signalisiert. Der Hauptschwerpunkt des Interesses liegt auf den Themen Stadtplanung und Umweltschutz. Unsere Organisation wird vor allem zu Vorträgen in die einzelnen Präfekturen eingeladen. [...] Unsere Organisation wird in letzter Zeit auch von Ministerien auf nationaler Ebene eingeladen. (Interview Asaza 2006: XIII)

Weil das Asaza Project diesen Modellcharakter besitzt, findet die Kooperation zwischen NEC und Asaza Fund inzwischen ebenso ein hohes Medieninteresse (z.B. *Nikkei Ecology* 2005c: 26–28). Jenseits der Vorrangstellung des Asaza Projects handelt es sich bei NEC um ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes mit einer eigenen Umweltbelastung. Es wurde bereits weiter oben angeführt, dass die Erwartung besonders an Akteure des verarbeitenden Gewerbes existiert, dass jedes Unternehmen in jenen Bereichen ökologische Ziele verfolgt, in denen es primär zur

industriellen Schadschöpfung beiträgt. Das Schadstoffprofil des Unternehmens spielt jedoch so gut wie keine Rolle. Dementsprechend ist kein Ergebnis in Form einer Reduktion industrieller Umweltbelastung erkennbar. Allerdings trägt die Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung umweltrelevanter Technologie und des Umweltbewusstseins der Beschäftigten bei. Der umweltpolitische Beitrag der Kooperation zwischen Asaza Fund und NEC lässt sich also hauptsächlich dem äußeren Verantwortungsbereich zuordnen. Das heißt, es liegt primär ein bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement des Unternehmens vor. Allerdings existieren mehrere Verbindungen zur Produktpalette (Entwicklung umweltrelevanter Technologien) und zu den Einstellungen der Beschäftigten (Umweltbewusstsein), so dass punktuell Aspekte des inneren Verantwortungsbereiches tangiert werden.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Betrachtung der Kooperationen offenbart, dass in allen drei Fallbeispielen Teilaufgaben des Umweltschutzes gelöst werden. Sie haben also alle gemein, dass sie die Implementierung von Umweltschutzmaßnahmen fokussieren. Initiativen zur Gestaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen sind hingegen auch in der quantitativen Untersuchung äußerst selten. Das Steuerungspotential transsektoraler Umweltkooperationen beschränkt sich demzufolge hauptsächlich auf die Seite der Umsetzung von Umweltschutzaufgaben. Darüber hinaus liegt bei zwei Beispielen, ähnlich wie bei der überwiegenden Mehrheit der quantitativen Studie eine Dominanz von bürgerschaftlich-philanthropischen Engagement im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen vor. Dementsprechend beschränkt sich der umweltpolitische Output dieser Kooperationen auf den Aktivitätsbereich der Umweltorganisationen (z.B. praktische Naturschutzaktivitäten oder öffentliche Umweltbildungsprogramme). Folglich kommt bei den betroffenen Umweltorganisationen ausschließlich die Exekutorfunktion zum Tragen. Speziell im Fall der ersten Kooperation kann sich der Leser des Eindrucks nicht erwehren, dass die Umweltorganisation sich bewusst als Dienstleister philanthropischen Unternehmensengagements positioniert. Gerade bei diesen beiden Fällen äußert sich also ein ausgesprochen unausgewogenes Kräfteverhältnis, das sich nicht nur auf die strukturelle Abhängigkeit von Auftragsarbeiten und die ausgeprägt operative Kooperationsmotivation zurückführen lässt. Sondern eine grundsätzlich fehlende kritische Distanz ist ebenso symptomatisch.

Zugleich paart sich die Thematisierung des äußeren Verantwortungsbereiches und die Zusammenarbeit mit zivilen Umweltorganisationen

mittlerer und kleiner Größe mit einer ausgeprägten bürgerschaftlich-philanthropischen Einstellung der Unternehmen und einem im Vergleich zu Sagawa Express deutlich geringeren Problemdruck. In Anbetracht der deutlich einflussreicheren Position großer Unternehmen beim Zustandekommen transsektoraler Umweltkooperationen liegt der Schluss nahe, dass sie wegen ihrer federführenden Rolle bewusst Kooperationspartner ohne Konfliktpotential auswählen. So wundert es den Leser dann auch weitaus weniger, dass ausgerechnet die pro-aktiven Unternehmen vorrangig den äußeren Verantwortungsbereich thematisieren. Anders im Fall von WWF Japan und Sagawa Express. Obwohl das Unternehmen eine ausgesprochen hohe Orientierung an Reputationseffekten aufweist, schwächt die Gleichzeitigkeit des hohen Problemdrucks die Position des Unternehmens und stärkt damit die Bereitschaft, aus dem Kerngeschäft heraus Umweltschutzaufgaben zu lösen. Die strukturelle Unabhängigkeit des WWF Japans von Auftragsarbeiten sowie der Ausschluss finanzieller Unterstützung während der Kooperation ermöglicht die Ausübung der Kontroll- und Legitimationsfunktion. Mit anderen Worten findet unter diesen Bedingungen tatsächlich ein substantieller Beitrag zum Umweltschutz statt, der auf die Vermeidung zukünftiger Schadenschöpfung abzielt. Kritische Unabhängigkeit ziviler Umweltorganisationen und Problemdruck der Unternehmen erwachsen also zu wichtigen Voraussetzungen, um ökologisch motivierte Umweltkooperationen als Instrument der Selbstregulierung dezentraler Kontextsteuerung zu initiieren.

5.7 RESSOURCENTAUSCH

Die Ergebnisse der quantitativen Studie besagen, dass zivile Umweltorganisationen hauptsächlich materielle und personelle Ressourcen, Großunternehmen vorrangig die ökologische Expertise, umweltrelevante Sachinformationen sowie Zugang zum Netzwerk der Organisationen erhalten, die ihnen den Kontakt zu Zielgruppen auf lokaler Ebene ermöglicht. Das Prinzip der Reziprozität ließ sich somit einerseits in der Existenz einer Tauschhandlung und andererseits in der Komplementarität des Ressourcentransfers nachweisen. Im Gegensatz dazu gaben allein die zivilen Umweltorganisationen mehrheitlich zu Protokoll, dass der Nutzen den zusätzlichen Kostenaufwand aufwiegt und bestätigten damit die Ergebnisse der Forschungsliteratur, nach welchen vorrangig zivilgesellschaftliche Akteure von transsektoralen Kooperationen profitieren. Die Betrachtung der Fallbeispiele soll nun weiteren Aufschluss darüber geben, wie sich der Ressourcentausch zwischen den Kooperationspartnern

gestaltet und wie die Teilnehmer die Zusammenarbeit bewerten. Besonders der Vergleich zwischen den Kooperationsmotiven und dem Ressourcenerhalt erlaubt weitere Rückschlüsse, inwieweit Nutzenerwartung und tatsächlicher Ressourcenerhalt zusammentreffen.

DAS MOMENT DES RESSOURCENTRANSFERS

Weiter oben wurde bereits herausgearbeitet, dass der WWF Japan fast ausschließlich gesellschaftlich-strategische Motive als Kooperationsanreiz angab, JEEF und Asaza Fund demgegenüber eher operative Handlungsmotive äußerten. Aus den Interviews geht nun hervor, dass alle drei Umweltorganisationen transferierbare, das bedeutet, entweder materielle, personelle oder informationelle Ressourcen erwerben:

Die größte Stärke der Unternehmen ist dabei ihr Kapital. Daneben besitzen sie viele Arbeitskräfte. Die Unternehmen nutzen ihr Kapital und ihre Arbeitskräfte und kooperieren mit unserer Organisation. (Interview JEEF 2006: XII)

So kann unser Unternehmen den Veranstaltungsraum und die Bereitschaft zum Engagement beisteuern. (Interview Sompo 2006a: III)

Für zivilgesellschaftliche Organisationen besteht andererseits die Möglichkeit, finanzielle Unterstützung zu erhalten, das Netzwerk unseres Unternehmens zu nutzen, sich Know-how anzueignen und damit letztendlich zu ihrer Professionalisierung beitragen. (Interview Sompo 2006b: XIII)

JEEF sichert sich durch die Zusammenarbeit mit Sompo Japan finanzielle, personelle und informationelle Ressourcen. Aufgrund dieser Bandbreite eingeworbener Güter entsteht beim Leser der Eindruck, dass das Unternehmen die Hauptlast trägt und die Umweltorganisation der Hauptnutznießer des transssektoralen Engagements ist. Der WWF Japan indes erwähnt zu keiner Zeit den Erhalt derartiger Inhalte. Auch Sagawa Express nennt allein an einer Stelle einen Transfer informationeller Ressourcen im Rahmen begleitender Veranstaltungen zur Umweltbildung des Climate Savers Program:

Es werden auch Informationen und Wissen vermittelt, z. B. im Rahmen der Umweltbildungsprojekte. (Interview Sagawa 2005: XVII)

Der Transfer transferierbarer Ressourcen lässt sich in der Zusammenarbeit zwischen NEC und Asaza Fund besser beobachten:

Umweltorganisationen fragen während der Zusammenarbeit vor allem nach Technologie und finanzieller Unterstützung. Daneben aber auch nach Arbeitskräften, das heißt, nach freiwilligen Engagement unserer Beschäftigten. (Interview NEC 2005: XVIII)

Gerade die Leute, die in Tokyo wohnen, sind als Teilnehmer für das Asaza Project unentbehrlich. (Interview Asaza 2006: XVI)

NEC hat zwar direkt nichts mit dem Asaza Project zu tun, aber dadurch, dass die Sensoren für die Aktivitäten wichtig waren, konnte eine Beziehung zwischen beiden Akteuren hergestellt werden. (Interview Asaza 2006: XVI)

Asaza Fund erhält von NEC also materielle, informationelle und personelle Ressourcen. Im ersten Projekt stand der Einsatz der Wireless Sensor Network Technologie im Vordergrund, im zweiten Projekt der Arbeitsinsatz der NEC-Beschäftigten im Reisanbau-Projekt.

Aus dem Vergleich der Aussagen der drei Umweltorganisationen geht also hervor, dass sich Asaza Fund und JEEF umfangreich zum Ressourcentransfer äußern, der WWF Japan indes kaum. Dies Bild ändert sich allerdings, wenn Synergieeffekte (ideelle Ressourcen) berücksichtigt werden. Die Kooperationspartner benennen beispielsweise an einer Stelle, dass der WWF Japan an Überzeugungskraft und Öffentlichkeitswirkung durch die Zusammenarbeit gewinnt:

Die Zusammenarbeit mit Unternehmen ist von dem Punkt aus wertvoll, dass unsere Organisation mit praktischen Beispielen die Machbarkeit und den Gehalt unserer Vorschläge und Forderungen unterstreicht. Unsere Organisation strebt nach Anerkennung und Zustimmung der Regierung zu den Forderungen. (Interview WWF 2006: XI)

Der WWF Japan musste sich vom Ausland die Frage gefallen lassen, warum in Japan bisher kein Unternehmen am Climate Savers Program teilnahm. (Interview Sagawa 2005: XV)

In gleicher Weise erwähnt JEEF, dass die Zusammenarbeit mit bekannten Unternehmen zusätzlich eine Multiplikatorfunktion besitzt, die Sampo Japan näher benennt:

Die Öffentlichkeitswirkung ist entsprechend begrenzt, wenn man nur als autonome Organisation agiert. [...] Deshalb kommen wir mit der Verwaltung und den Unternehmen zusammen, nutzen deren Kräfte, und werden breitenwirksam tätig. (Interview JEEF 2006: XVIII)

Wenn wir beispielsweise bei unseren Kunden Werbung machen, dann taucht der Name JEEF dabei auf. (Interview Sompo 2006a: XVIII)

Asaza Fund und NEC sprechen hauptsächlich den Effekt wachsender Reputation an, wovon anscheinend besonders kleine Umweltorganisationen profitieren:

Unsere Organisation erfährt öffentliche Anerkennung unter anderem dadurch, dass Unternehmen und die Verwaltung mit uns kooperieren. (Interview Asaza 2006: XIII)

Eine derartige Zusammenarbeit würde selbst einer kleinen Organisation allgemeine Anerkennung bringen. (Interview NEC 2005: XIX)

Es lässt sich also festhalten, dass Organisationen kleiner und mittlerer Größe im Gegensatz zu großen Organisationen umfangreicher materielle, personelle und informationelle Ressourcen innerhalb der Zusammenarbeit erhalten (Tab. 5.7-I). Dieser Ressourcenerhalt korrespondiert mit der jeweiligen Ausprägung ihrer Handlungsmotivation. Die Untersuchung der Einnahmen- und Mitarbeiterstruktur hatte außerdem ergeben, dass besonders JEEF und Asaza Fund über einen hohen Bedarf an finanzieller Unterstützung und begrenzte materielle Ressourcen verfügen. Beide Organisationen besaßen deshalb eine ausgeprägt operative Handlungsmotivation. Im Gegensatz dazu nahmen beim WWF Japan gesellschaftlich-strategische Motive einen höheren Rang ein. Letztere Organisation sichert materielle und personelle Ressourcen bereits über ihren Spendenerwerb durch die breitere Mitglieder- und Fördererbasis. Insgesamt steht den Kooperationsmotiven also ein entsprechender Ressourcenerwerb gegenüber. Somit erlaubt auch die qualitative Fallbeispieluntersuchung das Resümee, dass japanische Umweltorganisationen hinsichtlich ihrer Eigeninteressen tatsächlich von der Zusammenarbeit mit Großunternehmen profitieren.

Tabelle 5.7-I: Ressourcenerwerb der Umweltorganisationen

Kategorie	Ressource	JEEF	WWF Japan	Asaza Fund
Materielle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Kapital • Ausstattung / Räumlichkeiten 	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>		<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>
Personelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitskraft • Netzwerk 	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>		<p style="text-align: center;">○</p>
Informations- nelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen • Expertise / Know-how / Technologie • Ideen / Meinungen / Reflexionen 	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>	<p style="text-align: center;">○</p>
Ideelle Ressourcen (Synergieeffekte)	<ul style="list-style-type: none"> • Lerneffekte / Innovationen • Rahmen und Durchführung des Engagements • Pflege / Verbesserung des Images • Öffentlichkeitswirkung • Glaubwürdigkeit / Vertrauenswürdigkeit 	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>

Die Mehrheit der Großunternehmen benannte vorrangig gesellschaftlich-strategische Motive, so auch Somo Japan und Sagawa Express. Allein NEC wies eine außergewöhnlich hohe Orientierung an den Kompetenzen ziviler Umweltorganisationen auf. Im Gegensatz zu den Kooperationsmotiven erwähnt Somo Japan jedoch, in gleicher Weise informationelle Ressourcen zu erhalten. JEEF unterstreicht ebenso, als Ideenstifter der Zusammenarbeit zu wirken:

Unser Unternehmen erwartet von Umweltorganisationen unter anderem Informationen, gute Informationen und ein gutes Netzwerk. (Interview Somo 2006a: VIII–IX)

JEEF besitzt viel Expertenwissen. Für dieses Verhältnis sind wir sehr dankbar. (Interview Somo 2006a: XVIII)

[...] die konkreten Vorschläge für ein Engagement kommen jedoch fast ausschließlich von unserer Organisation. (Interview JEEF 2005: VIII)

Sagawa Express spricht ebenfalls den Erhalt informationeller Ressourcen an. Der WWF Japan gibt außerdem zu Protokoll, den Zugang zum eigenen Netzwerk als transferierbares Gut bereitzustellen:

Einerseits konnte Sagawa Express das Netzwerk unserer Organisation nutzen, um bekanntzugeben, dass eine Kooperation besteht, andererseits im Unternehmen verkünden, dass es mit einer Organisation wie dem WWF Japan sich für den Umweltschutz einsetzt. (Interview WWF 2006: XI)

Während der Zusammenarbeit werden verschiedene Sichtweisen und Ratschläge übermittelt. (Interview Sagawa 2005: III)

NEC und Asaza Fund heben gleichfalls den Transfer informationeller Ressourcen an das Unternehmen hervor:

Wir verfügen über nichts weiter als Ideen, Ideen und Sichtweisen, über die Unternehmen nicht verfügen. (Interview Asaza 2006: XXII)

Um darüber Informationen einzuholen und diese dann in Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen, [...]. (Interview NEC 2005: XI)

Es wird deutlich, dass sich im Fall der Großunternehmen der Gütertransfer sich größtenteils auf die Teilhabe an informationellen Ressourcen und Teilhabe am organisationseigenen Netzwerk beschränkt. Dieses Charakteristikum resultiert unmittelbar aus dem Umstand, dass japanische Umweltorganisationen kaum personelle und materielle Ressourcen besitzen, die sie abtreten können, und Großunternehmen keinen Bedarf an personellen und materiellen Ressourcen aufweisen. Allerdings wurde im Laufe der Interviews deutlich, dass informationelle Ressourcen häufig ausschließlich innerhalb des philanthropisch-bürgerschaftlichen Engagements nachgefragt werden. So verwundert es nicht, weshalb Sagawa Express und Somo Japan stattdessen vorzugsweise gesellschaftlich-strategische Beweggründe benennen. JEEF und Somo Japan erwähnen beispielsweise den Image fördernden Effekt ihres Projekts, aber auch den Moment der Glaubwürdigkeit und des organisationalen Lernens:

Unser Ansehen hat sich dadurch natürlich verbessert. Wir erscheinen beispielsweise mit dem Engagement in Zeitungen, in den Medien, sind Gegenstand in der öffentlichen Berichterstattung. (Interview Somo 2006a: XVII)

[...], dass Somo Japan eine Gelegenheit hat, um gesellschaftliches Engagement durchzuführen. (Interview JEEF 2006: XVII–XVIII)

Die Chance auf Selbstreflektion ist damit sehr hoch. (Interview Somo 2006b: XIII)

Aber weil wir dadurch auch Gewinne erwirtschaften, sind wir im Äußern der Botschaft [Aufforderung zum Umweltschutzhandeln] eingeschränkt. [...] Umweltorganisationen können also viel unbefangener für den Umweltschutz eintreten. (Interview Somo 2006a: XXI)

Der WWF Japan und Sagawa Express unterstreichen in ähnlicher Weise die Breitenwirkung und die Verbesserung des Unternehmensansehens:

Unsere Organisation stellt ihnen [kooperationswilligen Unternehmen] allein einen Rahmen für ihr Engagement. (Interview WWF 2006: VII)

Das Programm und die Kooperation hat das Interesse der Massenmedien erregt. Viele wollten mehr darüber wissen. (Interview WWF 2006: IX)

Laut den Umfragen von Nikkei BP unter mehreren Unternehmen und entsprechenden Rankings hat sich das Image unseres Unternehmens in den letzten Jahren verbessert. (Interview Sagawa 2005: XIV)

Den Aussagen von NEC und Asaza Fund hingegen sind hauptsächlich Passagen zu entnehmen, die Lern- und Innovationseffekte bezüglich der Technologie-Entwicklung oder des Umweltbewusstseins der Beschäftigten hervorheben:

Der konkrete Nutzen aus der Kooperation für NEC ist, dass das Unternehmen die Wireless Sensor Network Technologie weiterentwickeln und später als Produkt verkaufen konnte. (Interview Asaza 2006: XV)

Die Kooperation mit NGOs ist eine wichtige Quelle, um eigene Kompetenzen zu erweitern. (Interview NEC 2005: IV)

Obwohl NEC sich derart positiv für das Asaza Project einbringt, nutzt es diese Gelegenheit nicht wirklich geschickt, damit ausführlich Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. (Interview Asaza 2006: XV)

Es lässt sich also feststellen, dass alle drei Unternehmen der Fallstudie von ihren Partnerorganisationen vorrangig ideelle und teilweise transferierbare Ressourcen erhalten (Tab. 5.7-II). Sagawa Express und Sampo Japan bestätigen beispielsweise, dass sich ihre Reputation durch das transsektorale Engagement verbessert hat. Das heißt, ihre Kooperationsmotivation zahlt sich für die beiden Unternehmen tatsächlich aus. Der Erhalt informationeller Ressourcen ist aus Sicht des Interessenprofils hingegen als nicht ausdrücklich intendierter Nebeneffekt einzustufen. Im Fall von NEC stellt sich dies entgegengesetzt dar. Das Unternehmen strebt vorrangig nach informationellen Ressourcen und sichert sich diese durch die Zusammenarbeit mit Asaza Fund. Das heißt, NEC profitiert aus Sicht seines außergewöhnlichen Interessenprofils ebenfalls von seinem transsektoralen Engagement. Die Erzeugung positiver Reputationseffekte beinhaltet hier einen nicht intendierten Nebeneffekt. Egal ob die Unternehmen operative oder gesellschaftlich-strategische Beweggründe äußern, sie können sowohl mit dem Erhalt informationeller und ideeller

Ressourcen rechnen. Allerdings beeinflussen sie aufgrund ihrer federführenden Rolle beim Zustandekommen transsektoraler Umweltkooperationen, ob sich die Vorteile der Zusammenarbeit ausschließlich auf die Durchführung ihres gesellschaftlichen Engagements reduzieren oder ebenso einen maßgeblichen Gewinn für ihr Kerngeschäft beinhalten.

Tabelle 5.7-II: Ressourcenerwerb der Unternehmen

Kategorie	Ressource	Sompo Japan	Sagawa Express	NEC
Materielle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Kapital • Ausstattung / Räumlichkeiten 			
Personelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitskraft • Netzwerk 	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>	○	○
Informationelle Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen • Expertise / Know-how • Ideen / Meinungen / Reflexion 	<p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">○</p>	○	○
Ideelle Ressourcen (Synergieeffekte)	<ul style="list-style-type: none"> • Lerneffekte / Innovationen • Rahmen für das Engagement • Pflege / Verbesserung des Images • Öffentlichkeitswirkung • Glaubwürdigkeit / Vertrauenswürdigkeit 	<p style="text-align: center;">○</p>	○	○

Insgesamt lässt sich ähnlich wie in der quantitativen Untersuchung festhalten, dass transsektorale Umweltkooperationen Situationen sind, die dem Ressourcentausch im Handlungsfeld des Umweltschutzes dienen. Unternehmen und Umweltorganisationen erhalten von ihrem Kooperationspartner dabei jene Inhalte, über die sie selbst nicht verfügen. Die Komplementarität in der Ressourcenverteilung und der Eigeninteressen beeinflussen somit unmittelbar die Emergenz kooperativen Handelns. Die Fallbeispieluntersuchung erlaubt somit durchaus die Aussage, dass Unternehmen ebenfalls ihre Nutzenerwartung innerhalb transsektoraler Umweltkooperationen realisieren. Es lässt sich in diesem Sinne nicht nur von einer Reziprozität des Ressourcentransfers und der Nutzenerwartung sprechen, sondern in gleicher Weise von einer Win-Win-Konstellation hinsichtlich des Ressourcenoutputs.

ZUSÄTZLICHER AUFWAND UND EINSCHÄTZUNG DER KOOPERATION

Für die überwiegende Mehrheit der Unternehmen und Umweltorganisationen war die Zusammenarbeit in der quantitativen Untersuchung mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden. Somit steht das Hemmnis negativer Verbundeffekte klar den Eigeninteressen entgegen, so dass die Kooperationsentscheidung einer rationalen Nutzen- und Kostenkalkulation bedarf. Der zusätzliche Aufwand äußerte sich auf Seiten der Unternehmen in Form eines wachsenden finanziellen Aufwands und auf Seiten der Umweltorganisationen durch den steigenden Professionalisierungsdruck. Aus diesem Grund lohnt es sich, das Augenmerk darauf zu legen, wie die Interviewpartner der Fallbeispieluntersuchung das Verhältnis zwischen Kosten- und Nutzenaspekten bewerten. JEEF und Sompō Japan erwähnen beispielsweise, dass während ihrer Zusammenarbeit vorrangig Mehrkosten für Personal-, Büro- und Verwaltungsarbeiten anfallen:

Beispielsweise das Honorar der Vortragenden. Auch wenn NPOs not for profit arbeiten, fallen Kosten in Form von Büro- und Verwaltungstätigkeiten an. Die Bezahlung der Mitarbeiter. Dies bezahlen wir für die Public Seminars on Environment. (Interview Sompō 2006a: XXI)

Wir spüren den Mehraufwand nicht. (Interview JEEF 2006: XVIII)

Zwar fallen Personalkosten an, aber dafür erhalten wir Unterstützung von Sompō Japan. (Interview JEEF 2006: XVII)

Während der Zusammenarbeit trägt das Unternehmen mehrheitlich die anfallenden Kosten. Dies bedeutet, dass Sompō Japan im Grunde die Aktivitäten der Umweltorganisation finanziert. In Anbetracht des hohen Stellenwerts eingeworbener Projektmittel unter den Einnahmen der Umweltorganisation verwundert es nicht, dass JEEF keinen zusätzlichen Kostenaufwand wahrnimmt:

Wenn wir dann noch von dem gesellschaftlichen Wert überzeugt sind, tragen wir mit finanzieller Unterstützung und auf andere Art zu dem Projekt bei, wenn gleichzeitig für uns ein Nutzen erkennbar ist. (Interview Sompō 2006a: XIX)

Wenn es um die Frage geht, ob unsere Organisation diese Aktivitäten auch ohne Sompō Japan durchführen könnte, dann kann man sagen, dass dies möglich ist. Aber der Output wäre viel geringer. (Interview JEEF 2006: XVII)

Die Umweltorganisation bewertet die Zusammenarbeit ausschließlich positiv. Dies wird vornehmlich von dem Umstand getragen, dass die

Organisation neben Umweltschutzziele vorrangig operative Motive äußert (bes. Wunsch nach finanzieller Unterstützung) und diese während der Zusammenarbeit realisiert. Die Aussagen von Sompō Japan hinsichtlich einer Bewertung seines Engagements hingegen bleiben ungenau. Dies lässt sich zum Einen auf die philanthropische Sichtweise und zum Anderen auf die starke Orientierung an einem diffusen gesellschaftlichen Umfeld zurückführen. Weiter oben wurden bereits die einflussreiche Position und die auffällig pro-aktive Rolle des Unternehmens gegenüber zivilen Organisationen herausgearbeitet. Die Einseitigkeit eines unmittelbaren Nutzens manifestiert in gewisser Weise die Abhängigkeit der Umweltorganisation vom Interesse des Unternehmens. Mit anderen Worten: Das Unternehmen hat für die Aktivität der Umweltorganisation eine weitaus höhere Bedeutung als andersherum, so dass daraus ein klares Machtungleichgewicht im bilateralen Kräfteverhältnis resultiert.

Der WWF Japan und Sagawa Express beziehen ebenso Stellung zum Aspekt negativer Verbundeffekte. Das Unternehmen sieht den Nutzen als auch die Kosten. Die Umweltorganisation verschiebt die Einschätzung kurzerhand an den Kooperationspartner:

Die Kooperation bringt zwar Nutzen, verursacht aber auch Kosten. (Interview Sagawa 2005: XIV)

Eine derartige Kommunikation [mit zivilen Organisationen] ist unentbehrlich. (Interview Sagawa 2005: XVIII)

Es handelt sich also allein um die Erwartungshaltung des Unternehmens. (Interview WWF 2006: VII)

In der gesamten Darstellung des WWF Japan kommt eine teils desinteressierte Haltung zum Ausdruck, die einer pro-aktiven Einbindung von Unternehmen in Form transsektoraler Kooperationen eigentlich nicht bedarf. Anders ausgedrückt ist die Kooperation zwar an und für sich begrüßenswert, der WWF Japan ist aber nicht dringend auf die Zusammenarbeit mit Sagawa Express angewiesen. Die Detailplanung und die Durchführung der vereinbarten Maßnahmen ist Aufgabe des Unternehmens. Aufgrund dieser spezifischen Aufgabenverteilung trägt der WWF Japan nur einen geringen Teil der Aufgabenlast. Sagawa Express misst hingegen dem Austausch mit zivilen Organisationen einen hohen Stellenwert bei. So schätzt das Unternehmen die Interaktion mit der Umweltorganisation selbst als unverzichtbar ein, obwohl es die Hauptlast der Kooperationsaufgabe trägt. Das Unternehmen bringt also eine ausgesprochen hohe Bereitschaft zum Ausdruck, den erwarteten Kostenaufwand uneingeschränkt in Kauf zu nehmen.

NEC und Asaza Fund äußern sich ausführlicher zum Moment des Mehraufwands. Die Umweltorganisation weist darauf hin, dass die Kooperation mit NEC integraler Bestandteil des Asaza Project darstellt, der Kerntätigkeit der Organisation. Der Kooperationsinhalt wird deshalb nicht als zusätzlicher Aufwand wahrgenommen:

[...] dieses Unternehmen unterstützt uns in unserem Engagement und die einzelnen Pläne für die Zusammenarbeit werden also für das Asaza Project entworfen. Deshalb kann auch nicht davon die Rede sein, dass uns durch diese Kooperation zusätzliche Kosten entstanden wären. [...] Es fällt also kein Mehraufwand an. (Interview Asaza 2006: XVIII)

Wir profitieren ausnahmslos von dieser Zusammenarbeit. (Interview Asaza 2006: XVIII)

Die Beziehung zu den Unternehmen für unsere gegenwärtigen Aktivitäten ist nicht wegzudenken. Wenn wir das Netzwerk, wie es jetzt besteht, nicht hätten, wäre das Asaza Project nicht möglich. (Interview Asaza 2006: XVI)

Auch NEC schätzt die Kooperation mit zivilen Organisationen grundsätzlich als unentbehrlich für seine Tätigkeit ein:

Auch wenn keine unmittelbare Gelegenheit zum Lernen für unser Unternehmen besteht, ist als Ausgangspunkt für eine Umweltkooperation denkbar, dass beide Seiten während eines gegenseitigen Austauschprozesses irgendeine Leistung einbringen und am Ende ein neuwertiger Output steht. Die Kooperation mit zivilen Organisationen ist für unser Unternehmen aus diesem Grund unentbehrlich geworden. (Interview NEC 2005: IX)

NEC begründet diese Einschätzung mit dem Erhalt informationeller Ressourcen, die eng mit den Kernzielen des Unternehmens zusammenhängen. Dies resultiert aus den Handlungsmotiven des Unternehmens. Operative Motive standen an erster Stelle, die auf die Kompetenzen der Partnerorganisation abzielen.

Zusammenfassend lässt sich zur Beurteilung des Mehraufwands in Relation zum Ressourcenerhalt festhalten: Je umfangreicher die erhaltenen Ressourcen, desto geringer fallen die negativen Verbundeffekte ins Gewicht. Das positive Urteil der Umweltorganisationen lässt sich also begründen, da sie (1) fast ausnahmslos von der Kooperation profitieren, (2) die Kooperation als integralen Bestandteil ihres Haupttätigkeitsfelds verstehen oder (3) gesellschaftliches Engagement als selbstverständlich einschätzen (Gründungszweck ziviler Umweltorganisationen). Unter

den Unternehmen der Fallstudie kommt durchgängig eine positive Einschätzung der Kooperation zum Ausdruck. Bei NEC und Sampo Japan spielt unter anderem der dritte Grund eine entscheidende Rolle. Die Aussagen von Sagawa Express bringen hingegen wiederholt zum Ausdruck, dass das Unternehmen gesellschaftlich-strategischen Motiven eine hohe Bedeutung einräumt, aber diese kaum an seine Kernziele rückbindet. Letztendlich äußert kein Teilnehmer, dass der Nutzen die Kosten nicht aufwiegt.

5.8 SYMMETRIEGRAD ZWISCHEN DEN KOOPERATIONSPARTNERN

Die quantitative Untersuchung hatte ergeben, dass sich das soziopolitische Ungleichgewicht zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen nicht im gleichen Maße auf den Symmetriegrad niederschlägt. Gerade in der Anbahnungs- und in der Durchführungsphase gestaltet sich das Verhältnis vergleichsweise symmetrisch, während der Planungsphase dominieren sogar mehrheitlich die Umweltorganisationen. Allein weil der Evaluationsphase ein höherer Stellenwert beigegeben wurde, zeichnete sich mehrheitlich eine Dominanz der Unternehmen bezüglich des gesamten Kooperationsprozesses ab. Der Einfluss ziviler Umweltorganisationen wuchs besonders mit ihrer Organisationsgröße und ihrem prozentualen Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern. Wiederum erwies sich auf Seiten der Unternehmen die Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche in das Corporate Governance als das ausschlaggebende Merkmal. Der ökologische Belastungsgrad und die Handlungsmotivation übten erstmals systematischen Einfluss aus, indem Unternehmen aus hoch belastenden Branchen selten von sich aus auf die potentiellen Kooperationspartner zugehen, sondern vermehrt zivile Umweltorganisationen eine transsektorale Zusammenarbeit anbahnen. Um das Zusammenspiel präziser zu dokumentieren, lohnt sich die Betrachtung der Ablauforganisation während der drei Fallbeispiele.

ANBAHNUNG DER KOOPERATION

Die Betrachtung der Kontaktaufnahme soll Auskunft darüber erteilen, welcher Part die initiierende Rolle inne hat. Die quantitative Untersuchung ergab, dass der größte Teil transsektoraler Umweltkooperationen von Unternehmen initiiert wird, Umweltorganisationen indes nur am zweithäufigsten als Initiatoren auftreten. Dieses Ergebnis korrespondiert mit der Tatsache, dass die überwiegende Mehrheit japanischer Umwelt-

organisationen angibt, eine Kooperation auf Wunsch der Unternehmen eingegangen zu sein. Markant ist der systematische Zusammenhang zwischen einer hohen Orientierung an Reputationseffekten und eines häufigeren Erstkontakts seitens der Unternehmen, aber gleichzeitig die signifikante Häufung jener Unternehmen, die den Erstkontakt vermeiden, wenn sie einen hohen ökologischen Belastungsgrad haben. Sompo Japan als Unternehmen des wenig belastenden Versicherungsgewerbes suchte beispielsweise bereits einige Zeit nach einem geeigneten Partner und fand diesen in JEEF:

Die Kooperation mit JEEF war für uns der Startpunkt. [...] Also während wir an unterschiedlicher Stelle nach Informationen suchten, hat Herr K. als Vertreter verschiedener Umweltorganisationen eine Rede gehalten und es ist dann zur Zusammenarbeit gekommen. Es ist allerdings nicht so, dass wir primär nach einer Umweltorganisation gesucht haben. (Interview Sompo 2006a: IX)

Herr K. hat mit Sompo Japan Rücksprache gehalten. Das ist alles. (Interview JEEF 2006: VI)

Die Kooperationsanbahnung zwischen Sompo Japan und JEEF war also von folgendem Muster geprägt: Das Unternehmen tritt mit einem grundsätzlichen Interesse an bürgerschaftlich-philanthropischem Engagement an zivile Organisationen heran. Besonders die Aussage von Sompo Japan erregt Aufmerksamkeit, dass vordringlich keine Umweltorganisation, sondern allgemein eine zivilgesellschaftliche Organisation gesucht wurde. Es kommt darin nicht nur eine gewisse Beliebigkeit gegenüber dem Handlungsfeld des Umweltschutzes zum Ausdruck, das Interesse am bürgerschaftlich-philanthropischen Engagement bildet vielmehr die Hauptmotivation des Unternehmens. Dieses Schema findet sich noch deutlicher in den folgenden Aussagen:

Wenn wir eigene Ideen für ein Engagement haben, dann übernehmen wir die Initiative und suchen nach einem geeigneten Partner. (Interview Sompo 2006a: XX)

Wenn sich die Frage auf unser Unternehmen bezieht, dann gehen wir auf die Umweltorganisationen zu. Wir haben ungefähr eine Vorstellung, was wir machen wollen. Dazu suchen wir nach geeigneten Partnern und sprechen diese gezielt an. (Interview Sompo 2006a: X)

Unsere Organisation sieht es als einen Inhalt ihrer Arbeit an, verschiedene Vorschläge für eine mögliche Zusammenarbeit an Unternehmen zu unterbreiten. [...] Es gibt also genügend Beispiele, wo

trotz Einreichen verschiedener Vorschläge keine Zusammenarbeit zustande kam. (Interview JEEF 2005: IX)

Dabei besitzt JEEF nach eigenen Angaben so gut wie keine Beschränkung bei der Auswahl der Kooperationspartner, da sich nur so die ausgesprochen responsive Haltung während der Zusammenarbeit aufrecht erhalten lässt.

Ein konfrontatives Verhältnis existiert nicht. [...] deshalb gibt es auch keine Beschränkung für etwaige Kooperationspartner. Wenn es jedoch irgendeine seltsame Firma geben sollte, dann kooperieren wir nicht. Beispielsweise irgendwelche Unternehmen mit illegalen Praktiken oder Unternehmen, die gegen das Umweltrecht verstoßen. Da hätten wir schon Bedenken. (Interview JEEF 2006: XII)

Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass hauptsächlich dem Unternehmen aufgrund seiner aktiven Initiatorrolle die grundsätzliche Entscheidung über das Zustandekommen der Kooperation obliegt. So besitzt das Unternehmen gleichzeitig die Entscheidungsmacht über den Aktivitätsbereich und den Inhalt der Kooperationsaufgabe. Mit anderen Worten wird bereits an dieser Stelle die Entscheidung getroffen, ob die ökologische Verantwortung des Unternehmens thematisiert wird. Das bedeutet, dass das Unternehmen geeignete Kooperationspartner ausschließlich nach seinen Maßstäben auswählt und die Umweltorganisation ausharrt, als möglicher Kooperationspartner akzeptiert zu werden. Diese uneingeschränkte Ausrichtung an den Unternehmenswünschen reduziert die Umweltorganisation nicht nur auf die Rolle als Erfüllungshelfer unternehmerischer Interessen, sondern schwächt grundsätzlich ihre Legitimations- und Kontrollfunktion. Gerade deshalb wirkt die Kooperation zwischen Sompo Japan und JEEF wie eine Partnerschaft zwischen einem „Senior-“ und einem „Junior-Partner“.

Anders als beim ersten Kooperationsbeispiel fand der Erstkontakt zwischen dem WWF Japan und Sagawa Express über einen Mittler statt. Das Energy Conservation Center Japan (ECCJ, *Shō-enerugī sentā*) stellte die späteren Kooperationspartner einander vor. Das Center ist eine quasi-staatliche Einrichtung zur Förderung von Maßnahmen der Rohstoffproduktivität und Energieeffizienz in Japan (z.B. Koordination des Top-Runner-Programms). Beide Akteure sind Mitglieder und regelmäßige Teilnehmer der ECCJ-Veranstaltungen, so dass sich auf einer dieser Veranstaltungen der Anlass bot, miteinander ins Gespräch zu kommen:

Unsere Organisation führte bereits vorher verschiedene gemeinsame Veranstaltungen mit dem Energy Conservation Center Japan durch. [...] An einem dieser Konzerte, bei dem unsere Organisation

und das ECCJ die Schirmherrschaft übernommen hatten, wirkte Sagawa Express als Sponsor mit. (Interview WWF 2006: IV–V)

Für die Kooperation mit dem WWF Japan fand eine Vermittlung über das Energy Conservation Center Japan statt. Wir wurden durch die Teilnahme an derselben Veranstaltung einander vorgestellt. Darauf folgten gemeinsame Veranstaltungen und schließlich die Mitgliedschaft unseres Unternehmens beim WWF Japan ungefähr 1999, 2000. (Interview Sagawa 2005: IV)

Kontaktaufnahme und Anlass für die Kooperation gehen jedoch nicht einher. Vielmehr boten der bestehende Kontakt und das entstandene Vertrauen die Grundlage, um zu einem späteren Zeitpunkt tatsächlich miteinander zu kooperieren. Die Initiative ergriff, ähnlich wie im Fall von Somo Japan und JEEF, das Unternehmen. Sagawa Express suchte aktiv nach einer Möglichkeit, mit dem WWF Japan zusammenzuarbeiten. Die Umweltorganisation wirkte hingegen wiederum als responsiver Ideestifter für die vorgetragenen Unternehmenswünsche. Allerdings rät die Umweltorganisation diesmal dem Unternehmen von der ursprünglichen Kooperationsidee ab:

Sagawa Express kam von sich aus auf unsere Organisation zu und fragte nach einer Möglichkeit, sich im Umweltschutz zu engagieren. (Interview WWF 2006: II)

Das Büro des WWF Japan ist die Außenstelle für das FSC-Zertifizierungssystem für nachhaltige Forstwirtschaft [Forest Stewardship Council] in Japan. Unser Unternehmen besitzt ein Waldgebiet in Hachioji und hatte sich für die Zertifizierung dieses Gebiets mit dem WWF Japan beraten. Dies stellte sich aber als unpassend heraus, so dass als Alternative die Teilnahme am Climate Savers Program zur Sprache kam. (Interview Sagawa 2005: IV)

Während der Erörterung kam das Gespräch auf das Climate Savers Program, an dem sich Sagawa Express sehr interessiert zeigte und darüber noch mehr in Erfahrung bringen wollte. (Interview WWF 2006: II)

In Gegensatz zu Somo Japan suchte Sagawa Express von Beginn an nach einer passenden Gelegenheit, um sich im Handlungsfeld des Umweltschutzes zu engagieren. Die transsektorale Zusammenarbeit zwischen Sagawa Express und dem WWF Japan ist somit grundsätzlich ökologisch motiviert. Das Unternehmen verhält sich aber ansonsten eher zurückhaltend gegenüber zivilgesellschaftlichen Organisationen:

Soviel Vermittlungen [zu zivilgesellschaftlichen Organisationen] sind es insgesamt dann auch nicht. Als Unternehmen setzt man sich nicht unbedingt aktiv für eine Kontaktaufnahme mit zivilen Umweltorganisationen ein. (Interview Sagawa 2005: XIII)

Im Vergleich zum ersten Kooperationsbeispiel fällt auf, dass das Unternehmen bereits auf den WWF Japan als zukünftigen Kooperationspartner festgelegt war. Dies verwundert den Leser wenig, da das hohe Renommee der Umweltorganisation und die bestehende Vertrauensbasis dem Unternehmen ausreichend Sicherheit für sein Engagement bot. Zusätzlich unterscheidet sich das Beispiel vom vorangehenden, weil die Umweltorganisation nicht beliebig viele Vorschläge entlang der Unternehmenswünsche unterbreitet. Die Organisation befindet sich viel stärker in einer abwägenden Rolle, die das Unternehmensinteresse an transsektorialem Engagement mit den eigenen Organisationsinteressen abstimmt. Es wurde bereits herausgearbeitet, dass der WWF Japan über eindeutige Kriterien bei der Partnerwahl verfügt und aufgrund seiner Organisations- und Einnahmestruktur in der Lage ist, die Zusammenarbeit mit problematischen Unternehmen abzulehnen.

Im dritten Kooperationsbeispiel trat Asaza Fund an NEC mit der Frage heran, ob sich das Unternehmen mit seiner Technologie am Asaza Project und an der Zusammenarbeit mit den Grundschulen beteiligen möchte. Asaza Fund hebt nur knapp hervor, dass die Kontaktaufnahme nicht über eine Mittlerorganisation erfolgte (Interview Asaza 2006: IX). NEC entschloss sich vergleichsweise schnell zu einer Zusammenarbeit, so dass die ersten schnurlosen Sensoren rund sechs Monate nach der Anfrage in den Grundschulen installiert wurden (*Nikkei Ecology* 2005c: 26–27). Die Umweltorganisation tritt damit aus der meist responsiven, untergeordneten Rolle japanischer Umweltorganisationen heraus. Allerdings ist sie auch in diesem Fall auf die grundsätzliche Bereitschaft des Unternehmens angewiesen, weil die Organisation nicht über ausreichenden Einfluss verfügt, den Kooperationspartner andernfalls unter Druck zu setzen. Zwar besitzt die Umweltorganisation im Fall einer Ablehnung die Option, weitere Unternehmen anzusprechen, trotzdem oblag die Kooperationsentscheidung vorrangig dem Unternehmen.

Da eine unternehmensinterne Untersuchung offenbarte, dass rund 40 Prozent der NEC-Beschäftigten über ein niedriges Umweltbewusstsein verfügten, ersuchte diesmal das Unternehmen Asaza Fund um ein weiteres Kooperationsprojekt. Asaza Fund unterbreitete daraufhin den Vorschlag zum Reisanbau (*Nikkei Ecology* 2005c: 29). Diesmal fungierte das Unternehmen als Initiator. Somit ist nun doch das typische Anbahnungsmuster erkennbar. Damit offenbart sich auch im Fall von Asaza Fund das

Zusammenwirken einer responsiven Haltung gegenüber Unternehmen und eine grundsätzliche Kooperationsbereitschaft. Das heißt, ähnlich wie im ersten Fall stellt sich das Verhältnis wie zwischen einem „Senior-“ und „Junior-Partner“ dar, wenngleich in deutlich abgeschwächter Form. Andererseits wird nur im zweiten Teil ein konkretes Interesse des Unternehmens am Handlungsfeld des Umweltschutzes deutlich. Vielmehr kann sich der Leser nicht ganz des Eindrucks erwehren, dass die transsektorale Zusammenarbeit auch in diesem Fall eher philanthropisch, denn ökologisch motiviert ist.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass tatsächlich vorrangig die drei Unternehmen kooperative Interaktionen mit zivilen Umweltorganisationen herbeiführen. Speziell in jenen Fällen treffen sie die ausschlaggebende Entscheidung über das Zustandekommen einer transsektoralen Umweltkooperation, in denen die Kooperationspartner von geringer Größe und mit hohem Bedarf an finanziellen Ressourcen sind. Umweltorganisationen besitzen zwar grundsätzlich die Möglichkeit, eine Zusammenarbeit abzulehnen. Jedoch erhalten Asaza Fund und JEEF den größten Teil ihrer Einnahmen aus Auftragsarbeiten beispielsweise in Form von gemeinsamen Projekten mit Unternehmen. Es sind gerade diese beiden Organisationen, die im Gegensatz zum WWF Japan keine Auswahlkriterien besitzen. Sie sind aufgrund ihres Mangels an materiellen und personellen Ressourcen *de facto* nur selten in der Lage, Unternehmen als Kooperationspartner abzulehnen. Daher lässt sich schließen, dass der Mangel an materiellen und personellen Ressourcen kleiner und mittlerer Umweltorganisationen grundsätzlich ihre Wahlmöglichkeiten minimiert. Dieser Umstand eröffnet den Partnerunternehmen entsprechend die Möglichkeit, umfangreich auf die Ausgestaltung der Zusammenarbeit Einfluss zu nehmen. So verwundert es nicht, dass der Großteil transsektoraler Umweltkooperationen eher philanthropisch, denn eher ökologisch motiviert ist.

PLANUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Neben der Initiative zur Kontaktaufnahme geben die Verteilung der Leitungskompetenzen und der Formalisierungsgrad Auskunft über die Gestaltungsspielräume der Kooperationspartner während der Zusammenarbeit. Die Hälfte der Befragten gab in der quantitativen Untersuchung zur Antwort, dass Unternehmen und Umweltorganisationen die Leitung der Kooperationsprojekte gemeinsam inne haben. Die Umweltorganisationen nehmen allein die Leitung wahr, meinte hingegen ein Drittel der Befragten. Im Gegensatz dazu sind Unternehmen in leitender Funktion äußerst selten. Die *Public Seminars on the Environment* stellen beispielswei-

se ein fortlaufendes Kooperationsprojekt zwischen JEEF und Sompō Japan dar, bei welchem der Entscheidungsgegenstand kaum mehr variiert. Das Kooperationsprojekt befindet sich in einem kontinuierlichen Zustand der Durchführung mit punktuellen Zeiten der Beratung und Planung. Diese Situation ermöglicht JEEF, sich fortwährend als Ideenstifter zu profilieren und damit seinen Gestaltungsspielraum auszureizen:

Das [Entscheiden über die einzelnen Vorträge] funktioniert folgendermaßen. Mitarbeiter unserer Organisation und Sompō Japan treffen sich ein bis zwei Mal pro Jahr. Dann besprechen wir uns und legen das Thema fest. (Interview JEEF 2006: X)

Sompō Japan stellt an anderer Stelle heraus, dass sich die Entscheidungssituation über das Zustandekommen einer Zusammenarbeit von der Entscheidungssituation über die Details des Kooperationsprojekts unterscheidet:

Alle Entscheidungen, die die Kooperation betreffen, werden zusammen getroffen. Die Entscheidung darüber, überhaupt zu kooperieren, wird im Unternehmen getroffen. (Interview Sompō 2006a: XX)

Wenn von einer Seite die Anweisung für eine Handlung ausgeht, dann ist dies keine Partnerschaft. [...] So versammeln sich Vertreter von JEEF und unserem Unternehmen und beratschlagen, welche Vorträge wir nächstes Jahr durchführen könnten. Es ist beispielsweise nicht so, dass wir vorgeben, was nächstes Jahr zu machen ist, sondern wir diskutieren miteinander und beratschlagen, was gemacht werden könnte. (Interview Sompō 2006a: XIII)

Gerade die letzte Formulierung sagt aus, dass auf zwei Arten der Einflussebene während der Untersuchung Rücksicht zu nehmen ist. So ist die Entscheidung über das Zustandekommen der Zusammenarbeit im Gegensatz zu Detailfragen im Ablauf des Kooperationsprojekts durch das soziopolitische Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren geprägt. Diese systemimmanente Dysbalance äußert sich nach Aussagen JEEF in der Abhängigkeit vom Erwerb finanzieller Unterstützung:

Es besteht eine Abhängigkeit von finanzieller Unterstützung. (Interview JEEF 2006: XVIII)

Das Verhältnis der Kooperationspartner während der Ausgestaltung des Kooperationsprojekts erscheint somit ausgewogen, auch wenn die Ausführungen zur Kooperationsanbahnung zeigen, dass sich das grundsätzliche Kräfteverhältnis zwischen Unternehmen und japanischen Umweltorganisationen ausgesprochen asymmetrisch gestaltet.

Die Entscheidungssituation und die daran geknüpfte Verteilung der Leitungskompetenzen während der Kooperation zwischen dem WWF Japan und Sagawa Express sind von der Tatsache geprägt, dass sich der Hauptteil der Maßnahmen auf das Unternehmen bezieht. Sagawa Express führt viele Tätigkeiten selbständig durch, die zwar irgendwann festgelegt wurden, aber im Laufe des Projekts kaum weiterer Entscheidungen bedürfen. Laut dem WWF Japan war die Kommunikationsdichte in der Anbahnung der Kooperation wesentlich höher als während der Durchführung:

Gegenwärtig finden kaum noch Gespräche statt. Jedoch am Anfang, während der Vorbereitung der Kooperation, waren viele Dinge abzuklären, so dass wir regelmäßig in Kontakt standen. Zurzeit ist Herr B. [zuständiger Mitarbeiter von Sagawa Express] häufig nach Tokyo zu unserer Organisation gekommen oder ich bin häufig zum Sitz von Sagawa Express in Tokyo bzw. zum Hauptsitz nach Kyoto gefahren oder man hat sich mit dem ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute getroffen. (Interview WWF 2006: VIII)

Gesprächsinhalt während der Anbahnung bildeten Fragen zur Zielvereinbarung und deren Umsetzung. Demzufolge dominierten Sachfragen die Entscheidungssituation. Die Überprüfung der Maßnahmen und Einhaltung der Ziele gewinnen im Laufe der Kooperation an Bedeutung. Der WWF Japan berichtet von Fragen zur Anschaffung von Erdgas betriebenen Fahrzeuge:

Ziel war es, herauszufinden, wie weit die Neubeschaffung der Erdgas betriebenen Trucks und der Erhalt von Diesel betriebenen Trucks aufeinander abgestimmt werden können. [...] Innerhalb der Gespräche wurde erörtert, ob die zuerst veranschlagte Zahl von 3000 Erdgas betriebenen Trucks zur Umsetzung des vereinbarten Zieles ausreicht. Diese Phase der Erörterung dauerte ungefähr bis Mai 2003. (Interview WWF 2006: II)

Sagawa Express spricht ähnlich wie Sompo Japan davon, dass während der Zusammenarbeit grundsätzlich gemeinsam entschieden wird:

Entscheidungen werden sowohl während der Ideenentwicklung und Festlegung auf ein Projekt als auch während der Durchführung gemeinsam getroffen. (Interview Sagawa 2005: XVII)

Ähnlich wie Sompo Japan gibt der WWF Japan an, dass beide Kooperationspartner ebenfalls gemeinsam beratschlagen:

Januar 2002 traf sich unsere Organisation ein weiteres Mal mit Sagawa Express, um die genauen Bedingungen und Inhalte der Teilnahme zu klären. Im Februar reiste darüber hinaus der Generaldirektor unserer Organisation zu einem Gespräch mit Sagawa Express an, in dem Sagawa Express seinen Willen zur Teilnahme bekräftigte. (Interview WWF 2006: II)

Nach einer Vorstellung und Beratung im Unternehmen wurde dann einige Monate später entschieden, an dem Programm teilzunehmen. (Interview Sagawa 2005: V)

Sagawa Express und der WWF Japan bringen also ebenfalls zum Ausdruck, dass zwei verschiedene Arten von Entscheidungssituationen existieren: die Entscheidung über das Zustandekommen der Zusammenarbeit und über die Ausgestaltung des Kooperationsprojekts.

Die Unternehmen entscheiden, ob dies [z.B. Teilnahme am Climate Savers Program] für ihre Performance notwendig ist. Unsere Organisation bietet ihnen lediglich einen Rahmen für ihr Engagement. (Interview WWF 2006: VII)

Die Entscheidungen während des Kooperationsprojekts werden also gemeinsam getroffen. Deshalb lässt sich hier von einem symmetrischen Ablauf sprechen, auch wenn Sagawa Express die Hauptentscheidungslast trägt. Der WWF Japan ist indes nicht auf die Kooperation angewiesen, auch nicht im Hinblick einer potentiellen Einnahmequelle. Demzufolge liegen kaum Situationen vor, in denen sich ein Einflussgefälle zum Nachteil der Umweltorganisation abzeichnet. So gestaltet sich das grundsätzliche Kräfteverhältnis zwischen den Kooperationspartnern ebenfalls vergleichsweise symmetrisch.

Die Zusammenarbeit zwischen Asaza Fund und NEC ist geprägt von dem Umstand, dass die Kooperationsprojekte Bestandteil des Großvorhabens *Asaza Project* sind. Um das Großprojekt voranzutreiben ist Asaza Fund an NEC mit einem konkreten Projektwunsch herangetreten und hat somit den Entscheidungsgegenstand vorgegeben (*Nikkei Ecology* 2005c: 26). NEC hatte mehr oder minder die Wahl, sich in gewünschter Form am *Asaza Project* zu beteiligen oder nicht. Im Gegensatz dazu, ging die Initiative für das zweite Kooperationsprojekt von Seiten des Unternehmens aus (*Nikkei Ecology* 2005c: 28). Eine Entscheidung für oder wider eine Teilnahme hatte diesmal Asaza Fund zu treffen. Asaza Fund meint jedoch, dass es in der momentanen Phase der Durchführung der vorhandenen Kooperationsprojekte vorrangig darum geht, jährlich die Ergebnisse zu prüfen und den weiteren Ablauf zu planen:

Jedes Jahr bespricht Frau M. die konkreten Inhalte mit NEC für die gemeinsame Zusammenarbeit. Der Vorsitzende unserer Organisation berät sich kaum noch direkt mit NEC über die Weiterführung des Projekts. (Interview Asaza 2006: VIII)

NEC hebt zudem hervor, dass alle Vereinbarungen immer gemeinsam getroffen werden. Zwar finden finanzielle Mittel im Projekt ihren Einsatz, aber diese Zuwendung unterscheidet sich von einer Geschäftsbeziehung, wie auch Sompō Japan oben äußerte. In gleicher Weise gibt Asaza Fund zu Protokoll, keine Anweisungen zu erhalten, sondern gemeinsam mit NEC zu agieren:

Wir erhalten von NEC keine Anweisungen, was wir zu erledigen haben. Die Aktivitäten werden gemeinsam erarbeitet. (Interview Asaza 2006: XII)

Die Leitung und die Entscheidungen innerhalb der Projekte werden gemeinsam mit der NGO getroffen. Es handelt sich nicht um ein Verhältnis, in welchem unser Unternehmen Geld gibt und im Gegenzug eine Leistung fordert. (Interview NEC 2005: XVII)

Ungeachtet dessen sieht sich Asaza Fund ähnlich wie JEEF in der Situation, trotz ausgewogenem Verhältnis innerhalb der Zusammenarbeit grundsätzlich abhängig von finanzieller Unterstützung zu sein:

Natürlich ist unsere Organisation abhängig von verschiedenen Akteuren. Aber das lässt sich nicht umgehen. Das heißt ja nicht, dass wir allein vom Ministerium für Infrastruktur oder allein von NEC abhängig sind. Unsere Organisation verfügt über Beziehungen zu verschiedenen Akteuren. Sollte eine Zusammenarbeit mit einem dieser Akteure nicht mehr möglich sein, bestände immer noch die Option, in Kontakt mit anderen Akteuren zu treten. (Interview Asaza 2006: XX)

Asaza Fund versucht der Gefahr einer einseitigen Abhängigkeit durch ein diversifiziertes Netzwerk zu unterschiedlichen Akteuren zu begegnen. Das Netzwerk der Organisation bildet somit nicht nur eine Ressource, sondern ebenso einen gewissen Schutz gegen Machtasymmetrien in der transsektoralen Zusammenarbeit. Trotzdem bestätigt Asaza Fund, dass die Abhängigkeit von finanzieller Unterstützung verschiedene Organisationen in die Lage drängt, die kritische Distanz aufzugeben:

Wenn eine NPO gegenüber der Verwaltung oder einem Unternehmen Kritik äußert, dann muss sie damit rechnen, dass die Zusam-

menarbeit über kurz oder lang beendet wird. (Interview Asaza 2006: XX)

Denn der größte Teil der Organisationen, die mit Unternehmen kooperieren, hängen von dieser Zuwendung für ihre Aktivitäten ab. [...] Deshalb verlieren viele Organisationen ihre Möglichkeit zur Kritik an anderen Akteuren. (Interview Asaza 2006: XXI)

Asaza Fund schränkt seine Aussagen zur fehlenden kritischen Distanz kleiner Organisationen jedoch für das eigene Handeln ein, indem es verlautbart:

Falls es Anlass geben sollte, wäre Kritik aber durchaus denkbar. (Interview Asaza 2006: VI)

Wenn man über die Missverständnisse reden kann, dann sind sie auch lösbar. Wir sagen dann dem Kooperationspartner, was wir wirklich denken. [...] Mit Unternehmen kam es bisher nie zu unlösbaren Konflikten. (Interview Asaza 2006: X)

Damit zeigt sich zwischen Asaza Fund und NEC ein ähnliches Muster wie zwischen Sompō Japan und JEEF. Die Entscheidungen im Rahmen des Kooperationsprojektes werden von beiden Seiten gemeinsam getroffen. Das heißt, die Leitung des Kooperationsprojektes liegt in den Händen beider Kooperationspartner. Der Ablauf während der Planungsphase gestaltet sich also vergleichsweise symmetrisch. Allerdings haben die Ausführungen zur Kooperationsanbahnung ergeben, dass das Zustandekommen von der Entscheidung von NEC abhängt. Asaza Fund ist aufgrund seiner grundsätzlichen Kooperationsbereitschaft und seines hohen Bedarfs an materiellen und personellen Ressourcen hingegen auf das Wohlwollen des Unternehmens angewiesen. Somit liegt hinsichtlich des allgemeinen Kräfteverhältnisses durchaus eine Verschiebung zugunsten des Unternehmens vor.

Hinsichtlich des Formalisierungsgrads wies Götzelmann (1992: 109) bereits darauf hin, dass eine vertragliche Fixierung der Kooperation „rechtliche Bindungswirkungen, die mit einklagbaren Rechtsfolgen verbunden sind“, besitzt und „bei informellen Kooperationen [...] die Beteiligten nicht den Rechtsweg beschreiten“ können. Unerlässliche Grundlage für die Vertragsfähigkeit ist der juristische Körperschaftsstatus, über den alle drei Umweltorganisationen der Fallstudie verfügen. Allerdings ist die Zusammenarbeit bei rund 60 Prozent der Unternehmen und Umweltorganisationen in der Regel nicht vertraglich geregelt. Mit anderen Worten bleibt der Mehrheit der Teilnehmer, speziell japanischen Umweltorganisationen als den einflussärmeren Partnern, der Rechtsweg ver-

geschlossen. Sompo Japan und JEEF geben etwa zu Protokoll, dass sie das Kooperationsprojekt nicht auf eine vertragliche Basis stellen:

Zwischen zwei Unternehmen besteht diese Art von Beziehung, dass man festlegt, bis wann eine bestimmte Leistung für welchen Preis abgeliefert werden muss. So gestaltet sich aber nicht die Beziehung zu einer NPO. (Interview Sompo 2006a: XIII)

Wir schreiben zwar alles nieder, aber dies ist eher eine grobe Zusammenfassung. Bei jedem Treffen schreiben wir auf, was gemacht werden soll. [...] Nur die notwendigsten Dinge halten wir in Verträgen fest. (Interview Sompo 2006a: XV)

Es handelt sich bei dieser Vereinbarung nicht um eine derart strenge Abmachung wie einem Vertrag, in der die Inhalte festgelegt sind. (Interview JEEF 2006: VIII)

Die Notwendigkeit zu vertraglichen Standards sieht Sompo Japan vielmehr primär für den Fall gegeben, wenn Dritte von der Zusammenarbeit betroffen sind wie beispielsweise die Rechte von Privatpersonen (Interview Sompo 2006a: XIV). In den Augen der Kooperationspartner unterscheidet sich also eine transektorale Zusammenarbeit grundlegend von einer Geschäftsbeziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer und gestaltet sich aus diesem Grund deutlich informeller. Damit verzichten beide Seiten allerdings auf einklagbare Rechte, was ihnen einerseits mehr Flexibilität verleiht, andererseits aber auch die Unsicherheit über die Zuverlässigkeit des Kooperationspartners erhöht. Gerade für die Umweltorganisation, die sich bereits in der Anbahnungsphase in der schwächeren Position befand, stellt diese Handhabe eine weitere Einschränkung hinsichtlich ihrer Stellung während der Zusammenarbeit dar.

Die Vereinbarung über ein gemeinsames Kooperationsprojekt zwischen Sagawa Express und dem WWF Japan wird auch als Climate-Savers-Vereinbarung (*kuraimēto seibāsu kyōtei*) bezeichnet (Sagawa 2005, Interview). Da beide Seiten konkrete Zielvereinbarungen festgehalten haben, wurde während des Interviews an beide Kooperationspartner die Frage gerichtet, ob diese Vereinbarung Vertragscharakter besitzt. Diese beantwortet der WWF Japan mit einem knappen „Ja“ (Interview WWF 2006: VIII) und bestätigt damit das quantitative Ergebnis, dass vornehmlich Umweltorganisationen mit einem hohen Jahresbudget (über 10 Millionen Yen) systematisch zu einem höheren Formalisierungsgrad tendieren. Sagawa Express erwähnt ebenfalls, dass alle Kooperationen und Mitgliedschaften vertragsbasiert sind:

Diese [Kooperationen] laufen auch auf der Basis von Verträgen. (Interview Sagawa 2005: XII)

Diese Vereinbarung ist die erste Vorlage ihrer Art, weil es für den WWF Japan bisher der erste Kooperationsfall dieser Art ist. Es wird die gemeinsame Verfahrensweise darinnen festgehalten. (Interview WWF 2006: VIII)

Während des Interviews wurde die Bitte nach einer möglichen Einsicht in die bestehende Kooperationsvereinbarung jedoch abschlägig beantwortet, da es sich um interne Papiere handelte. Allerdings zitierte der WWF Japan kurz aus einem älteren Entwurf für die Vereinbarung aus dem Jahr 2002, die aber noch nicht die konkreten Reduktionsziele beinhaltete. Vielmehr sind darin die Teilnahmebereitschaft des Unternehmens und ihre öffentliche Bekanntgabe festgehalten:

Den Hauptinhalt der Vereinbarung bildet die Absichtserklärung von Sagawa Express, am Climate Savers Program teilzunehmen und dies öffentlich bekannt zu geben. (Interview WWF 2006: VIII)

Letztlich dürfte es sich auch bei der endgültigen Fassung trotz konkreter Zielwerte kaum mehr als um eine Übereinkunft in Vertragsform handeln, da der WWF Japan gegenüber Sagawa Express über keine Sanktionsmacht verfügt. Der Druck zum Einhalten der Ziele entsteht im Endeffekt aus der öffentlichen Bekanntgabe der Ziele und der drohenden Rufschädigung des Unternehmens bei Nichterreichen. Somit unterscheidet sich im vorliegenden Fall die Kooperationsvereinbarung von dem Vertrag einer Geschäftsbeziehung zwar nicht im Hinblick auf die Genauigkeit, aber in Hinblick auf die rechtliche Bindungswirkung und daraus resultierenden Sanktionsmöglichkeiten.

Anders als in der Kooperation zwischen Sampo Japan und JEEF oder Sagawa Express und dem WWF Japan geben Asaza Fund und NEC zu Protokoll, nicht nur über eine allgemeine Zielvereinbarung zu verfügen, sondern einen festen Vertrag geschlossen zu haben. Dies lässt sich im Fall von Asaza Fund als Zeichen einer ausgeprägten Professionalisierung im Umgang mit privatwirtschaftlichen Akteuren interpretieren. NEC äußert, dass für jedes Kooperationsprojekt ein Grundlagenvertrag besteht, der Rechte und Pflichten der Teilnehmer regelt. Asaza Fund erklärt zudem, jährlich neue Ziele festzuhalten:

Es besteht für jedes Projekt ein Grundlagenvertrag, indem für beide Seiten Verantwortung und Pflichten festgelegt sind. (Interview NEC 2005: XVII)

Jedes Jahr wird ein neuer Vertrag darüber geschlossen. Jedes Jahr werden neue Ziele für das Projekt formuliert. (Interview Asaza 2006: VII)

Vertragsgegenstand stellen jedoch nicht nur Rechte und Pflichten zwischen den Kooperationspartnern dar. Teilweise sind Dritte in die Zusammenarbeit involviert, deren Rechte und Pflichten ebenfalls vertraglich geregelt sind. NEC erwähnt beispielsweise, dass für das Projekt zum Nassreisbau Felder von Bauern in der Umgebung gepachtet werden:

Innerhalb des gemeinsamen Projekts zum Reisanbau und Sake-Herstellung sind Nassreisfelder notwendig. Asaza Fund hat von den Bauern das erforderliche Land gepachtet [...]. (Interview NEC 2005: XVIII)

Sobald Rechte und Pflichten Dritter betroffen sind, streben die Kooperationspartner eine vertragliche Absicherung an, ähnlich wie aus den Aussagen von Sompō Japan hervorgeht. Dieser Umstand entspringt der Notwendigkeit, Außenstehende gegenüber den Inhalten der Kooperation abzusichern. Die vertragliche Vereinbarung verleiht aber in erster Linie der Umweltorganisation als den einflussärmeren Kooperationspartner rechtliche Sicherheit.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass laut Coleman kooperative Interaktionen zwar des Moments des gegenseitigen Vertrauens als gemeinsame Handlungsbasis bedürfen, jedoch gerade für Umweltorganisationen eine vertragliche Fixierung höhere Sicherheit bietet. Die Kooperationsfälle offenbaren indes ein sehr differentes Bild. Nicht nur, dass die Mehrheit nur einen geringen Formalisierungsgrad aufweist. Selbst wenn eine vertragliche Fixierung vorliegt, so lehren den Leser die Fallbeispiele, mangelt es der gemeinsamen Übereinkunft an Sanktionskraft oder sie umfasst ausschließlich die Absicherung der Persönlichkeitsrechte Dritter. Mit anderen Worten wird durch dieses Ergebnis die Überlegung Colemans zur Informalität kooperativer Interaktionen gestützt, aber bedeutet gleichzeitig eine weitere Einschränkung für die Umweltorganisationen hinsichtlich des soziopolitischen Kräfteverhältnisses. Ein konkreter Zusammenhang zwischen einzelnen Merkmalen der Handlungsmotivation und Akteurseigenschaften ist ebenso wenig erkennbar. Deshalb lässt sich festhalten, dass sich zwar ein durchgehend ausgewogenes Verhältnis bezüglich der Leitungskompetenzen abzeichnet, aber dies wird durch Einschränkung der vertraglichen Absicherung und der allgemeinen Dysbalance teilweise unterlaufen.

DURCHFÜHRUNG DES KOOPERATIONSPROJEKTS

Das Rollenverständnis gibt weiterhin Auskunft darüber, wo sich die Kooperationspartner selbst während der Zusammenarbeit verorten. Unternehmen haben vorrangig die Rolle des Financiers und Umweltorganisationen vorrangig die Rolle des Exekutors inne, gaben rund die Hälfte aller Befragten in der quantitativen Untersuchung zur Antwort. Diese einseitige Rollenverteilung trat gehäuft bei großen Umweltorganisationen und mit dem Wunsch nach finanzieller Unterstützung auf, obwohl es hauptsächlich ihnen gelingt, das Wirtschaftshandeln ihrer Kooperationspartner zu thematisieren. Umweltorganisationen mittlerer und kleiner Größe gelingt es indes erkennbar häufiger, die Exekutorfunktion gemeinsam mit dem Partnerunternehmen wahrzunehmen. Die Orientierung an Reputationseffekten auf Seiten der Unternehmen korreliert indes nur punktuell mit einer einseitigen Rollenverteilung. Das heißt, namentlich die Ressourcensituation ziviler Umweltorganisationen beeinflusst systematisch die Rollenverteilung in der Ablauforganisation.

Wie gestaltet sich die Aufgabenverteilung während transsektoraler Umweltkooperationen aber im Detail? Zur Beantwortung dieser Frage lohnt sich wiederum der Blick auf die Kooperationsbeispiele der Fallstudie. JEEF bringt beispielsweise in seiner Antwort auf die Frage nach dem eigenen Rollenverständnis – ähnlich wie während der Kooperationsanbahnung – eine responsive Einstellung eines Dienstleister zum Ausdruck:

Wir bieten die Durchführung an oder schlagen Ideen vor, die die Unternehmen aufnehmen und dann ausführen. (Interview JEEF 2006: XV)

Eins davon ist, dass das Unternehmen das Kapital für die Zusammenarbeit bereitstellt. (Interview JEEF 2005: X)

Die Umweltorganisation unterbreitet dem Unternehmen Ideen für ein potentielles Engagement und die Durchführung des Kooperationsprojektes an. Das heißt, sie sieht sich selbst vordringlich in der Rolle des Exekutors und Ideenstifters. Das Besetzen der Exekutorrolle ermöglicht ihr, gerade in dieser Phase auf die Ausgestaltung des Kooperationsprojektes und die Umsetzung Einfluss zu nehmen. Die pro-aktive Rolle und festgelegte Erwartungshaltung von Sompo Japan setzt JEEF allerdings einen engen Rahmen, in welchem die Umweltorganisation tatsächlich die Regie übernimmt. Weil der hohe Ressourcenbedarf der Umweltorganisation und die finanzielle Unterstützung durch das Unternehmen ihren Gestaltungsspielraum zusätzlich beschränken, lässt sich bezüglich der Zusammenarbeit nur sehr begrenzt von einer Dominanz JEEF's in der Durchführungsphase sprechen.

Die Kooperation zwischen Sagawa Express und dem WWF Japan weicht von der typischen Rollenverteilung ab. Erstens findet keine finanzielle Kompensation während der Kooperation statt, wodurch eine höhere Unabhängigkeit der Umweltorganisation gewährleistet ist. Zweitens bezieht sich der Großteil der Maßnahmen auf den inneren Verantwortungsbereich, so dass diesmal dem Unternehmen die Exekutorrolle obliegt. Ähnlich wie im ersten Fallbeispiel geben Sagawa Express und der WWF Japan trotzdem zu Protokoll, dass vorrangig die Umweltorganisation die Vorschläge für die Zusammenarbeit unterbreitet:

Fast alle Vorschläge für eine Zusammenarbeit kommen im Fall unseres Unternehmens von den Umweltorganisationen. (Interview Sagawa 2005: XVI)

Ja, verschiedene [Unterbreiten von Vorschlägen an Sagawa Express], beispielsweise Anteile an umweltfreundlichen Energieformen zu erwerben. (Interview WWF 2006: III)

In der Konsultation mit Mitarbeitern unterschiedlicher Zuständigkeitsbereiche kristallisierte sich das Climate Savers Program letztendlich als die geeignete Form für eine Zusammenarbeit heraus. (Interview WWF 2006: V)

Deshalb lässt sich festhalten, dass die Umweltorganisation zwar als Ideenstifter und Berater fungiert, aber das Unternehmen tritt als Exekutor und Financier des transsektoralen Engagements auf. Das heißt, immer wenn das Wirtschaftshandeln und die ökologische Verantwortung Gegenstand der Zusammenarbeit sind, ist die Aufweichung stereotyper Rollenmuster wahrscheinlich. Dieses Fallbeispiel weicht demzufolge markant von den quantitativen Ergebnissen ab, die vorrangig große Umweltorganisationen in einer einseitigen Rollenverteilung sahen.

Im dritten Fallbeispiel fungiert ebenfalls die Umweltorganisation als Ideenstifter. NEC erwartet diese Rolle sogar ausdrücklich als Gegenleistung für sein transsektorales Engagement:

Der Aufbau einer Partnerschaft mit zivilen Umweltorganisationen funktioniert im Fall unseres Unternehmens auf Basis konkreter Vorschläge und Aktivitätsinhalte [...]. (Interview NEC 2005: VI)

Als unsere Organisation vor rund drei Jahren den Vorschlag für die Zusammenarbeit vortrug, hat sich NEC ziemlich schnell für eine Zusammenarbeit entschieden. Das lag vor allem daran, dass der Kooperationsinhalt direkt mit dem Kerngeschäft von NEC verknüpft ist. (Interview Asaza 2006: XV)

Auf der anderen Seite spricht NEC von den finanziellen Ausgaben, die durch die Kooperationsprojekte verursacht werden. Das Unternehmen stellt aber klar, dass es sich um ein ausgewogenes Verhältnis und nicht um eine erkaufte Dienstleistung handelt:

Zwar trägt unser Unternehmen bei den gemeinsamen Projekten die finanziellen Ausgaben und erwartet auf der anderen Seite von der NGO dafür eine Tätigkeit, aber es lässt sich nicht von einer Leistung gegen Bezahlung sprechen. (Interview NEC 2005: XVII)

Innerhalb einer Kooperation ist das Gleichgewicht zwischen den Akteuren wichtig. (Interview NEC 2005: XVIII)

So ist auch im dritten Fallbeispiel die Umweltorganisation in der Rolle des Ideenstifters und übernimmt einen umfangreichen Teil der Durchführung des Kooperationsprojekts. Jedoch ist das Unternehmen trotzdem weitgehend in die Durchführung involviert. Gerade der lokale Charakter der Kooperationsaufgabe ermöglicht die Beteiligung der Beschäftigten des Unternehmens und ihrer Familien. So liegt der Schluss nahe, dass speziell dieses lokale Engagement kleiner und mittlerer Umweltorganisationen ermöglicht, eine einseitige Aufgabenverteilung zu überwinden.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Umweltorganisationen durchgängig als Ideenstifter wirken, und zwar unabhängig davon, ob die ökologische Verantwortung des Unternehmens thematisiert wird oder nicht. Hinsichtlich der Exekutorenrolle ist eine weniger eindeutige Tendenz zu beobachten. Angesichts der quantitativen Ergebnisse ist vornehmlich in jenen Kooperationsfällen mit einer Aufgabenverteilung zwischen der Umweltorganisation in die Rolle des Exekutors und dem Unternehmen als Financier zu rechnen, bei denen Kooperationsprojekte als Einnahmequelle dienen. Gleichzeitig erlaubt die hohe Praxisnähe und das lokale Engagement der Projekte eine umfangreiche Einbindung der Unternehmensbeschäftigten. Einseitige Rollenmuster brechen dadurch wieder auf. Mit anderen Worten, weder die Fallbeispieluntersuchung noch die quantitativen Ergebnisse erlauben eine eindeutige Aussage, inwieweit sich die Organisationsgröße auf die Rollenverteilung auswirkt. Gleichwohl bleibt die Gelegenheit für kleine und mittlere Umweltorganisationen in dieser Phase am größten, Einfluss auf die Ausgestaltung des Kooperationsablaufs zu nehmen.

ÜBERPRÜFUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Die Durchführung einer Evaluation gibt implizit darüber Auskunft, inwieweit die Kooperationspartner überhaupt einen Abbruch der Zusammenarbeit in Betracht ziehen. Bereits die quantitative Untersuchung er-

gab ein unverkennbares Ungleichgewicht zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen. Die Mehrheit der Unternehmen evaluiert die Zusammenarbeit, aber nur ein Viertel japanischer Umweltorganisationen. Obwohl der Anteil unter den Umweltorganisationen mit dem Wunsch nach finanzieller Unterstützung steigt, handelt es sich bei der stillen Mehrheit hauptsächlich um Organisationen kleiner und mittlerer Größe. Mit anderen Worten verzichten vorrangig einflusssschwache Organisationen auf eine Überprüfung, obwohl für sie eine Evaluation aufgrund der hohen Bedeutung der Auftragsarbeiten als Einnahmequelle weitaus notwendiger wäre. Dieses Ergebnis manifestiert den Eindruck, dass die Entscheidung über das Zustandekommen bzw. die Beendigung der Kooperation in der überwiegenden Mehrheit der Fälle von den Unternehmen dominiert ist. Die Betrachtung der drei Fallbeispiele soll nun Auskunft darüber geben, welche Aussagen diese Akteure im Detail zum Moment der Evaluation treffen. Ähnlich den quantitativen Ergebnissen gibt JEEF zu Protokoll, keine Bewertungskriterien zu besitzen, um die Zielvereinbarungen mit den erreichten Ergebnissen abzugleichen. Sompoto Japan hingegen führt an, konkrete Erwartungen zu formulieren und regelmäßig zu prüfen. Markant ist der Hinweis, dass das Unternehmen die Fortführung der Kooperation von den Ergebnissen dieser Prüfung abhängig macht:

Nein, das [Evaluation] gibt es nicht. Es existieren zwar Fälle, in denen nicht alles glatt läuft, aber das geht nicht so weit, dass wir eine Prüfung durchführen. [...] „Diese Umweltbildung ist gut, oder jene Umweltbildung ist schlecht“ solch ein Gespräch gibt es nicht, sondern alles an Umweltbildung muss durchgeführt werden. (Interview JEEF 2006: XI–XII)

Wir besitzen Bewertungskriterien für die Evaluation der Zusammenarbeit, um einschätzen zu können, ob wir die Ziele erreicht haben, ob Veränderungen denkbar sind, damit eine Fortsetzung der Zusammenarbeit möglich ist. (Interview Sompoto 2006a: XVII)

Das Unternehmen nimmt also allein die Aufgabe wahr, über den Fortgang der Zusammenarbeit zu entscheiden. Auf diese Weise verstärkt sich der anfängliche Eindruck, dass hier eine Beziehung wie zwischen einem „Senior-„ und einem „Junior-Partner“ vorliegt. Im Gegensatz dazu lässt die Umweltorganisation keine Gelegenheit ungenutzt, um ihr Handlungsfeld voranzubringen. Dem Leser leuchtet durchaus ein, dass das Themenfeld der Umweltbildung vielfältiger Anstrengungen über einen langen Zeitraum bedarf. Die Umweltorganisation vergisst darüber allerdings zu reflektieren, ob der Einsatz der eigenen Ressourcen sinnvoll ist

oder ob die gewünschten Ergebnisse überhaupt gezeitigt werden. Weil fast vier Fünftel der finanziellen Organisationsressourcen aus projektgebundenen Mitteln wie der Zusammenarbeit mit Sompō Japan stammen, scheint sich die Frage über eine Evaluation nach Meinung JEEF's automatisch zu erledigen. Allerdings dokumentiert sie dadurch zum wiederholten Male ihre responsive Einstellung gegenüber Unternehmenswünschen und ihre schwache Position im gegenseitigen Kräfteverhältnis.

Im zweiten Fallbeispiel beinhaltet die Teilnahme von Sagawa Express am Climate Savers Program, dass die Prüfung der gemeinsamen Zielvereinbarung von einem externen Auditor erfolgt. Obwohl der Gutachter vom beauftragenden Unternehmen einbestellt und bezahlt wird, besitzt er in der Regel eine höhere Glaubwürdigkeit als eine betriebsinterne Prüfung. Die Aufgabe der Evaluation ist also im vorliegenden Fall ausgelagert und oblag bis zum Zeitpunkt des Interviews dem ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute.¹³ Alle fünf Jahre prüft der Gutachter die Methode und Voraussetzungen der Datenerhebung bzw. -berechnung, befragt die zuständige Belegschaft und inspiziert das Betriebsgelände. Sagawa Express selbst benennt sowohl den WWF Japan als auch den externen Auditor als prüfende Instanz (Sagawa 2005: VI). Der WWF Japan stützt sich jedoch ebenfalls auf die Ergebnisse der externen Gutachter und fügt hinzu, an dem Vertrag zur Prüfung nicht beteiligt zu sein:

Am Anfang der Vereinbarung wird geprüft, ob die Ziele umsetzbar sind. Auf der Hälfte wird noch einmal geprüft, ob die bisher erreichten Ergebnisse mit den Zielvereinbarungen übereinstimmen. Wenn dies nicht der Fall sein sollte, wird gegebenenfalls darüber diskutiert. (Interview WWF 2006: IX)

Sagawa Express und das ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute haben einen eigenen Vertrag, auf dessen Basis die regelmäßigen Prüfungen stattfinden. Unsere Organisation ist an diesem Teil nicht beteiligt. (Interview WWF 2006: VI)

Erst das Nichterreichen der Zielvereinbarung bildet für den WWF Japan einen ausreichenden Anlass, über eine adäquate Reaktion nachzudenken. Sanktionen beispielsweise in Form einer vorfristigen Beendigung der Zusammenarbeit zieht die Umweltorganisation allerdings nicht in

¹³ In einer Email vom 25. März 2008 erklärte der WWF Japan, dass das ChuoAoyama PwC Sustainability Research Institute in Folge von Schwierigkeiten des Mutterhauses ChuoAoyama Audit Corporation in PwC Aarata Sustainability Certification Corporation Ltd. umbenannt wurde. Da gleichzeitig eine Prüfung des neuen Auditors angesetzt war, ist als Folge ein Wechsel zu einem anderen Auditingunternehmen nicht auszuschließen.

Betracht. Der WWF Japan würde nach eigenen Angaben mit Sagawa Express vielmehr die Gründe und mögliche Gegenmaßnahmen eruieren.¹⁴ Die Einbindung eines externen Prüfers und die Zusammenarbeit mit dem WWF Japan verleiht den Bemühungen von Sagawa Express somit durchaus Glaubwürdigkeit und Transparenz. Jedoch besteht letztendlich die einzige Sanktion bei Nichteinhaltung des CO₂-Reduktionsziels in einem potentiellen Reputationsverlust in der Öffentlichkeit. Mit anderen Worten befindet sich der WWF Japan aufgrund der fehlenden finanziellen Verflechtung innerhalb des gemeinsamen Kooperationsprojekts eigentlich in der Position, Druck auf den Kooperationspartner ausüben zu können, verzichtet aber ähnlich wie JEEF freiwillig darauf.

NEC erklärt im dritten Fallbeispiel, dass es großen Wert auf die Ergebnisse der Zusammenarbeit legt. Vor diesem Hintergrund erklärt sich das Interesse des Unternehmens, jährlich den Aktivitätsinhalt der Kooperationsprojekte zu prüfen. Das Unternehmen drückt gleichzeitig unmissverständlich aus, dass ohne die vereinbarten Ergebnisse die Zusammenarbeit zur Disposition steht. Asaza Fund gibt indes zur Antwort, dass die evaluierende Aufgabe NEC vornimmt und ansonsten keine eigenständige Prüfung vorgesehen ist:

[...] wichtig ist, dass in der Zusammenarbeit mit NGOs Schritt für Schritt Ergebnisse sichtbar sind. (Interview NEC 2005: XIII)

Wenn sich die Kommunikation mit einer NPO zunehmend unbefriedigend gestaltet, dann nimmt unser Unternehmen durchaus Abstand von der Organisation. (Interview NEC 2005: XXI)

Momentan besitzen wir kein Evaluierungssystem. Sollte ein großes Problem mit NEC auftreten, das die Zusammenarbeit mit unserer Organisation betrifft, dann findet eine Prüfung des Verhältnisses statt. Die Überprüfung des Aktivitätsinhalts führt NEC durch. Unsere Organisation gibt jedes Jahr einen Abschlussbericht über die durchgeführten Tätigkeiten ab. (Interview Asaza 2006: XII)

Es zeichnet sich also das gleiche Muster ab wie zwischen Sompō Japan und JEEF. Das Unternehmen befindet sich aktiv über den Fortgang der Zusammenarbeit und die Umweltorganisation verhält sich responsiv zur Unternehmensentscheidung. Die Umweltorganisation ordnet sich also freiwillig unter, indem sie erst gar nicht eine eigenständige Prüfung des Kooperationsergebnisses in Betracht zieht. Das heißt, Asaza Fund liefert sich selbständig dem Gutdünken seiner Kooperationspartner aus und positioniert sich von vornherein als Juniorpartner. Insgesamt lässt sich

¹⁴ Email des WWF Japan vom 25. März 2008.

also festhalten, dass alle drei Umweltorganisationen den Partnerunternehmen die endgültige Entscheidung über die Fortsetzung der Zusammenarbeit überlassen. Die Ergebnisse bestätigen durchgängig die quantitativen Ergebnisse, laut denen sich ebenfalls mehrheitlich ein ausgesprochen asymmetrisches Verhältnis zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen abzeichnete. Nicht zuletzt aufgrund dieser Befunde lässt sich schließen, dass der Symmetriegrad zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen auch in dieser Phase deutlich zugunsten letzterer verschoben ist.

ZUSAMMENFASSUNG: ABBILDUNG DES SYMMETRIEGRADES

Trotz der systemimmanenten Verschiebung des soziopolitischen Kräfteverhältnisses zwischen Großunternehmen und zivilen Umweltorganisationen kam die quantitative Untersuchung zu dem Ergebnis, dass sich die Ablauforganisation transsektoraler Umweltkooperationen vergleichsweise symmetrisch gestaltet und die Unternehmensseite nur leicht dominiert (siehe Kap. 4.7). Dieser Eindruck wurde unter anderem von dem Faktum getragen, dass die Leitung und Entscheidung mehrheitlich gemeinsam getroffen werden. Die Untersuchung der Fallbeispiele führt zwar zu einem ähnlichen Ergebnis bezüglich der Entscheidungsmodalitäten, aber die dezidierte Aufgliederung der einzelnen Kooperationsfälle erzeugt ein abweichendes Bild (Tab. 5.8-I). Die Unternehmen dominieren sowohl in der Phase der Anbahnung als auch der Evaluation des Kooperationsprojekts, also in jenen Phasen, in denen über das Zustandekommen bzw. die Fortführung der Zusammenarbeit befunden wird. Selbst im Fall von WWF Japan und Sagawa Express, in dem der Prüfungsvorgang an einen externen Gutachter ausgelagert ist, schwächt die Umweltorganisation ihre Position, indem sie grundsätzlich auf Sanktionsmöglichkeiten verzichtet.

Tabelle 5.8-I: Dominanzen im Ablauf der Kooperationsbeispiele (Symmetriegrad)

Kooperationsphasen	JEEF & Sompo Japan	WWF Japan & Sagawa Express	Asaza Fund & NEC
Anbahnung	Unternehmen	Unternehmen	Unternehmen
Planung / Entscheidung	Beide ungefähr gleich	Beide ungefähr gleich	Beide ungefähr gleich
Durchführung	Umweltorganisation	Unternehmen	Umweltorganisation
Evaluation	Unternehmen	(Ausgelagert)	Unternehmen
Gesamt	Unternehmen	Unternehmen	Unternehmen

Den größten Gestaltungsspielraum besitzen zivile Umweltorganisationen aufgrund des Ideenmangels der Unternehmen bezüglich ihres gesellschaftlichen Engagements in der Phase der Planung und der Durchführung, in denen Fragen über die konkrete Ausgestaltung des Kooperationsprojekts geklärt werden. Hier können die Umweltorganisationen ihrer Indikator- und Exekutorfunktion nachkommen. Ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion wird aufgrund der mehr oder minder responsiven Haltung unterbunden. Große Umweltorganisationen wie der WWF Japan sind hingegen nicht auf Auftragsarbeiten als Einnahmequelle angewiesen. Seine Haltung gegenüber dem Kooperationspartner ist dementsprechend selektiv. Dies zeigt sich beispielsweise während der Wahl geeigneter Kooperationspartner (Existenz von Auswahlkriterien). Ungeachtet dessen verhält selbst er sich ausgesprochen zurückhaltend gegenüber dem Kooperationspartner.

Insgesamt schlägt sich die systemimmanente Verschiebung des soziopolitischen Kräfteverhältnisses in einem ähnlichen Machtgefälle in den entscheidenden Kooperationsphasen nieder wie dies sich bereits in der quantitativen Datenerhebung abzeichnete. Genau in jenen beiden Kooperationsfällen dominieren die Unternehmen besonders stark, in denen die Zusammenarbeit den Partnerorganisationen als Einnahmequelle dient. Und genau in diesen beiden Fällen gelingt es den Partnerunternehmen aufgrund der responsiven Haltung der Partnerorganisation ohne Probleme, die eigene ökologische Verantwortung auszublenden, indem ausschließlich bürgerschaftlich-philanthropisches Engagement thematisiert wird. Um im Wortlaut Colemans zu sprechen hat die Ressourcenverteilung also einen entscheidenden Einfluss auf das institutionelle Gefüge transsektoraler Umweltkooperationen. Anders ausgedrückt: Je mehr eine Umweltorganisation auf die Zusammenarbeit als Einnahmequelle angewiesen ist, desto stärker ordnet sie sich den Erwartungen ihres Kooperationspartners unter. Sie positioniert sich somit zunehmend als Juniorpartner großer Unternehmen, wo sich ansonsten von „Partnern auf Augenhöhe“ sprechen lässt.

KAPITEL 6

SCHLUSSFOLGERUNGEN UND AUSBLICK

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit beinhaltete, das Phänomen einer wachsenden Zahl transsektoraler Umweltkooperationen zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen in Japan seit den 1990er Jahren zu untersuchen. Zu diesem Zweck richteten die beiden zentralen Forschungsfragen einerseits ihren Blick auf die Ausgestaltung transsektoraler Umweltkooperationen zwischen Großunternehmen und zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen in Japan und andererseits auf den Einfluss der Akteurseigenschaften und Handlungsmotive auf die Ausbildung der vorgefundenen Kooperationsmuster. Das Phänomen einer wachsenden Zahl transsektoraler Umweltkooperationen ließ sich als ein Wandel eines vormals oppositionellen Bezugs hin zu kooperativen Handlungsmustern verstehen. Um nun die quantitativen und qualitativen Ergebnisse bezüglich der vier Basishypothesen zu diskutieren, bietet es sich im Sinne der von Coleman vorgeschlagenen Vorgehensweise an, erst die Akteure im Kontext ihrer ursprünglichen Ressourcenverteilung und ihrer Eigeninteressen zu diskutieren und danach auf die untersuchten Interaktionsmuster zu reflektieren.

Zivile Umweltorganisationen, die in transsektoralen Umweltkooperationen engagiert sind, besitzen häufiger einen landesweiten bzw. internationalen Aktivitätsradius, umfangreichere Einnahmen und höhere Mitgliederzahlen als der Durchschnitt aller japanischen Umweltorganisationen. So sind vorrangig jene Organisationen in Umweltkooperationen tätig, die nicht nur als Empfänger, sondern auch als Geber potentieller Tauschobjekte auftreten. Die Fallbeispieluntersuchung bringt zudem zum Vorschein, dass es Umweltorganisationen kleiner und mittlerer Größe vorrangig durch ihre Fokussierungsstrategie auf enge Themenfelder und ausgewählte Expertise gelingt, sich als potentielle Kooperationspartner zu positionieren. Das heißt, selbst kleine Organisationen bieten Großunternehmen auf diese Art ein Mindestmaß an potentiellen Tauschobjekten an, um wechselseitige Transaktionen in Form kooperativer Interaktionen zu initiieren. Trotzdem liegt im Vergleich zu großen Umweltorganisationen in Deutschland eine auffällige Mangelsituation an finanziellen und personellen Ressourcen vor, die letztlich die Beschäftigung von Fachpersonal und die Ausbildung notwendiger Umweltexpertise beschränkt.

Auffällig ist ebenfalls, dass Auftragsarbeiten im quantitativen Teil der Untersuchung als zweithäufigste Einnahmequelle benannt werden. Die

hohe Bedeutung der Auftragsarbeiten lässt ihre Brisanz jedoch erst in der qualitativen Studie erkennen. Denn das Finanzvolumen dieser Einnahmen umfasst teilweise bis zu vier Fünftel der Einnahmen mittlerer und kleiner Umweltorganisationen. Mit anderen Worten liegt eine markante Abhängigkeit von zweckgebundenen Mitteln vor, die eine hohe Responsivität zu den Geld- und Auftraggebern erzwingt. Dies sind sowohl staatliche als auch privatwirtschaftliche Institutionen. Die Komplementarität der Tauschhandlungen entpuppt sich also bei diesen Umweltorganisationen als minimales Gleichgewicht in der wechselseitigen Nutzenperspektive. Im Gegensatz dazu genießen große Umweltorganisationen wie der WWF Japan trotz seiner großen Nähe zu privatwirtschaftlichen Akteuren aufgrund nichtzweckgebundener Einnahmen aus Spenden und Fördergeldern eine relative Unabhängigkeit, die ihm beispielsweise die eigenständige Auswahl potentieller Partner erlaubt.

Aufgrund der hohen Fragmentierung der NPO- und NGO-Landschaft besteht zusätzlich eine hohe Konkurrenz um die rar gesäten Einnahmequellen. Dieses Überangebot an kooperationswilligen Umweltorganisationen und ihr hoher Bedarf an personellen und finanziellen Ressourcen schwächt sie mehrheitlich darin, sich als den Unternehmen ebenbürtige Partner beim Zustandekommen einer transsektoralen Zusammenarbeit zu positionieren. So verwundert es den Leser nicht, dass zivile Umweltorganisationen in transsektoralen Partnerschaften so gut wie kein Konfliktpotential gegenüber Unternehmen entwickeln. Vielmehr begrenzt die mangelnde öffentliche Unterstützung von NGO-Aktivitäten in der Vergangenheit und die anhaltend restriktiven Rahmenbedingungen in Japan nachhaltig die Ausübung ihrer Kontroll- und Legitimationsfunktion. Das heißt, um einen ausreichenden Erwerb materieller Ressourcen zu ermöglichen, sind gerade jene zivilen Umweltorganisationen gezwungen, Kompromisse bei der Partnerwahl einzugehen, die nicht auf die Unterstützung einer internationalen Mutterorganisation vertrauen können.

Markant ist weiterhin, dass rund vier Fünftel kooperierender Umweltorganisationen auf Neugründungen in der Gegenwart zurückgehen und kaum Bereiche industrieller Umweltverschmutzung und des betrieblichen Umweltschutzes thematisieren. Somit finden sich in Japan vorrangig Organisationen in transsektoralen Umweltkooperationen, bei denen die Exekutorfunktion im Vordergrund steht (z.B. Umweltbildung, praktischer Umwelt- und Naturschutz), aber die Kontroll- und Legitimationsfunktion bezüglich des Wirtschaftshandelns und der ökologischen Verantwortung der Unternehmen gering ausgeprägt sind. Die Mehrheit japanischer Umweltorganisationen profiliert sich auf diese Weise eher durch ihren Mindestumfang potentieller Tauschobjekte und weniger als

einflussreiche *advocacy*-Organisationen umweltpolitischer Forderungen an Unternehmen im Sinne einer kritischen Öffentlichkeit. Im Endeffekt entzieht ihnen dies den Einfluss, um als Motor des Wandels zu fungieren und auf eine grundlegende Neuausrichtung der Umweltpolitik und des Unternehmenshandelns in Japan zu drängen. Ihr umweltpolitischer Beitrag bleibt vielmehr auf die ausführende Seite beschränkt. Es fehlt also unabhängig von der kulturellen Komponente konsensorientierter Problemlösungen weitestgehend die Einflussbasis, um mithilfe öffentlichen Protests Kooperationen mit innovativen Inhalten herbeizuführen.

Weil sich unter den kooperierenden Unternehmen in Japan zur einen Hälfte ökologisch hoch belastende und zur anderen Hälfte ökologisch gering belastende Unternehmen befinden, wirkt der Belastungsgrad zwar nicht als Selektionsmerkmal, niedrig belastende Wirtschaftszweige sind jedoch im Vergleich zur allgemeinen Branchenverteilung überrepräsentiert. Im Allgemeinen ist eine hohe Affinität zum Handlungsfeld des Umweltschutzes zu beobachten. Nachzuvollziehen ist dies entlang der durchgängigen Implementierung betrieblicher Umweltschutzmaßnahmen, die Unternehmen in transsektoralen Umweltkooperationen markant vom Durchschnitt japanischer Großunternehmen unterscheidet. Verknüpft ist die ökologische Ausrichtung im Gegensatz zum Durchschnitt japanischer Großunternehmen zudem mit einer hohen Orientierung am gesellschaftlichen Umfeld in Form einer Integration von Aspekten bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements und gesellschaftlicher Verantwortung in das Corporate Governance. Die Integration gesellschaftlicher Ansprüche in die Unternehmensführung ging bei den kooperierenden Unternehmen seit den 1990er Jahren schrittweise von statten und beschleunigte sich durch ihr Engagement im Ausland deutlich. Das bedeutet, dass die multinationalen Konzerne in der Gegenwart im Grunde als Diffusionskanäle internationaler Normen gesellschaftlicher Verantwortung nach Japan fungieren.

Weil der ökologische Belastungsgrad häufig keine Rolle spielt, verwundert es bei den beteiligten Unternehmen nicht, dass ihrem transsektoralen Umweltengagement häufig ein vorwiegend bürgerschaftlich-philanthropischer Zugang zugrunde liegt und eher selten eine explizit ökologisch motivierte Herangehensweise. Schließlich sind die Unternehmen aufgrund des fehlenden öffentlichen Drucks nicht gezwungen, ihr Wirtschaftshandeln und ihre ökologische Legitimation zu thematisieren. Vielmehr findet sich eine explizit ökologische Motivation der Zusammenarbeit ausschließlich bei jenem Fallbeispiel, bei dem das Unternehmen selbst einen hohen Bedarf an ökologischer Legitimation und Glaubwürdigkeit äußert. Anders ausgedrückt bedeutet dies, zivile Umweltorganisationen befinden sich in der Gegenwart selten in der Position, von

sich aus einen nachhaltigen Fortschritt in der japanischen Umweltpolitik herbeizuführen.

Die Schwäche zivilgesellschaftlicher Umweltorganisationen führt letztlich dazu, dass die Entscheidung über die grundlegenden Bedingungen transsektoraler Umweltkooperationen fast uneingeschränkt den Unternehmen obliegt. Im Wortlaut Colemans lässt sich der Wandel unternehmerischer Zielsysteme als eine Umdeutung der bisherigen Ressourcenverteilung zwischen den Akteuren interpretieren, der in der Gegenwart durch einen hohen Vertrauensverlust in Institutionen der Privatwirtschaft ausgelöst wurde. Logischerweise betrifft diese Neubewertung der interorganisationalen Ressourcenverteilung weniger materielle und personelle Güter, sondern vorrangig immaterielle Inhalte (bes. Vertrauens- und Glaubwürdigkeit), weil ihr Wert umfangreicher von subjektiven Einschätzungen abhängt. Aufgrund der mehrheitlichen Mangelsituation ihrer materiellen und personellen Ressourcen sowie ihres fehlenden Druckpotentials lässt sich bei den zivilen Umweltorganisationen eine Kontinuität ihrer Ressourcensituation feststellen. So kommt sowohl die quantitative als auch die qualitative Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die Großunternehmen die treibende Kraft hinter dem Wandel sind und maßgeblich auf die Ausbildung kooperativer Interaktionsmuster einwirken.

Die Dysbalance zwischen den Kooperationspartnern wird aufgrund des gestiegenen Bedarfs der Unternehmen nach ideellen Ressourcen durchbrochen, aber weder angeglichen, geschweige denn umgekehrt. Insofern befindet sich die Mehrheit der Großunternehmen während der Kooperationsentscheidung im Gegensatz zu den zivilen Umweltorganisationen in der überlegenen Position. Das heißt im Wortlaut Colemans, dass dies der einflussreicheren Partei in einer Zweierbeziehung „einen größeren Einfluß und somit mehr Möglichkeiten [verschafft], das Ergebnis neu eintretender Ereignisse, die beide Parteien der Beziehung betreffen, zu bestimmen“ (Coleman 1991: 173). Die Emergenz kooperativer Interaktionsmuster zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen ist in Japan demnach von dieser grundsätzlichen Kräfteasymmetrie und dem Wandel unternehmerischer Zielorientierung als treibende Kraft beeinflusst.

DIE ERGEBNISSE ZUR ERSTEN BASISHYPOTHESE

Die erste Basishypothese rekurriert auf das akteursspezifische Eigeninteresse als Handlungsanreiz bezüglich der Entscheidung für eine transsektorale Umweltkooperation. Sowohl die befragten Umweltorganisationen als auch die Unternehmen weisen ein individuelles Nutzeninteresse

auf, welches sich in vielfältigen Handlungsmotiven äußert. Weil Coleman das Interesse an Ressourcen und Ereignissen neben der Ressourcenkontrolle als Ausgangspunkt jeglicher Interaktion erklärt, bestätigen die quantitativen Ergebnisse Colemans Überlegungen zum interessengeleiteten Handeln. Für die überwiegende Mehrheit ist die Zusammenarbeit zugleich mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden. Dieser tritt vorrangig in jenen Bereichen auf, in denen die Akteure die meisten Ressourcen bereitstellen (Unternehmen: finanzieller Aufwand; Umweltorganisationen: Druck zur Professionalisierung). Das Hemmnis negativer Verbundeffekte steht also klar den Eigeninteressen entgegen, so dass die Kooperationsentscheidung einer rationalen Nutzen- und Kostenkalkulation bedarf. Die erste Basishypothese gilt in diesem Sinne für das Sample als verifiziert.

Die Ergebnisse widersprechen deutlich dem häufig anzutreffenden Tenor der Forschungsliteratur, dass die Kooperationspartner bei ihren individuellen Handlungsentscheidungen automatisch dem ökologischen Imperativ folgen. Zwar beinhaltet der ökologische Imperativ selbst ein rationales Handlungsprinzip, aber ohne die Berücksichtigung der individuellen Handlungsanreize der Akteure gerät er zum normativen Diktum. Denn das Eigeninteresse erklärt ebenso nichtkooperatives Verhalten, der ökologische Imperativ jedoch nicht. Zur erfolgreichen Implementierung umweltpolitischer Steuerung, die das Partnerschaftsprinzip zwischen Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen forciert, bedarf es deshalb Konzepte, die die aktuelle Ressourcenverteilung und die Nutzeninteressen der Akteure als notwendige Handlungsanreize bzw. -hemmnisse berücksichtigen.

Die verschiedenen Zustimmungsqoten zu den Kooperationsmotiven spiegeln die allgemeine Zielhierarchie ziviler Umweltorganisationen wider: an erster Stelle steht das Umweltschutzziel, danach folgen gesellschaftlich-strategische Motive und an dritter Stelle orientieren sie sich an operativen Beweggründen. Auch das Motiv der finanziellen Unterstützung bleibt trotz seiner hohen Zustimmungsrates dem Umweltschutzziel nachgelagert. Mit anderen Worten äußert sich hierin der allgemein hohe Bedarf an materiellen Ressourcen, aber auch die Zuordnung operativer Anreize zum Umweltschutzziel. Der Wunsch nach finanzieller Unterstützung wächst mit ihrem Aktivitätsradius und dem prozentualen Anteil der Unternehmen unter den Fördermitgliedern, die Orientierung am Umweltschutzziel hingegen mit steigenden Einnahmen. Der Besitz finanzieller Mittel zeugt in diesem Sinne unabhängig von einem weiteren Bedarf an materiellen Gütern von wachsendem soziopolitischem Einfluss, Kontroll- und Legitimationsaufgaben bezüglich des Unternehmenshandelns wahrzunehmen.

Die Fallbeispieluntersuchung offenbart weiterhin, dass bei allen Umweltorganisationen der hohe Stellenwert des Umweltziels als Hauptmotivation erhalten bleibt. Das heißt, das Fazit eines integrierten Engagements im Sinne einer nachhaltigen Motivationsbasis verfestigt sich. Jedoch offenbaren die qualitativen Daten einen unübersehbaren Zusammenhang zwischen der finanziellen Ausstattung und der Handlungsmotivation. Vereinfachend lassen sich die Umweltorganisationen der Fallbeispiele entlang ihrer Einnahmestruktur und Handlungsmotivation in einen

- von finanziellen Ressourcen abhängigen *operativen Typ* und
- einen von finanziellen Ressourcen unabhängigen *strategischen Typ*

unterscheiden. Wobei das Wort „Abhängigkeit“ mit Vorsicht zu genießen ist, da auch bei einer Abhängigkeit von finanzieller Unterstützung häufig ebenso eine Vielfalt unterschiedlicher Auftraggeber gegeben ist. Gerade Umweltorganisationen kleiner und mittlerer Größe sind auf projektgebundene Mittel aus Auftragsarbeiten angewiesen, so dass sich dieser hohe Bedarf unmittelbar in der hohen Bedeutung operativer Handlungsmotive niederschlägt. Hierin ist der entscheidende Faktor zu sehen, dass es ihnen misslingt, sich als ebenbürtige Partner neben ihren Partnerunternehmen zu positionieren. Vielmehr unterbindet die strukturelle Verflechtung der Einnahmen nicht nur die Problematisierung der Verursacherrolle, sondern der Mangel an kritischer Distanz verhindert auch die Ausübung ihrer Kontroll- und Legitimationsfunktion. Allerdings verwundert, dass selbst bei einer großen Umweltorganisation wie dem WWF Japan, der keine strukturelle Verflechtung der Einnahmen und eine hohe Bedeutung gesellschaftlich-strategischer Motive aufweist, eine Problematisierung der Verursacherrolle des Partnerunternehmens nur zaghaf bis gar nicht stattfindet.

Die befragten Großunternehmen interessieren sich indes primär für Reputationseffekte in ihrem gesellschaftlichen Umfeld, denen die Kernziele der Existenzsicherung und langfristigen Gewinnerwirtschaftung sowie operative Motive nachgelagert sind. Dieser generelle Bedarf an ideellen Ressourcen besteht unabhängig von ihrem ökologischen Belastungsgrad, ihrer Erfahrungen im Ausland und dem Integrationszeitpunkt gesellschaftlicher Ansprüche. Somit lassen sich zwei Aspekte ausmachen, die auf eine Asymmetrie in der Handlungsmotivation hinweisen: Erstens impliziert das Merkmal der abweichenden Hierarchie seitens der Unternehmen, dass im Kontrast zu den Umweltorganisationen das Engagement den Charakter eines *add-on* trägt. Es stellt keinen integralen Bestandteil des betrieblichen Umweltschutzes dar und lässt sich bei nächster Gelegenheit problemlos einstellen. Allerdings offenbart die Ein-

zelfallanalyse einzelne Abweichungen vom quantitativen Sample dahingehend, dass gesellschaftlich-strategische Motive durchgehend an erster Stelle rangieren können.

Zweitens sind die befragten Unternehmen im Gegensatz zu den Umweltorganisationen kaum am Kooperationspartner orientiert, sondern sprechen ein „diffuses“ gesellschaftliches Umfeld an, zu dem die Organisationen als Mittler fungieren. Aufgrund des Mangels an einflussreichen *advocacy*-Organisationen unter japanischen Umweltorganisationen verfügen sie als relevante Tauschpartner der Großunternehmen nur solange über einen gewissen Einfluss, solange sie aus deren Sicht die gewünschte Ressource des öffentlichen, ökologisch legitimierten Vertrauens kontrollieren. Sie verlieren den Stellenwert als potentielle Kooperationspartner, sobald die Unternehmensseite sie nicht mehr als intermediäre Akteure zu ihren Zielgruppen im gesellschaftlichen Umfeld wahrnehmen. Die Umweltorganisationen hängen während ihres Bestrebens nach einer transsektoralen Zusammenarbeit somit zu einem großen Teil vom unternehmerischen Gutdünken ab. Anders ausgedrückt besteht mehrheitlich eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses zugunsten der Unternehmen. Die Asymmetrie in der Handlungsmotivation spiegelt nicht nur die komplementäre Ressourcenverteilung zwischen den Kooperationspartnern wider, sondern das einseitige Interesse an den Unternehmen verschärft die immanente Dysbalance zugunsten der Unternehmen. Diese Tendenz wird durch die Konkurrenzsituation vieler Organisationen um die wenigen Einnahmequellen verstärkt.

Spannend ist außerdem, dass ausgerechnet die pro-aktiven Unternehmen ihren Einfluss nutzen, um der Zusammenarbeit vorrangig einen ausschließlich bürgerschaftlichen Stempel aufzudrücken. Gerade jene Unternehmen des ökologisch motivierten Kooperationstyps weisen trotz ihres fortschrittlichen Engagements kaum eine Reflexion bezüglich der unternehmerischen Kernziele auf, sondern zeigen einen stark imitierenden Charakter. Die fehlende Rückbindung an die Kernziele birgt allerdings die Gefahr, dass das Engagement nicht nachhaltig ist. Mit anderen Worten erwecken die Fallbeispiele den Eindruck, dass reflektiert philanthropisches Engagement langfristig mehr Beständigkeit aufweist als unreflektiertes ökologisches Engagement. Dementsprechend ist in der Zukunft eine kontinuierliche Dominanz bürgerschaftlicher Umweltkooperationen eher wahrscheinlich als gemeinsame Projekte, in denen Aufgaben des betrieblichen Umweltschutzes gelöst werden. Das Ergebnis legt somit die Schlussfolgerung nahe, dass in transsektoralen Kooperationen zwar auch in Zukunft die Bewältigung von Umweltschutzaufgaben zu erwarten ist, aber ein substantieller Beitrag zur Lösung ökologischer Probleme bleibt weiterhin eher unwahrscheinlich.

DIE ERGEBNISSE ZUR ZWEITEN BASISHYPOTHESE

Die zweite Basishypothese nimmt Bezug auf das Bild des *homo socio-oeconomicus* als tragendes Leitbild der Akteure, wonach sie sich mit ihrem Eigennutz stets an ihrem gesellschaftlichen Umfeld orientieren. Die zivilen Umweltorganisationen benennen gesellschaftlich-strategische Kooperationsmotive als zweitwichtigste Zielkategorie, die Großunternehmen sogar mit deutlichem Abstand an erster Stelle. Der wechselseitige Nutzen transsektoraler Umweltkooperationen in Japan lässt sich also tatsächlich nur erklären, weil positive Synergieeffekte im gesellschaftlichen Umfeld in dieser sonst ausgeprägt asymmetrischen Beziehung als Tauschobjekte Berücksichtigung finden. Das Bild des *homo socio-oeconomicus* aus Colemans Tauschtheorie bestätigt sich, so dass die zweite Basishypothese ebenfalls als verifiziert gilt. Allerdings visieren die Organisationen die breite Öffentlichkeit an, die Unternehmen fokussieren aber zugleich die lokale Bevölkerung als Zielgruppe ihres transsektoralen Engagements. Gerade die lokale und regionale Handlungsgrundlage der meisten japanischen Umweltorganisationen hebt deshalb ihren Stellenwert als relevante Tauschpartner des Guts *Vertrauen der lokalen Bevölkerung*. Unterschiede zwischen den Kooperationspartnern bestehen ebenso darin, dass die zivilgesellschaftlichen Akteure weitaus häufiger an einer medialen Präsenz interessiert sind als die privatwirtschaftlichen Akteure. Bei ihnen besitzen pro-aktive Reputationseffekte bei den Interessengruppen im unmittelbaren Geschäftsumfeld höheres Gewicht (bes. Beschäftigte, Kunden, Geschäftspartner). Repressive Anreize spielen als Kooperationsanlass in Japan gegenwärtig indes keine Rolle. Die konkrete Kooperationsentscheidung ist ausschließlich bilateral beeinflusst. Das Wechselspiel westlicher Prägung existiert also nicht, wonach massiver Druck lokalisierbarer Interessengruppen die Zusammenarbeit einfordert. Die hohe Responsivität ziviler Umweltorganisationen auf den Unternehmenswunsch nach einer transsektoralen Zusammenarbeit verfestigt allerdings den Eindruck, dass zwar ein Gleichgewicht beim wechselseitigen Nutzeninteresse vorliegt, das kooperationsinterne Kräfteverhältnis jedoch mehrheitlich zugunsten der Unternehmen verschoben ist.

Eine wesentlich markantere Variation offenbart die Einzelfallanalyse hinsichtlich der Handlungsmotive ziviler Umweltorganisationen. Gesellschaftlich-strategische Motive treten bei den Organisationen kleiner und mittlerer Größe hinter operative Beweggründe zurück. Gleichzeitig äußern sie einen zusätzlichen Bedarf nach ideellen Ressourcen wie öffentlicher Resonanz und gesellschaftlicher Anerkennung. Mit anderen Worten ist ihr Einfluss entgegen den Erwartungen noch deutlich geringer als anfangs angenommen. Denn der zusätzliche Bedarf nach weiteren

Tauschgütern verstärkt die Asymmetrie zwischen den Kooperationspartnern. Es offenbart sich ein äußerst fragiles Gleichgewicht in der gegenseitigen Nutzenperspektive, dass den Eindruck kleiner und mittlerer Umweltorganisationen in der Position des Juniorpartners verstärkt. Eine große Umweltorganisation wie der WWF Japan, der seinen Bedarf an finanziellen Ressourcen nicht über transsektorale Zusammenarbeit stillt und selbst über umfangreiches Renommee verfügt, erringt hingegen ein vergleichsweise symmetrisches Machtgefüge. Dieses ausgewogene Kräfteverhältnis wird unter anderem dadurch hervorgerufen, dass beide Kooperationspartner ausschließlich nach ideellen Gütern als Tauschobjekte fragen. Mit anderen Worten: wenn das Ressourceninteresse zwischen den Großunternehmen und Umweltorganisationen relativ gleichmäßig ausgeprägt ist, dann ist es wesentlich wahrscheinlicher, dass sich auch das Machtgefüge zwischen ihnen halbwegs ausgewogen gestaltet.

Im Sinne Colemans und basierend auf den Wahrnehmungen der Unternehmen und Umweltorganisationen der Fallbeispieluntersuchung lässt sich die CSR-Debatte als fortwährende Umdeutung der Verteilung ideeller Ressourcen zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren interpretieren: das Spiel zwischen Vertrauensentzug und Zuerkennung von Vertrauenswürdigkeit, welches jeder Akteur für interaktives Handeln benötigt. Vor allem tangiert der Vertrauensentzug seit den 1990er Jahren nicht vorrangig das Handlungsfeld des Umweltschutzes, auch wenn die Unternehmen bis heute eine hohe Affinität zu ökologischen Themen aufweisen. Dies lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass japanische Umweltorganisationen an der Erzeugung des Vertrauensdefizits im Sinne eines umweltpolitischen Korrektivs in der Gegenwart nicht beteiligt sind, obwohl ihnen diese Aufgabe aus Sicht der Indikator-, Legitimations- und Kontrollfunktion obliegt. Auch deshalb geraten sie meist in die Rolle des „Juniorpartners“ und „Dienstleisters“ bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements großer japanischer Unternehmen. In diesem Sinne erweisen sich die Unternehmen zunehmend sensibel gegenüber gesellschaftlichen Erwartungen und richten ihre Zielorientierung bzw. ihr Handelns daran aus. So verwundert es nicht, dass pro-aktive Unternehmen als Vorreiter alternativer Interaktionsmuster fungieren, die soziale Akzeptanz bilden und allmählich Nachahmer finden (CSR-Mythenspirale). Letztlich fungieren japanische Großunternehmen als Diffusionskanäle veränderter Handlungsmuster, die sie vorrangig aus dem US-amerikanischen und europäischen Raum kennen, indem sie dort erfolgreiche Interaktionsmuster kopieren. Dieses nicht explizit ökologische Vertrauensdefizit begünstigt allerdings vorrangig philanthropisches Engagement unter Ausblendung der ökologisch-ökonomischen Konfliktlinie.

DIE ERGEBNISSE ZUR DRITTEN BASISHYPOTHESE

Die dritte Basishypothese spielt auf den Moment der Reziprozität kooperativen Handelns an. Sie enthielt die Behauptung, dass Kooperationen Situationen eines komplementären Ressourcentauschs zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen sind. Die Akteure transferieren tatsächlich vorrangig jene Ressourcen, die sie im Gegensatz zum Kooperationspartner umfangreich kontrollieren. Zivile Umweltorganisationen erhalten in transssektoralen Umweltkooperationen hauptsächlich materielle und personelle Ressourcen, Großunternehmen vorrangig ökologische Expertise, umweltrelevante Sachinformationen sowie Zugang zum Netzwerk der Organisationen, die ihnen den Kontakt zu Zielgruppen auf lokaler Ebene ermöglicht. Das Prinzip der Reziprozität ist also sowohl in der Existenz einer Tauschhandlung als auch in der Komplementarität des Ressourcentransfers zu beobachten. Anders formuliert resultieren die Transaktionen unmittelbar aus der komplementären Ressourcenverteilung zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen in Japan. Die dritte Basishypothese gilt damit ebenfalls als verifiziert. Transssektorale Umweltkooperationen dienen im Sinne Colemans also vordringlich dem Zweck des interessengeleiteten Ressourcentauschs.

Der Vergleich der Handlungsmotivation mit der Struktur des Ressourcentransfers lässt mehrere Erklärungen zu, warum sich die Unternehmen trotz Nutzenerwartung in der quantitativen Untersuchung dennoch nicht als Profiteure einer transssektoralen Zusammenarbeit sehen. Nur die zivilen Umweltorganisationen geben mehrheitlich zu Protokoll, dass der Nutzen den zusätzlichen Kostenaufwand aufwiegt und bestätigen damit die Ergebnisse der Forschungsliteratur. Die offensichtliche Asymmetrie zwischen den Kooperationspartnern erhebt japanische Umweltorganisationen somit zu den eindeutigen Gewinnern der Zusammenarbeit, aber die meisten bleiben vom guten Willen der Unternehmen abhängig. Im Gegensatz dazu bewerten alle Kooperationspartner der qualitativen Analyse die Zusammenarbeit durchgängig positiv. Selbst die Unternehmen äußern sich nicht dahingehend, dass die Transaktionskosten nicht aufgewogen würden. Das heißt, in der qualitativen Berücksichtigung positiver Synergieeffekte erweist sich das Reziprozitätsprinzip sowohl für die Nutzenerwartung, den Ressourcentransfer als auch für den Ressourcenoutput als zutreffend. Trotzdem bleibt zu überlegen, warum es Unternehmen schwerer fällt, transssektorales Engagement tatsächlich als Win-Win-Situation einzuschätzen.

Erstens bleibt das Nutzeninteresse der Unternehmen mehr oder weniger indifferent in Form einer dominierenden Orientierung an Reputati-

onseffekten und einem erkennbaren Desinteresse an den Kompetenzen des Kooperationspartners, die über eine generelle Affinität zum Handlungsfeld des Umweltschutzes nicht hinausgeht. Zweitens resultiert das Eigeninteresse in Gestalt ihrer Orientierung an gesellschaftlich-strategischen bzw. operativen Motiven auf Seiten der Umweltorganisationen tatsächlich häufiger in einem entsprechenden Ressourcenerhalt, auf Seiten der Unternehmen jedoch nicht. Im Gegenteil, sie erhalten am häufigsten jene Inhalte, die sie am wenigsten nachfragen. Das eigentliche Interesse wird indes nur teilweise gestillt. In diesem Sinne deuten die Ergebnisse tatsächlich auf einen unreflektierten Nachahmungseffekt vieler Unternehmen in Form einer CSR-Mythenspirale hin. Das heißt, einzig die kalkulierte Nutzenerwartung beinhaltet den ausschlaggebenden Handlungsimpuls und nicht die faktische Realisierung einer Win-Win-Perspektive. Wenn sich der Eindruck einer unrentablen Interaktion auf Seiten der Unternehmen verfestigt, birgt die Entwicklung letztlich die Gefahr, als kurzfristige Modeerscheinung zu verpuffen, ohne sich als relevantes Instrument umweltpolitischer Selbstregulierung zu etablieren. Drittens orientiert sich die überwiegende Mehrheit der privatwirtschaftlichen Akteure genau an jenen Gütern, die vornehmlich relativen Wertmaßstäben unterliegen. Im Gegensatz zu materiellen und personellen Ressourcen, die als klassische Produktionsfaktoren einen monetären Gegenwert besitzen, bewegt sich symbolisches Kapital in einem schwer messbaren Bereich, so dass sich Kosten und Nutzen für viele Unternehmen in keinem numerischen Äquivalent aufwiegen.

DIE QUANTITATIVEN ERGEBNISSE ZUR VIERTEN BASISHYPOTHESE

Die vierte Basishypothese deklariert das Eigeninteresse und die Ressourcenausstattung der Unternehmen und zivilen Umweltorganisationen als die entscheidenden Faktoren, welche die Ausprägung der Kooperationsmuster beeinflussen. Obwohl diese entlang der verschiedenen Akteurseigenschaften und Handlungsmotive variieren, üben sie nur zum Teil systematisch Einfluss in der unterstellten Wirkungsrichtung aus. Vielmehr ist entlang der einzelnen Kooperationsmuster zu differenzieren:

(1) Zeitliche Dimension des Kooperationsverhältnisses

Auf die zeitliche Dimension besitzen ausschließlich zwei Akteurseigenschaften signifikanten Einfluss: der Wandel der unternehmerischen Zielorientierung und das Gründungsjahr der Umweltorganisationen. Aufgrund der starken Ausrichtung der zivilen Umweltorganisationen an ihrem Kooperationspartner und der geringen Zahl eines vormals kri-

tischen Bezugs ist der zahlreichen Gründung neuer Umweltorganisationen allein eine beschleunigende Wirkung, aber keine entscheidende Bedeutung beizumessen. Das Fehlen einer beschränkten Laufzeit der Kooperationsprojekte verrät vielmehr, dass es den Umweltorganisationen mehrheitlich an einer kritischen Distanz zu den Unternehmen mangelt. Dies bedeutet nichts anderes, als dass die meisten Organisationen ihre Legitimations- und Kontrollfunktion vernachlässigen. Der Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen seit den 1990er Jahren resultiert vielmehr unmittelbar aus dem Wandel der unternehmerischen Zielsysteme. Obwohl die Kooperationsentscheidung stets individuell von den einzelnen Akteuren getroffen wird, bedingt maßgeblich das veränderte Nutzeninteresse der Unternehmen das vermehrte Zustandekommen transsektoraler Umweltkooperationen. Die systemimmanente Dysbalance findet sich also in der Ursachenkonstellation für die untersuchte Entwicklung wieder.

Die Fallbeispieluntersuchung offenbarte zusätzlich, dass in keinem der Fallbeispiele eine zeitliche Beschränkung der Zusammenarbeit vorliegt, weil ein kooperatives Verhältnis in der Regel auch in Ruhephasen latent fortbesteht. Da dies ein durchgängiges Merkmal darstellt, ließ sich dieses ebenso wenig auf spezifische Eigenschaften der Kooperationspartner zurückführen, die als Indikatoren etwaiger Abhängigkeitsstrukturen gelten. Nicht zuletzt aus diesem Grund muss die Frage nach der Transparenz transsektoraler Umweltkooperationen und der kritischen Distanz zum Kooperationspartner auf andere Weise beantwortet werden. Insgesamt stützt der Zuwachs die Ergebnisse der Forschungsliteratur, die eine allgemeine Zunahme transsektoraler Zusammenarbeit dokumentiert. Der große Unterschied zum US-amerikanischen und europäischen Raum besteht darin, dass der Zusammenarbeit in den wenigsten Fällen ein konfrontatives Verhältnis zwischen den späteren Kooperationspartnern vorausgeht, welches auf die Lösung eines konkreten Problems drängt. Hierin schlagen sich also der Mangel einflussreicher *advocacy*-Organisationen unter japanischen Umweltorganisationen und ihr mangelnder sozialpolitischer Einfluss nieder. Dieser Umstand und die enge Kopplung der veränderten unternehmerischen Zielsysteme an das Merkmal des Auslandsgeschäfts untermauert die Erkenntnis, dass die Ausbildung transsektoraler Kooperationen durch die internationale Ebene beeinflusst ist.

(2) Inhalt der Kooperationsaufgabe

Weil das Wirtschaftshandeln der Unternehmen und dessen inhärente gesellschaftliche Verantwortung in Japan nur selten zum Gegenstand transsektoraler Umweltkooperationen erhoben wird, reihen sich die

quantitativen Ergebnisse in die Erkenntnisse der Forschungsliteratur ein, die ebenfalls eine Dominanz unternehmensexternen Engagements in unterschiedlichen Handlungsfeldern verzeichnet. Gerade bei der Definition der Kooperationsaufgabe schlägt sich nicht nur generell das unausgewogene Kräfteverhältnis zwischen den Kooperationspartnern nieder, sondern der Einfluss japanischer Umweltorganisationen wirkt sich unmittelbar auf den Kooperationsinhalt aus. Die Organisationsgröße sowohl entlang des Aktivitätsradius als auch entlang des Einkommensumfangs ist als Hauptdeterminante auf Seiten der Umweltorganisationen zu betrachten. Denn es sind hauptsächlich große Organisationen, die als Kooperationsanlass Umweltschutzziele bezüglich der Unternehmen äußern. Anhand der Fallbeispieluntersuchung lassen sich die Ergebnisse dahingehend präzisieren, dass die hohe strukturelle Verflechtung in den Einnahmen kleiner und mittlerer Organisationen eine responsive Haltung gegenüber dem Kooperationspartner erzwingt, so dass die Formulierung des Kooperationsinhalts dem Gestaltungsspielraum der Unternehmen obliegt. Denn diese sind auf die transsektorale Zusammenarbeit als Einnahmequelle angewiesen, machen sich damit allerdings gleichzeitig vom Gutdünken der Geldgeber abhängig.

Die Organisationsgröße erwächst somit zum Faktor darüber, ob es zivilen Umweltorganisationen in Japan überhaupt gelingt, ihre Kontroll- und Legitimationsfunktion wahrzunehmen oder sich auf ihre Exekutorfunktion beschränken zu müssen. Das heißt, ob sie Unternehmen tatsächlich zu einem substantiellen umweltpolitischen Beitrag drängen können. Dieses Ergebnis stützt zugleich die Aussage Colemans, dass die Ressourcenausstattung der Akteure maßgeblich ihr Handeln beeinflusst. Das asymmetrische Kräfteverhältnis verschiebt sich also während der Festlegung des Inhalts der Kooperationsaufgabe nur punktuell zugunsten ziviler Umweltorganisationen, wird ansonsten aber weiterhin seitens der Großunternehmen dominiert.

Die Definition der Kooperationsaufgabe ist so zu weiten Teilen von den Unternehmen selbst beeinflusst. Nachvollziehbar ist dies dadurch, dass gerade eine frühzeitige Integration von Corporate-Citizen-Aspekten in das Corporate Governance die Thematisierung der ökologischen Verantwortung als Kooperationsaufgabe begünstigt. Dies lässt zwei Schlussfolgerungen zu: erstens, weil gerade international tätige Konzerne frühzeitig ihre Zielorientierung veränderten, zeugt dies nicht nur von einem Lerneffekt im Umgang mit zivilgesellschaftlichen Anspruchsgruppen. Sondern diese frühe Sensibilisierung betrifft gerade jene Unternehmen, die im Ausland tätig sind. Aufgrund der hohen Bedeutung des US-amerikanischen und europäischen Raums für das Auslandsgeschäft sowie des konfrontativeren Verhältnisses zwischen privatwirtschaftlichen

und zivilgesellschaftlichen Akteuren in jenen Ländern sind multinationale Konzerne in Japan also bereits dafür sensibilisiert, dass ihr Wirtschaftshandeln auf der öffentlichen Agenda steht. So verwundert es nicht, dass gerade diese Konzerne vorrangig mit internationalen tätigen Umweltorganisationen kooperieren und die ökologische Verantwortung ihres Kerngeschäfts thematisieren. Zweitens, weil der ökologische Belastungsgrad und die Institutionalisierung betrieblicher Umweltstandards hingegen keine Bedeutung für die Formulierung der Kooperationsaufgabe besitzen, verstärkt sich der Eindruck, dass die meisten Kooperationen in Japan als alternative Form bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements fungieren. Der ökologische Belastungsgrad der Branchen spielt für die Formulierung der Kooperationsaufgabe keine Rolle, weil es in Japan an einflussreichen *advocacy*-Organisationen grundsätzlich mangelt. Obwohl sich in transsektoralen Umweltkooperationen konträre Interessengruppen gegenüberstehen, wird bei einem philanthropischen Engagement die ökologisch-ökonomische Konfliktlinie ausgeblendet. Das heißt, der Wert transsektoraler Umweltkooperationen wird als Selbstregulierungsinstrument dezentraler Kontextsteuerung zur Lösung ökologischer Probleme geschmälert. Es ist deshalb angebracht, zum Einen zwischen ökologisch motivierten Umweltkooperationen und zum Anderen philanthropisch motivierten Umweltkooperationen zu unterscheiden.

Spannenderweise engagierten sich genau jene beiden Unternehmen in philanthropisch motivierten Umweltkooperationen, die nicht nur durch ihre federführende Rolle bestachen, sondern auch durch ihr pro-aktives Engagement auffielen. Die pro-aktive Haltung beinhaltete allerdings, dass sie vorrangig im Rahmen ihres bürgerschaftlich-philanthropischen Engagements an zivilen Umweltorganisationen interessiert sind und ihren Einfluss nutzen, den äußeren Verantwortungsbereich zu thematisieren. Mit anderen Worten wird die Konfliktlinie zwischen ökologischen und ökonomischen Streben von ihnen bewusst ausgeblendet. Demgegenüber engagiert sich die Umweltorganisation des „unabhängig“-strategischen Typs in einem Projekt, in dem tatsächlich das Wirtschaftshandeln bzw. die ökologische Verantwortung des Partnerunternehmens im Mittelpunkt steht. Ihr gelingt es also, sich als „Partner auf Augenhöhe“ zu positionieren. Die Umweltorganisation zeichnete sich nicht durch eine ausgesprochen aktive Rolle aus, sondern unterschied sich von den Organisationen der anderen Fallbeispiele einzig dadurch, dass sie ihre Partnerwahl selektiv gestalten kann und nicht auf eine responsive Haltung angewiesen ist. Mit anderen Worten war sie in der Lage, sich speziell für ein Partnerunternehmen zu entscheiden, dass die eigene ökologische

Verantwortung thematisiert und dadurch einen substantiellen Beitrag zum Umweltschutz leistet.

(3) Wechselseitigkeit des Ressourcentauschs

Dass der Ressourcentausch auf einer komplementären Verteilung beruht, wurde bereits weiter oben diskutiert. In der bilateralen Komplementarität der Nutzenperspektive und der Ressourcenverteilung zwischen zivilen Umweltorganisationen und Unternehmen manifestiert sich letztlich das minimale Handlungssystem zwischen den Kooperationspartnern. Obwohl das originäre Kräfteverhältnis kein Gleichgewicht voraussetzt, bedingen die wechselseitigen Nutzenerwartungen letztlich doch ein situatives Gleichgewicht des Handelns. Die Komplementarität in der Ressourcenverteilung und im Eigeninteresse beeinflussen somit unmittelbar die Emergenz kooperativen Handelns.

Im Kontrast zu den quantitativen Ergebnissen bringt die Fallbeispieluntersuchung darüber hinaus zu Tage, dass ebenfalls die Unternehmen ihre Nutzenerwartung realisieren. Das heißt, egal ob sie vorrangig gesellschaftlich-strategische Motive oder operative Beweggründe äußern, erhalten alle drei Unternehmen informationelle, personelle und ideelle Ressourcen. Dementsprechend bewerten sie die Zusammenarbeit durchgehend positiv. Ausgerechnet bei den pro-aktiven, explizit philanthropisch orientierten Unternehmen beschränken sich die Vorteile aber auf den Reputationsgewinn und auf die bessere Durchführbarkeit ihres transsektoralen Engagements, aber zeitigen keinen unmittelbaren Nutzen hinsichtlich der Kernziele. Das bedeutet, dass ihre Einstellung den wahrgenommenen Ressourcenerhalt beeinflussen. Aufgrund der systemimmanenten Verschiebung des soziopolitischen Kräfteverhältnisses zugunsten der Großunternehmen bedeutet dies ebenso, dass sie den größten Einfluss darauf haben, welche Art von Ressourcentransfer überhaupt realisiert wird.

Entlang der qualitativen Ergebnisse erhält der auf finanzielle Ressourcen angewiesene *operative Typ* japanischer Umweltorganisationen hauptsächlich, aber nicht nur, materielle, personelle und informationelle Ressourcen, sondern ebenfalls ideelle Ressourcen, indem er von dem Bekanntheitsgrad und der Multiplikatorwirkung seines Partnerunternehmens profitiert. Das heißt, Umweltorganisationen kleiner und mittlerer Größe treten tatsächlich als Hauptprofiteure transsektoraler Umweltkooperationen in Japan in Erscheinung. Allerdings zahlen sie dafür den Preis einer erhöhten Abhängigkeit vom Gutdünken des Kooperationspartners und einer a priori Begrenzung ihres Gestaltungsspielraumes. Es handelt sich hierbei um ein äußerst fragiles Gleichgewicht, auch wenn sie da-

durch generell ihren finanziellen Handlungsspielraum erweitern. Umweltorganisationen des von finanziellen Ressourcen unabhängigen *strategischen Typs* profitieren zwar im geringeren Umfang, indem sie allein informationelle und ideelle Güter erhalten, aber bewahren sich dadurch eine höhere Eigenständigkeit und kritischere Distanz gegenüber ihren Kooperationspartnern. Angesichts des generell niedrigen Einflusses zivilgesellschaftlicher Umweltorganisationen in Japan lässt sich ihr Engagement in transsektoralen Umweltkooperationen trotz aller Einschränkungen als Zuwachs ihres Einflusses werten.

(4) *Symmetriegrad während der Ablauforganisation*

Obwohl eine Verschiebung des allgemeinen Kräfteverhältnisses zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen zugunsten letzterer besteht, schlägt sich diese Dysbalance in der quantitativen Studie während der Ablauforganisation nicht im gleichen Maße nieder. In der Anbahnungs- und in der Durchführungsphase gestaltet sich das Verhältnis vergleichsweise symmetrisch, während der Planungsphase dominieren sogar die Umweltorganisationen. Allein weil der Evaluationsphase ein höherer Stellenwert beigemessen wird, zeichnet sich mehrheitlich eine schwache Dominanz der Unternehmen bezüglich des gesamten Kooperationsprozesses ab. Die dezidierte Aufgliederung der einzelnen Kooperationsfälle erzeugt jedoch ein etwas abweichendes Bild. Die Unternehmen dominieren sowohl in der Phase der Anbahnung als auch der Evaluation des Kooperationsprojekts, also in jenen beiden Phasen, in denen über das Zustandekommen bzw. die Fortführung der Zusammenarbeit entschieden wird.

Ähnlich wie bei der Formulierung der Kooperationsaufgabe wächst der Einfluss ziviler Umweltorganisationen mit ihrer Organisationsgröße und ihrem prozentualen Unternehmensanteil unter den Fördermitgliedern, aber damit auch der Formalisierungsgrad und die Häufigkeit einer einseitigen Aufgabenverteilung. Diese Schiefelage im gegenseitigen Kräfteverhältnis ist besonders ausgeprägt bei Beteiligung des auf finanzielle Ressourcen angewiesenen *operativen Typs*, der sich durch eine ausgeprägt responsive Haltung gegenüber den Partnerunternehmen hervortut. Allerdings gelingt es ihnen aufgrund ihrer höheren Rückbindung an die lokale Basis, eine Einseitigkeit in der Aufgaben- und Rollenverteilung eher zu durchbrechen als landesweit und international tätige Umweltorganisationen. Das Interesse an finanzieller Unterstützung bewirkt auf Seiten der Umweltorganisationen eine häufigere Evaluation der Zusammenarbeit, welche als Zeichen wachsenden Einflusses zu interpretieren ist. Gerade große Umweltorganisationen überwinden die Dysbalance im

Kräfteverhältnis, indem sie über eigene Kriterien zur Partnerwahl verfügen und indem sie partiell in die Evaluation des Kooperationsinhalts eingebunden sind. Aber auch dieser Typ wirkt in der Fallbeispieluntersuchung passiv in seiner Haltung gegenüber dem Partnerunternehmen. Somit entwickeln zivile Umweltorganisationen ihren größten Einfluss in der Planungsphase und der Durchführung, da sie meist als Ideenstifter für die Zusammenarbeit fungieren. Aber sie nehmen kaum Einfluss auf die Rahmenbedingungen transsektoraler Umweltkooperationen, so dass sich ihr Einfluss ebenfalls auf den umweltpolitischen Output beschränkt.

Wiederholt erweist sich auf Seiten der Unternehmen der Zeitpunkt der Berücksichtigung gesellschaftlicher Ansprüche im Corporate Governance als die einflussreichste Eigenschaft. Ein früher Beginn des Umwelt- und Corporate-Citizen-Engagements geht mit einem höheren Formalisierungsgrad und einer gleichmäßigeren Verteilung der Leitungskompetenzen einher. Der ökologische Belastungsgrad und die Handlungsmotivation üben erstmals systematischen Einfluss aus, indem Unternehmen aus hoch belastenden Branchen selten von sich aus auf potentielle Kooperationspartner zugehen, sondern vermehrt zivile Umweltorganisationen eine transsektorale Zusammenarbeit anbahnen. Mit anderen Worten zeigt sich in diesem Zusammenhang erstmals das Zusammenspiel der Indikator- und Kontrollfunktion ziviler Umweltorganisationen bezüglich der Schadstoffzeugung eines Unternehmens als tatsächlicher Kooperationsanlass und weniger das bürgerschaftlich-philanthropische Interesse der Unternehmen an zivilen Umweltorganisationen. Denn primär an Reputationseffekten interessierte Unternehmen ergreifen häufiger von sich aus die Initiative für eine transsektorale Umweltkooperation. So ist hinsichtlich des Symmetriegrads während der Ablauforganisation die Verschiebung des Kräfteverhältnisses zugunsten der Unternehmen durchaus präsent, aber eine einseitige Abhängigkeit oder ein manipulierender Eingriff auf das Organisationshandeln lässt sich daran nicht unmittelbar festmachen. Trotzdem besteht eine manifeste Rollenverteilung, die aus der generellen Verschiebung des soziopolitischen Kräfteverhältnisses resultiert. Zivile Umweltorganisationen fungieren aus ihrer Reduktion auf die Exekutorfunktion mehrheitlich als Dienstleister für das bürgerschaftlich-philanthropische Engagement der Großunternehmen.

Tabelle 6-I: Typen transsektoraler Umweltkooperationen in Japan

	Ökologisch motivierte Umweltkooperation	Philanthropisch motivierte Umweltkooperation
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> • Vorrangig ältere, etablierte Umweltorganisationen mit hohen Einnahmen und internationalem Aktivitätsradius 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorrangig junge Organisationen mit geringen Einnahmen und geringem Aktivitätsradius
Handlungsmotivation	<ul style="list-style-type: none"> • Vorrangig am Umweltschutzziel orientierte Umweltorganisationen 	---
Kooperationsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe im inneren / mittleren Verantwortungsbereich der Unternehmen (Gleichzeitige Wahrnehmung der Kontroll-, Legitimations- und Exekutorfunktion durch die Umweltorganisation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabe im äußeren Verantwortungsbereich der Unternehmen • (Einseitige Beschränkung auf die Exekutorfunktion durch die Umweltorganisation)
Symmetriegrad	<ul style="list-style-type: none"> • Tendenz zur einseitigen Rollenverteilung und Formalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Häufig ausgewogenere Aufgabenverteilung und geringe Formalisierung
Tendenz im soziopolitischen Kräfteverhältnis	<ul style="list-style-type: none"> • „Partner auf Augenhöhe“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Senior-Junior-Partner“

Insgesamt gilt die vierte Basishypothese nur als bedingt verifiziert. Denn mehrere Ausprägungen lassen sich durch die überprüften Variablen systematisch erklären, andere Ausprägungen hingegen zeigen keine Variationen entlang bestimmter Merkmale der Ressourcenausstattung bzw. Handlungsmotivation. Die systemimmanente Machtverschiebung in Japan zugunsten der Großunternehmen und die alles überragende Veränderung ihrer Interessenlagen kristallisiert sie als Kernmotor des Wandels heraus. Einzelne Handlungsmotive spielen so gut wie keine Rolle, weil die allgemein hohe Orientierung an Reputationseffekten und die fehlende Orientierung an den Kompetenzen japanischer Umweltorganisationen als invariante *a-priori*-Struktur auf die Ausbildung der Kooperationsmuster und des bilateralen Handlungssystems einwirken. Die Basishypothese ist also hinsichtlich dieser Rahmenbedingungen zu präzisieren. Zwar fällt der Erklärungsanteil auf Seiten der Umweltorganisationen deutlich höher aus. Aber aufgrund des verschobenen Kräfteverhältnisses in ihrem bilateralen Handlungssystem variiert ihr Handeln mehrheitlich in einem von der Unternehmensseite definierten Handlungsspielraum (z.B. bei der Entscheidung über das Zustandekommen einer transsektoralen Umweltkooperation). Damit bleiben dem soziopolitischen Einfluss japanischer Umweltorganisationen und ihrem Beitrag zur umweltpolitischen Steuerung von Vorneherein Grenzen gesetzt. Trägt man der ho-

hen Bedeutung der unternehmerischen Zielorientierung für den Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen in der Gegenwart und dem asymmetrischen Kräfteverhältnis Rechnung, lassen sich die quantitativen Ergebnisse auf zwei Kooperationstypen verdichten: die ökologisch motivierte und die philanthropisch motivierte Umweltkooperation (Tab. 6-I). Aufgrund der geringen Zahl ökologisch motivierter Zusammenarbeit fungieren transsektorale Umweltkooperationen in Japan gegenwärtig weniger als Regularium des betrieblichen Umweltschutzes, sondern eher als Instrument des praktischen Umwelt- und Naturschutzes. Ihr Gehalt als Instrument der Selbstregulierung bleibt also beschränkt.

Die Erkenntnisse der qualitativen Fallbeispieluntersuchung bestätigen diese Einteilung nicht nur, sondern fördern sogar die ausschlaggebende Wirkung personeller und materieller Ressourcen für das kooperationsinterne Kräfteverhältnis zu Tage. Es ist also theoretisch ebenfalls eine transsektorale Umweltkooperation mit einer Umweltorganisation als „Seniorpartner“ und einem Großunternehmen als „Juniorpartner“ vorstellbar, aber im Japan der Gegenwart äußerst unrealistisch. Gegen ein solches Verhältnis sprechen erstens der allgemeine Mangel soziopolitisch einflussreicher *advocacy*-Organisationen unter den japanischen Umweltorganisationen, zweitens das Fehlen repressiver Anreize, um auf erzwungener Basis mit zivilen Umweltorganisationen zu kooperieren, und drittens der Hang zu informellen, konsensorientierten Entscheidungsprozessen in der öffentlichen Auseinandersetzung gesellschaftspolitischer Fragen. Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass die am Ende der quantitativen Studie herausgearbeitete Verifizierung der vier Basishypothesen in ähnlicher Form von den qualitativen Daten bestätigt wird.

ZUSAMMENFASSENDES FAZIT

Die dezidierte Analyse und die Erkenntnisse der Forschungsliteratur offenbaren bereits, dass sich dieser Zuwachs kooperativer Interaktionen nicht allein auf die Favorisierung partnerschaftlicher Lösungen zurückführen lässt. Im Gegenteil, die theoretische Fundierung nach James S. Colemans Tauschtheorie und die empirischen Ergebnisse führen vielmehr zu dem Schluss, dass die normative Erwünschtheit kooperativen Handelns nicht ausreicht, damit sich die Akteure in lateralen Kooperationsbeziehungen engagieren. Denn erst wenn sich über das Diktum normativer Steuerungsententionen hinaus das Nutzeninteresse der Teilnehmer nicht besser stillen lässt, ist eine partnerschaftliche Zusammenarbeit absehbar. Auch wenn vielfältige ökologische Zwänge eine rationale Notwendigkeit partnerschaftlicher Lösungsansätze beinhalten mögen, führt

dies nicht dazu, dass sich dem einzelnen Akteur die Rationalität des ökologischen Imperativs in seiner individuellen Handlungssituation als leitendes Handlungskonzept erweist. Denn sein Handeln muss sich mit dem Prinzip des Eigennutzes und der Reziprozität verbinden lassen. Wenn von staatlicher oder internationaler Seite partnerschaftliche Zusammenarbeit als Lösungsansatz ökologischer Probleme favorisiert wird, sind dementsprechend Maßnahmen vonnöten, die auf diese Handlungslogik kooperativer Interaktionen reagiert. Das heißt, es bedarf Rahmenbedingungen, die für alle Teilnehmer Nutzenanreize für ökologisches Handeln beinhalten. Basierend auf den tauschtheoretischen Überlegungen Colemans können diese Nutzenanreize sich auf den Erwerb sowohl materieller als auch immaterieller Ressourcen beziehen.

Aus demokratiethoretischer und zivilgesellschaftlicher Sicht fungieren zivile Umweltorganisationen schließlich als integraler Bestandteil einer kritischen Öffentlichkeit, indem sie als intermediäre Akteure auf die Berücksichtigung ökologischer Ansprüche bestehen. Das heißt, sie wirken innerhalb und außerhalb politischer Institutionen beispielsweise auf die Regulierung und den Vollzug umweltpolitischer Aufgaben hin, indem sie Indikator-, Exekutor-, Kontroll- und Legitimationsaufgaben wahrnehmen. Wenn ökologische Interessengruppen beispielsweise Unternehmen dazu drängen, ökologische Verantwortung für ihr Wirtschaftshandeln zu übernehmen, dann leisten Sie einen funktionalen Beitrag zur umweltpolitischen Steuerung und zur Berücksichtigung ökologischer Ansprüche für das Gemeinwohl. Dies setzt allerdings einen ausreichenden soziopolitischen Einfluss zivilgesellschaftlicher Akteure voraus. Der überwiegenden Mehrheit japanischer Umweltorganisationen gelingt es indes nicht, sich in transsektoralen Umweltkooperationen neben Großunternehmen als ebenbürtige Partner zu positionieren. Diese strukturelle Verflechtung in der Einnahmesituation mit den Geldgebern erzwingt aber nicht nur eine hohe Responsivität zu den Wünschen der Auftraggeber, sondern unterbindet zugleich kritisches Druckpotential gegenüber dem Handeln des Partnerunternehmens. Deshalb spielen repressive Anreize ziviler Umweltorganisationen gegenwärtig keine Rolle für die wachsende Zahl kooperativer Interaktionen mit großen Partnerunternehmen in Japan.

Mit anderen Worten bedeutet der Zuwachs transsektoraler Umweltkooperationen seit den 1990er Jahren keine grundlegende Verbesserung der allgemein schwachen Stellung ziviler Umweltorganisationen im soziopolitischen Machtgefüge Japans. Im Gegenteil, die Unternehmen setzen hauptsächlich die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit. Dies hat Auswirkungen auf die Formulierung der Kooperationsaufgabe, die letztlich über den Stellenwert transsektoraler Kooperationen bezüglich

ihres umweltpolitischen Beitrags entscheidet. Die Unternehmen sind ohne ausreichendes Druckpotential nämlich nicht gezwungen, ihr Wirtschaftshandeln und ihre ökologische Verantwortung innerhalb der Zusammenarbeit zu thematisieren. So verwundert es letztlich nicht, dass transsektorale Umweltkooperationen in Japan überwiegend bürgerschaftlich-philanthropischer Natur sind. Selbst die wenigen Umweltorganisationen des von finanziellen Ressourcen unabhängigen *strategischen Typs* problematisieren häufig nicht die Verursacherrolle der Unternehmen, obwohl sie sich durchaus als ebenbürtige Partner neben kooperierenden Unternehmen positionieren. Ihre Chance, auf einen substantiellen Beitrag in transsektoralen Umweltkooperationen hinzuwirken, ergibt sich aus einem größeren Angebot kooperationswilliger Unternehmen. Kooperationen infolge kritischen Druckpotentials ziviler Umweltorganisationen bleiben ungeachtet dessen selten.

Die Ressourcenschwäche japanischer Umweltorganisationen beeinflusst unmittelbar das soziopolitische Machtgefüge und lässt die meisten zivilgesellschaftlichen Organisationen in der Rolle des Exekutors und Juniorpartners verharren. Aufgrund dieser Akteurskonstellation ist in der Gegenwart auf nationaler Ebene mit keiner grundlegenden Neuausrichtung der japanischen Umweltpolitik zu rechnen dahingehend, dass japanische Umweltorganisationen eine entscheidende Rolle spielen. Im Grunde besteht ein allgemeiner Mangel an einflussreichen *advocacy*-Organisationen unter japanischen Umweltorganisationen, was maßgeblich auf die restriktive Haltung des japanischen Staates zurückzuführen ist. Er forciert letztlich das fehlende Druckpotential japanischer Umweltorganisationen und unterbindet damit ein Stück kritischer Öffentlichkeit durch zivilgesellschaftliche Umweltorganisationen, die ansonsten daran mitwirken könnten, dass japanische Unternehmen in ihrer Gesamtheit einen substantiellen Beitrag zur Lösung ökologischer Probleme leisten. Vielversprechende umweltpolitische Initiativen privatwirtschaftlich-zivilgesellschaftlicher Zusammenarbeit gibt es durchaus, aber sie bleiben die Ausnahme.

Die Ressourcenschwäche und das unausgewogene Kräfteverhältnis zwischen Kooperationspartnern verhindert somit, dass sich transsektorale Umweltkooperationen tatsächlich als relevantes Instrument der Selbstregulierung dezentraler Kontextsteuerung in Japan etablieren. Der umweltpolitische Beitrag als Ergänzung bzw. Alternative zu staatlichem Steuerungshandeln bleibt also von vornherein beschränkt. Weil der überwiegende Teil der Kooperationsprojekte bürgerschaftlich-philanthropischer Natur ist, verringert sich ihr steuerungspolitischer Beitrag somit automatisch auf den Vollzug ökologischer Aufgaben im praktischen Umwelt- und Naturschutz und der Umweltbildung. Weil zusätzliche Res-

sources für umweltpolitische Aufgaben akquiriert werden, ist im Umweltschutz zwar jede Initiative begrüßenswert und transsektorale Umweltkooperationen lassen sich durchaus als Teilerfolge verstehen. Allerdings bleibt der Stellenwert der durchgeführten Maßnahmen im Verhältnis zu den Gesamtlasten bestehender Umweltprobleme gering, weil die meisten Projekte die Kernprobleme ignorieren. So verwundert es nicht, dass der ökologische Belastungsgrad für die Ausgestaltung transsektoraler Umweltkooperationen keine Rolle spielt.

Im Vergleich zu den eingangs erwähnten Pollution Control Agreements bleibt der umweltpolitische Beitrag transsektoraler Umweltkooperationen damit begrenzt, da PCA's durch ihre Regulierungs- und Vollzugsaufgaben tatsächlich auf die Lösung konkreter Konflikte hinwirken, transsektorale Zusammenarbeit aber größtenteils den Konflikt zwischen ökonomischem Streben und ökologischen Folgen ausblendet. Unternehmen und zivile Umweltorganisationen arbeiten in transsektoralen Arrangements also nur partiell auf das explizite Ziel eines ökologischen Gemeinwohls hin. Bei den meisten Unternehmen trug ihr transsektorales Engagement darüber hinaus allein den Charakter eines *add-on*. Das heißt, das transsektorale Engagement bildete keinen integralen Bestandteil betrieblicher Umweltschutzmaßnahmen. Ausgerechnet das ökologisch motivierte Kooperationsbeispiel der quantitativen Untersuchung zeigte einen vorrangig nachahmenden, wenig reflektierenden Charakter, was eher auf die Kurzfristigkeit dieses Engagements hindeutet. Die bürgerschaftlich-philanthropisch motivierten Kooperationsbeispiele zeichneten sich aufgrund der hohen Reflexion an den zentralen Unternehmenszielen der Gewinnerwirtschaftung und Existenzsicherung durch eine längerfristige Natur des transsektoralen Engagements aus. Das heißt, es existieren wenig Anzeichen, dass sich transsektorale Umweltkooperationen durch einen Zuwachs ökologisch motivierter Beispiele tatsächlich in Japan in den nächsten Jahren zu einem wichtigen Instrument der Selbstregulierung dezentraler Kontextsteuerung entwickeln. So lässt sich der Beitrag transsektoraler Umweltkooperationen zwar im praktischen Umwelt- und Naturschutz unterstreichen, aber gleichzeitig ist auf die Beschränkungen als Regularium betrieblichen Umweltschutzes hinzuweisen. Als einen der Hauptansatzpunkte staatlichen Steuerungshandelns kristallisiert sich somit heraus, positiv auf den gesellschaftlichen Stellenwert und die Ressourcenausstattung japanischer Umweltorganisationen hinzuwirken. Bisher war es jedoch nie Ziel der japanischen Regierung, zivile Umweltorganisationen auf nationaler Ebene als soziopolitische Macht zu akzeptieren, so dass der Stellenwert derartiger Initiativen auch in Zukunft fraglich bleibt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adloff, Frank (2005):** Interaktion und Ordnung: Wirtschaft und Zivilgesellschaft im Theorierückblick. In: F. Adloff, U. Birsil und P. Schwertmann (Hrsg.): *Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Theoretische und empirische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 65–95.
- Akiyama, Yoshifumi (2001):** Hieiri-teki hi-kanteki soshiki-tai no adominisutorēshon [Administration of non profit – non government organization]. In: *Adominisutorēshon* [Administration], Bd. 8 (Nr. 1/2), S. 187–208.
- Amenomori, Takayoshi und Yamamoto, Tadashi (1998):** Introduction. In: T. Yamamoto (Hrsg.): *The nonprofit sector in Japan*. Manchester (UK): Manchester University Press, S. 1–19.
- Asaza Fund (o.J.):** *Environmental Conservation and Internally-Inspired Development. „Asaza Project“-Strategy for Establishment of a Sustainable Society in the Lake Kasumigaura Catchment Basin*. Ushiku (Japan): Asaza Fund.
- Asaza Fund (2008):** Tokutei hieiri katsudō hōjin asaza kikin. *Gaiyō* [Specified Nonprofit Corporation Asaza Fund. Organisationsübersicht]. <http://www.kasumigaura.net/asaza/syoukai/kikingaiyo/index.html> (Zugriff: Apr 2008).
- Asaza Fund (2008a):** *Asaza purojekuto katsudō nenhyō* [Zeittafel über die Aktivitäten im Asaza Project]. <http://www.kasumigaura.net/asaza/syoukai/history.html> (Zugriff: Apr 2008).
- Aulinger, Andreas (1996):** *(Ko-)Operation Ökologie. Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Austin, James E. (2000):** *The Collaboration Challenge. How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. New York: Drucker Foundation for Nonprofit Management.
- Barth, Joanna (2007):** *Corporate Citizenship aus Sicht der Landespolitik. Verständnis, Ziele, Instrumente*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bastian, Nicole (2007):** Standortstärkung im Inland trotz fortschreitender Globalisierung: Haben Japans Unternehmen die Lösung des Dilemmas gefunden? In: M. Behrens und J. Legewie (Hrsg.): *Japan nach Koizumi. Wandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*. Baden-Baden: Nomos, S. 151–164.
- Blechinger, Verena (1998):** *Politische Korruption in Japan. Ursachen, Hintergründe und Reformversuche*. Hamburg: Institut für Asienkunde.
- Brand, Ulrich (2000):** *Nichtregierungsorganisationen, Staat und ökologische Krise: Konturen kritischer NRO-Forschung: Das Beispiel der biologischen Vielfalt*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Brühl, Tanja (2001):** Mehr Raum für die unbequemen Mitspieler? Die Einbeziehung von NGOs in die internationalen (Umwelt-)Verhandlungen. In: A. Brunengräber, A. Klein und H. Walk (Hrsg.): *NGOs als Legitimationsressource. Zivilgesellschaftliche Partizipationsformen im Globalisierungsprozess*. Opladen: Leske+Budrich, S. 137–156.
- Brühl, Tanja (2003):** *Nichtregierungsorganisationen als Akteure internationaler Umweltverhandlungen. Ein Erklärungsmodell auf der Basis der situationsspezifischen Ressourcennachfrage*. Frankfurt (Main): Campus-Verlag.

- Brühl, Tanja (2005):** Vom Einfluss der NGOs auf die internationale Politik. Das Beispiel der biologischen Vielfalt. In: A. Brunnengräber, A. Klein und H. Walk (Hrsg.): *NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Reisen*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 266–297.
- Bruhn, Manfred (1990):** *Sozio- und Umweltsponsoring. Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben*. München: Vahlen.
- Brunnengräber, Achim, Klein, Ansgar und Walk, Heike (Hrsg.) (2001):** *NGOs als Legitimationsressource. Zivilgesellschaftliche Partizipationsformen im Globalisierungsprozess*. Opladen: Leske+Budrich.
- Brunnengräber, Achim und Walk, Heike (2001):** NGOs unter Ökonomisierungs- und Anpassungsdruck. Die Dritte-Sektor-Forschung und ihr Beitrag zur Analyse des NGO-Phänomens. In: A. Brunnengräber, A. Klein und H. Walk (Hrsg.): *NGOs als Legitimationsressource. Zivilgesellschaftliche Partizipationsformen im Globalisierungsprozess*. Opladen: Leske+Budrich, S. 95–111.
- BUND (2008):** *Der BUND. Jahresbericht 2008*. Berlin: BUND e.V.
http://www.bund.net/fileadmin/bundnet/publikationen/sonstiges/20090714_sonstiges_jahresbericht_2008.pdf (Zugriff: Mai 2010).
- Business and the Environment (2004):** Japanese Firms Inundated with CSR Questionnaires. In: *Business and the Environment*, Bd. 15 (Nr. 2), S. 10.
- Carter, Neil (2001):** *The politics of the environment. Ideas, activism, policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ChuoAoyama (ChuoAoyama Sustainability Certification Co., Ltd.) (2006):** *Kaigai ni okeru kankyō NGO/NPO no jittai chōsa oyobi kankyō NGO/NPO to seifu, jichitai, kigyō no kyōdō jirei chōsa* [Analyse ausländischer Umwelt-NGOs/NPOs sowie Untersuchung von Kooperationsbeispielen zwischen Umwelt-NGOs/NPOs und der Regierung, Kommunen und Unternehmen]. Tokyo: ChuoAoyama Sustainability Certification Co., Ltd., (der Bericht wurde erstellt im Auftrag des japanischen Wirtschaftsministeriums).
- CIAC (Chubu Industrial Advancement Center, japanisch: Chūbu Sangyō Kasseika Sentā) (2002):** *Chūbu chiiki ni okeru NPO to sangyō kassei-ka ni kan suru chōsa kenkyū hōkokusho* [Untersuchungsbericht über NPOs und die Reaktivierung der Industrie in der Chūbu-Region]. Nagoya: CIAC.
- Coleman, James S. (1991 [1990]):** *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1: Handlungen und Handlungssysteme* [Foundations of Social Theory]. München: Oldenbourg.
- Coleman, James S. (1994 [1990]):** *Grundlagen der Sozialtheorie. Band 3: Die Mathematik der sozialen Handlung* [Foundations of Social Theory]. München: Oldenbourg.
- Danek, Simone (1995):** *Konsequenzen der Einbeziehung des Umweltschutzes in das Zielsystem einer Unternehmung bei der Bewertung betrieblicher Prozesse*. Frankfurt (Main): Peter Lang.
- Dyllick, Thomas (1989):** *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*. Wiesbaden: Gabler.
- Ebinger, Frank (2005):** *Ökologische Produktinnovation. Akteurskooperationen und strategische Ressourcen im Produktinnovationsprozess*. Marburg: Metropolis.
- Elkington, John und Fennell, Shelly (2000):** Partners for sustainability. In: J. Bendell (Hrsg.): *Terms of endearment. Business, NGOs and sustainable development*. Sheffield (UK): Greenleaf Publishing Ltd., S. 150–162.

- ERCA (Environmental Restoration and Conservation Agency) (2008):** *Heisei 20-nenhan: Kankyō NGO sōran onrain dētābēsu* [Online-Datenbank: Gesamtüberblick über Umwelt-NGOs. Ausgabe 2008]. <http://www.erca.go.jp/jfge/index.html?main=NGO/shosai.html> (Zugriff: Okt 2008).
- ERCA (2008a):** *Kankyō NGO sōkan (shōsai hyōji)* [Gesamtüberblick über Umwelt-NGOs (Detaillierte Anzeige)]. <http://www.erca.go.jp/jfge/ngo/html/detail.php> (Zugriff: Mai 2010).
- Figge, Frank und Schaltegger, Stefan (2000):** *What is „Stakeholder Value“? Developing a catchphrase into a benchmarking tool.* Lüneburg: Universität Lüneburg.
- FoE Japan (Friends of the Earth Japan) (2008):** *2008-nendo keisan hōkoku-sho* [Rechnungsbericht 2008]. Tokyo: FoE Japan. <http://www.foejapan.org/about/2008report2.pdf> (Zugriff: Mai 2010).
- Foljanty-Jost, Gesine und Aoki, Mai (2008):** Zehn Jahre Nonprofits in Japan. Diversifizierung des Dritten Sektors durch Recht. In: *Zivilgesellschaft und lokale Demokratie. Arbeitspapiere des Instituts für Politikwissenschaft und Japanologie*. Bd. 5 (08/2008).
- Frost, Jetta (1998):** *Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation.* Bern et al.: Haupt.
- Fujii, Toshihiko (2005):** *Yōroppa no CSR to nihon no CSR. Nani ga chigai, nani o manabu no ka* [CSR in Europa und CSR in Japan. Was ist anders, was kann man lernen?]. Tokyo: Nihon Shiren Shuppansha.
- Fukukawa, Kyoko und Moon, Jeremy (2004):** A Japanese Model of Corporate Social Responsibility. A Study of Website Reporting. In: *JCC*, Bd. 16 (Winter 2004), S. 45–59.
- Funabashi, Harutoshi (1992):** Environmental Problems in Postwar Japanese Society. In: *IJJS – The Japan Sociological Society*, Bd. 1 (Okt 1992).
- Gächter, Simone und Thöni, Christian (2005):** Vertrauen und Reputation. Beiträge der experimentellen Ökonomik. In: M. Held, G. Kubon-Gilke und R. Sturm (Hrsg.): *Jahrbuch: Normative und institutionelle Grundfragen der Ökonomik. Reputation und Vertrauen* (Bd. 4). Marburg: Metropolis, S. 257–281.
- GEIC (Global Environmental Information Center) (o.J.):** *GEIC kankyō shakai kōken dētābēsu* [Datenbank über ökologisches und soziales Engagement des GEIC]. <http://www.geic.or.jp/geic/partnership/search/scripts/search.php> (Zugriff: Juni 2006).
- Gödde, Michael (1989):** Kooperationsmodelle zwischen Wirtschaft und Naturschutz. In: *Zeitschrift für angewandte Umweltforschung*, Bd. 4 (1989), S. 382–389.
- Googings, Bradley K. und Rochlin, Steven A. (2000):** Creating the Partnership Society. Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. In: *Business and Society Review*, Bd. 105 (Nr. 1/2000), S. 127–144.
- Gotō, Yasuo (1999):** Kankyō biggu ban to NGO (CSO) no yakuwari [Der Big Bang im Umweltschutz und die Rolle der NGOs (CSOs)]. In: T. Mitsunashi (Hrsg.): *Chikyū kankyō to nihon keizai*. Tokyo: Iwanami Shoten, S. 34–45.
- Götzelmann, Frank (1992):** *Umweltinduzierte Kooperationen der Unternehmung. Anlässe, Typen und Gestaltungspotentiale*, Frankfurt (Main) et al.: Lang.
- Greenpeace Deutschland (2008):** *Jahresrückblick 2008*. Hamburg: Greenpeace e.V. http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/wir_ueber_uns/Jahresrueckblick_08.pdf (Zugriff: Mai 2010).

- Greenpeace Japan (2008):** *2008-nendo kaikei shūshi keisan-sho* [Jahresbericht 2008 zur Bilanz und Rechnungslegung]. Tokyo: Greenpeace Japan. http://www.greenpeace.or.jp/info/supporter/balance_report_html (Zugriff: Mai 2010).
- Greenpeace Japan (2008a):** *Dantai gaiyō* [Organisationsübersicht]. Tokyo: Greenpeace Japan. http://www.greenpeace.or.jp/info/summary_html (Zugriff: Mai 2010).
- Grüninger, Stephan (2001):** *Vertrauensmanagement. Kooperation, Moral und Governance*. Marburg: Metropolis.
- Habisch, André (2003):** *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland*. Berlin: Springer.
- Hahn, Tobias (2005):** *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Reziproke Stakeholder, ökonomische Anreize, strategische Gestaltungsoptionen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Hasegawa, Koichi (2005):** The development of NGO activities in Japan: A new civil culture and institutionalization of civic action. In: R. P. Weller (Hrsg.): *Civil life, globalization, and political change in Asia. Organizing between family and state*. New York: Routledge, S. 110–122.
- Hayashi, Tadashi (2004):** *Japan 2005. An International Comparison*. Tokyo: Keizai Koho Center.
- Heinen, Edmund (1976):** *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.
- Heins, Volker (2005):** Mächtige Zwerge, umstrittene Riesen. NGOs als Partner und Gegenspieler transnationaler Unternehmen und internationaler Organisationen. In: A. Brunnengräber, A. Klein und H. Walk (Hrsg.): *NGOs im Prozess der Globalisierung. Mächtige Zwerge – umstrittene Riesen*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 172–211.
- Helferich, Cornelia (2004):** *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag.
- HHMN (Hiroshima-shi Hito Machi Nettowāku / Hiroshima-shi Borantari Sōgō Shien Sentā) (2000):** *Hiroshima no tonderu shakai. Omoshiro shakai* [Hiroshimas blühende Gesellschaft. Interessante Gesellschaft]. Hiroshima (Japan): Hiroshima-shi Hito Machi Nettowāku / Hiroshima-shi Borantari Sōgō Shien Sentā.
- Hiß, Stefanie (2005):** *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*. Frankfurt (Main): Campus.
- Hiß, Stefanie (2007):** Corporate Social Responsibility. Über die Durchsetzung von Stakeholder-Interessen im Shareholder-Kapitalismus. In: *Berliner Debatte Initial*, Bd. 18 (Nr. 4/5 2007), S. 6–15.
- HMSK (Hiroshima-shi Machi-zukuri Shimin Kōryū Puraza) (2000):** *Hiroshima genki zukuri kampani. Kigyō no shakai kōken katsudō jirei-shū* [Unternehmen, die Hiroshima vitalisieren. Fallbeispielsammlung über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen]. Hiroshima (Japan): Hiroshima-shi Machi-zukuri Shimin Kōryū Puraza.
- HSK (Hyōgo-ken Seisaku Kadai Kenkyū „Kyōdō no Hyōka to Jissen“ Grūpu) (2002):** *Hyōgo kyōdō hyōka repōto „Kyōdō no hyōka to sono jissen ni kan suru kenkyū“* [Hyōgo Evaluationsbericht zur Bewertung von Kooperationen sowie ihrer Praxis]. Kōbe (Japan): Hyōgo-ken Seisaku Kadai Kenkyū „Kyōdō no Hyōka to Jissen“ Grūpu.

- Huber, Joseph (2001):** *Allgemeine Umweltsoziologie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- IIHOE (Hito to Soshiki to Chikyū no tame no Kokusai Kenkyūjo) (2004):** *Kyōdō no tame no kigyō / jichitai no shiten kara no NPO no hyōka chōsa hōkoku-sho*. *Kigyō / gyōsei to NPO no yori fukai kyōdō o mezashite* [Evaluationsbericht zu Kooperationen mit NPOs aus Perspektive der Unternehmen / Kommunen. Für eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen / Kommunen und NPOs]. Tokyo: IIHOE.
- Imura, Hidefumi (2005):** Environmental Policy Instruments. In: H. Imura und M. A. Schreurs (Hrsg.): *Environmental Policy in Japan*. Cheltenham (UK); Northampton (USA): Edward Elgar Publishing Ltd., S. 153–184.
- Ishikawa, Akihiro (2006):** Changing Patterns of Corporate Social Responsibility in Japan. In: G. Széll (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in the EU & Japan*. Frankfurt (Main): Peter Lang, S. 273–282.
- Ishikawa Prefecture (Ishikawa-ken Kenmin Bunka-kyoku Kenmin Kōryū-ka) (2005):** *Kigyō to NPO to no kyōdō ni kan suru ikō chōsa*. [Untersuchung zu Kooperationen zwischen Unternehmen und NPOs]. Karuizawa (Japan): Ishikawa Prefecture.
- ISO (International Standard Organization) (2005):** *The ISO Survey 2004*. Genf: ISO Central Secretariat.
- Izumi, Rui, Mitsumata, Gaku, Murota, Takeshi und Sakagami, Masaji (2003):** *Kankyō keizai no shin-seiki* [Das neue Jahrhundert der Umweltökonomik]. Tokyo: Chuo Keizai.
- Jakob, Klaus und Jörgens, Helge (2001):** *Gefährliche Liebschaften? Kommentierte Bibliografie zu Kooperationen von Umweltverbänden und Unternehmen (Discussion Paper FS 01–304)*. Berlin: WZB.
- JANIC (Kokusai Kyōryoku NGO Sentā) (2002):** *Kokusai kyōryoku NGO dairekutorī 2002. Kokusai kyōryoku ni tazusawaru nihon no shimin soshiki yōran* [Directory japanischer NGOs in internationalen Kooperationen. Überblick über zivile Organisationen in Japan mit Engagement in internationaler Zusammenarbeit]. Tokyo: JANIC.
- Jänicke, Martin (2003):** Teil II Umweltpolitik. In: M. Jänicke, P. Kunig und M. Stitzel (Hrsg.): *Umweltpolitik. Politik, Recht und Management des Umweltschutzes in Unternehmen*. Bonn: Dietz-Verlag.
- JCIE (Japanese Center for International Exchange) (2003):** *Law to Promote Specified Nonprofit Activities*. http://www.jcie.or.jp/civilnet/monitor/npo_law.pdf (Zugriff: Jun 2009).
- JEEF (Hrsg.) (o.J.):** *J.E.E.F. Japan Environmental Education Forum* [Englischsprachiges Flugblatt]. Tokyo: JEEF.
- JEEF (Hrsg.) (2005):** *Dai-8-ki jigyō hōkoku-sho / kessan hōkoku-sho* [8. Aktivitäts- und Rechnungsbericht]. Tokyo: JEEF.
- JEEF (Hrsg.) (2006):** *Dai-9-ki jigyō hōkoku-sho / kessan hōkoku-sho* [9. Aktivitäts- und Rechnungsbericht]. Tokyo: JEEF.
- JEEF (Hrsg.) (2006a):** *Jigyō annai* [Informationen zu den laufenden Aktivitäten], Juni-Ausgabe (2006).
- JEEF, Sompo Japan und Sompo Japan Environment Foundation (Hrsg.) (2005):** *Shimin no tame no kankyō kōkai kōza 2005-nendo* [Public Seminars on the Environment 2005]. Tokyo: Sompo Japan.

- JEEF und Sompō Japan Environment Foundation (Hrsg.) (2006):** *Shimin no tame no kankyō kōkai kōza 2006-nendo* [Public Seminars on the Environment 2006], Tokyo: Sompō Japan.
- JSO (Japanese Standard Organization) (2005):** *Gyōshu-betsu ISO14001 shinsa tōroku jōgyō (Heisei 17-nen 11-gatsu mi-genzai) sōsū 14477-ken* [Stand der ISO 14001-Zertifizierungen getrennt nach Branchen (Stand: Nov, Heisei 17)]. <http://www.jsa.or.jp> (Zugriff: Mär 2006).
- JSO (Japanese Standard Organization) (2005a):** *ISO14001 shinsa tōroku kensū suii (Heisei 17-nen 11-gatsu mi-genzai) sōsū 14477-ken* [Wandel der ISO 14001-Zertifizierungen (Stand: Nov, Heisei 17)]. <http://www.jsa.or.jp> (Zugriff: Mär 2006).
- Katori, Yoshinori (2001):** Japan in der Krise? Die politische und wirtschaftliche Lage Japans. In: C. Y. Robertson (Hrsg.): *Japan wohin? Wirtschaft, Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*. Baden-Baden: Nomos, S. 127–140.
- Kawamura, Masahiko (2003):** *Japanese Companies Launch New Era of CSR. Management in 2003*. Tokyo: NLI Research Institute Social Development Research Group.
- Kawamura, Masahiko (2005):** *The evolution of corporate social responsibility in Japan (Part 1). How CSR „swells“ have impacted corporate values*. Tokyo: NLI Research Institute Social Development Research Group.
- Kawamura, Masahiko (2005a):** *The evolution of corporate social responsibility in Japan (Part 2). How CSR „swells“ have impacted corporate values*. Tokyo: NLI Research Institute Social Development Research Group.
- Kawashima, Mio (2000):** Keidanren shizen hogo kikin to kigyō no NGO shien [Unterstützung von NGOs durch den Keidanren Nature Conservation Fund und Unternehmen]. In: T. Yamamoto (Hrsg.): *Kigyō to NPO no pātonāshippu. Shimin shakai (shibiru sosaeti) no atarashii ninaite. Ajia Taiheiyō chiiki 7 kakoku no seikō jirei 10 ni manabu ima motomerareru kigyō to NPO no yakuwari*. Tokyo: Alc, S. 158–159.
- Kawashima, Mio (2000a):** Yasuda kaizai no kankyō kōkai kōza [Die Public Seminars of Environment von Yasuda Kaizai]. In: T. Yamamoto (Hrsg.): *Kigyō to NPO no pātonāshippu. Shimin shakai (shibiru sosaeti) no atarashii ninaite. Ajia Taiheiyō chiiki 7 kakoku no seikō jirei 10 ni manabu ima motomerareru kigyō to NPO no yakuwari*. Tokyo: Alc, S. 146–157.
- Kawashima, Nobuko (2003):** Business and the NPO sector in Japan. Development and prospects. In: S. P. Osborne (Hrsg.): *The voluntary and non-profit sector in Japan. The challenge of change*. London: RoutledgeCurzon, S. 103–116.
- Keidanren (1991):** *Keidanren Global Environmental Charter*. <http://www.keidanren.or.jp/english/speech/spe001/s01001/s01b.html> (Zugriff: Jul 2009).
- Keidanren (Keizai Dantai Rengō-Kai) (1999):** *Shakai kōken hakusho (1999-nen)*, Tokyo: Nikkō Fōramu-sha.
- Kerkmann, Uwe (1998):** *Strukturanalyse des japanischen Umweltsektors. Teilprojekt 1. Organisation der japanischen Umweltpolitik*. Marburg: Japan-Zentrum der Philipps-Universität Marburg (Arbeitsgemeinschaft für Umweltfragen Japans), S. 9–17 und 186–189.
- Kirchgeorg, Manfred (1990):** *Ökologieorientiertes Unternehmensverhalten. Typologien und Erklärungsansätze auf empirischer Grundlage*. Wiesbaden: Gabler.

- Kishida, Masayo und Takaura, Yasunari (2003):** *NPO to kigyō: Kyōdō e no charenji. Kēsu sutadī 11-sen* [NPOs und Unternehmen. Herausforderung für eine Zusammenarbeit. 11 Fallbeispiele]. Tokyo: Dobunkan.
- Kishida, Masayo (2005):** *NPO kara mita CSR. Kyōdō e no charenji. Kēsu sutadī II* [CSR aus NPO-Perspektive. Herausforderung für eine Zusammenarbeit. Case Study II]. Tokyo: Dobunkan.
- Kishida, Masayo (2006):** *Kigyō to NPO no pātonāshippu. CSR hōkokusho 100-sha bunseki. Kēsu sutadī III*. [Partnerschaft zwischen Unternehmen und NPOs. Analyse der CSR-Berichte von 100 Unternehmen. Case Study III]. Tokyo: Dobunkan.
- KKSS (Kanagawa Kenmin Katsudō Sapōto Sentā) (2000):** *Kigyō no shakai kōken katsudō jittai chōsa hōkoku-sho* [Untersuchungsbericht zum Stand des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen]. Yokohama (Japan): Kanagawa Kenritsu Kanagawa Kenmin Katsudō Sapōto Sentā.
- Klein, Axel (2001):** Das Parteiensystem Japans. In: C. Y. Robertson (Hrsg.): *Japan wohin? Wirtschaft, Politik und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*. Baden-Baden: Nomos, S. 9–28.
- Kobayashi, Junko und Yukawa, Hideaki (1999):** *Kankyō NGO o himotoku. Ima motomerareru aidentitī* [Betrachtung der Umwelt-NGOs. Die gegenwärtig geforderte Identität]. Tokyo: Kagaku Kōgyō Nippōsha.
- Kruse, Jan (2007):** *Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“*. Freiburg. Bezug über: www.sozioogie.uni-freiburg.de/kruse (Ausgabe: Oktober 2007).
- Kupp, Martin (2001):** *Kooperationen zwischen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen*. Lohmar / Köln: Joseph Eul Verlag.
- Lamnek, Siegfried (1988):** *Qualitative Sozialforschung*. München / Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Lewin, Arie Y., Sakano, Tomiaki, Stephens, Carol U. und Bart, Victor (1995):** Corporate Citizenship in Japan: Survey Results from Japanese Firms. In: *Journal of Business Ethics*, Bd. 14 (Nr. 2/1995), S. 83–101.
- Linz, Juan J. und Stephan, Alfred (1996):** *Problems of democratic transition and consolidation. Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe*. Baltimore (USA): The Johns Hopkins University Press.
- Loew, Thomas, Ankele, Kathrin, Braun, Sabine und Clausen, Jens (2004):** *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Berlin / Münster: future e.V. / IÖW.
- Macharzina, Klaus und Wolf, Joachim (2005):** *Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis*. Wiesbaden: Gabler, (5. überarb. Auflage).
- MacLachlan, Patricia L. (1999):** Information Disclosure and the Center-Local Relationship in Japan. In: S. A. Smith (Hrsg.): *Local voices, national issues. The impact of local initiative in Japanese policy-making*. Ann Arbor (US): University of Michigan, S. 9–31.
- Mangels-Voegt, Birgit (2001):** *Kooperative Steuerung in einer diskursiven Umweltpolitik*. Frankfurt (Main): Peter Lang.
- Matiaske, Wenzel (1999):** *Soziales Kapital in Organisationen. Eine tauschtheoretische Studie*. München / Mehring: Rainer Hampp Verlag.

- Matsuno, Yu (2005):** Local Government, Industry and Pollution Control Agreements. In: H. Imura und M. A. Schreurs (Hrsg.): *Environmental Policy in Japan*. Cheltenham (UK) / Northampton (USA): Edward Elgar Publishing Ltd., S. 215–247.
- Matsushita, Keiichi (1999):** *Jichitai NPO seisaku. Kyōdō to shien no kihon rūru „NPO jōrei“ no teian* [Kommunale NPO-Politik. Ein Entwurf für Kooperation und Unterstützung als Grundregel einer „NPO-Verordnung“]. Tokyo: Gyōsei.
- Meffert, Heribert und Kirchgeorg, Manfred (1989):** Umweltschutz als Unternehmensziel. In: G. Specht, G. Silberer und W. H. Engelhardt (Hrsg.): *Marketing-Schnittstellen. Herausforderungen für das Management*. Stuttgart: Metzlersche Verlagsbuchhandlung und C. E. Poescher-Verlag, S. 179–199.
- Megumi, Sayuri (2002):** Kankyō NPO no yakuwari [Die Rolle der Umwelt-NPOs]. In: Sōdosha Nenkan Henshū-shitsu (Hrsg.): *Nihon kankyō nenkan*. Tokyo: Sōdosha, S. 341–343.
- METI (Ministry of Economy, Trade and Industry) (2002):** *Keizai sangyō-sho keizai sangyō-kyoku ni okeru NPO nado e no shien / renkei nado no suishin ni kan suru chōsa hōkoku-sho* [Untersuchungsbericht zum Ausbau der Förderung bzw. Kontakt zu NPOs u. a. durch die Wirtschaftsabteilung des Wirtschaftsministeriums]. Sendai: Keizai Sangyō-shō Tohoku Keizai Sangyō-kyoku.
- Meyer, Michael (1994):** *Ziele in Organisationen. Funktionen und Äquivalente von Zielentscheidungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Mitsubishi, Tadahiyo (2004):** *Kankyō saisei to nihon keizai* [Revitalisierung der Umwelt und die japanische Wirtschaft]. Tokyo: Iwanami Shoten.
- Miyasaka, Jun'ichi (2000):** *Stēkuhorudā manejimento* [Stakeholder Management]. Kyoto: Kōyō Shobō.
- MoE (Ministry of the Environment) (2007):** *Annual Report on the Environment and the Sound Material-Cycle Society in Japan 2007*. Tokyo: Ministry of the Environment.
- Morishima, Akira (2000):** Kankyō-men kara mita kigyō to NPO to no kakawari ni tsuite [Die Beziehung zwischen Unternehmen und NPOs aus Perspektive des Umweltschutzes]. In: *Sangyō ritchi*, Bd. 2 (2000), S. 23–28.
- Müller-Christ, Georg (2001):** *Nachhaltiges Ressourcenmanagement. Eine wirtschaftsökologische Fundierung*. Marburg: Metropolis.
- Murphy, David F. und Bendell, Jem (1997):** *In the company of partners*. Bristol (GB): Policy Press.
- Murphy, David F. und Coleman, Gill (2000):** Thinking partners: Business, NGOs and the partnership concept. In: J. Bendell (Hrsg.): *Terms of endearment. Business, NGOs and sustainable development*. Sheffield (UK): Greenleaf Publishing Ltd., S. 207–215.
- Musahl, Hans-Peter (2007):** Corporate Governance: Der japanische Weg zu guter Unternehmensführung. In: M. Behrens und J. Legewie (Hrsg.): *Japan nach Koizumi. Wandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*. Baden-Baden: Nomos, S. 189–201.
- NABU (2008):** *Jahresbericht 2008*. Berlin: NABU Deutschland e.V. http://www.nabu.de/imperia/md/content/nabude/nabu/jahresbericht_2008.pdf (Zugriff: Mai 2010).

- Nakai, Hirofumi (2002):** *Yoku wakarū NPO-hōjin no setsuritsu jitsumu* [Die Gründungspraxis von einer juristischen NPO-Körperschaft. Leicht Verständlich]. Tokyo: Dobunkan.
- NEC (2003):** *Hito to shakai to chikyū no tame ni / Doing Our Part for Humanity, Society and the Earth. NEC no shakai kōken katsudō / NEC's Corporate Citizenship Activities*. Tokyo, NEC.
- NEC (2006):** *NEC CSR A'nyuaru repōto 2006. Empowering Society With Innovation*. Tokyo: NEC.
- NEC (2006a):** Environmental Programs / Chikyū to kankyō hogo katsudō. In: *Community Involvement for a Better World*, Nr. 22 (Spring & Summer 2006), S. 37–53.
- Newell, Peter (2000):** Globalisation and the new politics of sustainable development. In: J. Bendell (Hrsg.): *Terms of endearment. Business, NGOs and sustainable development*. Sheffield (UK): Greenleaf Publishing Ltd., S. 31–39.
- Nihon Bengōshi Rengōkai und Kōgai Taisaku Kankyō Hozen Iinkai (Hrsg.) (2001):** *21-seiki o hiraku NGO / NPO* [Das 21. Jahrhundert eröffnen NGOs / NPOs]. Tokyo: Akashi Shoten.
- Nikkei Ecology (2005):** NPO o ikase! Dai-ichi tokushū toyota, NEC, sonī no kyōgyō no chie ni manabu [Lasst die NPOs leben! Erster Sonderbericht: Lernen aus den Kooperationserfahrungen von Toyota, NEC, Sony]. In: *Nikkei Ecology*, Bd. 6 (2005), S. 22–35.
- Nikkei Ecology (2005a):** „Kankyō-NGO / NPO“ kigyō ankēto chōsa [Unternehmensumfrage über „Umwelt-NGOs / NPOs“]. In: *Nikkei Ecology*, Bd. 6 (2005), S. 35.
- Nikkei Ecology (2005b):** Sagawa kyūbin & WWF. Kokusai NGO ga CO₂ sakugen ato'oshi [Sagawa Express und der WWF. Eine internationale NGO drängt auf CO₂-Reduktionen]. In: *Nikkei Ecology*, Bd. 6 (2005), S. 31.
- Nikkei Ecology (2005c):** NEC & Asaza kikin. Musen sensā no atarashii juyō o hakken [NEC und Asaza Fund. Erzeugung einer neuen Nachfrage nach kabellosen Sensoren]. In: *Nikkei Ecology*, Bd. 6 (2005), S. 26–28.
- Nikkei Ecology (2005d):** Kiwādo wa ‚NPO/NGO‘ [Stichwort ‚NGO/NPO‘]. In: *Nikkei Ecology*, Bd. 6 (2005), S. 78–79.
- Nikkei Ecology (2005e):** Sōron – Shinki jigyō juyō hakkutsu, burandoryoku kōjō. NPO to no renkei de kigyō kachi o takameyo [Gesamteinführung: Nachfrageerzeugung durch innovative Geschäfte und Verbesserung der Marke. Der Unternehmenswert lässt sich durch die Zusammenarbeit mit NPOs steigern!]. In: *Nikkei Ecology*, Bd. 6 (2005), S. 32–34.
- Nikkei Ecology (2006):** WWF Japan: Shizen hogo NGO no yokuzuna. Kigyō nami no soshiki un'ei de seika o jūshi [WWF Japan: Der Yokozuna der Naturschutz-NGOs. Erfolgsorientierung durch ein Organisationsmanagement wie bei Unternehmen]. In: *Nikkei Ecology*, Bd. 7 (2006), S. 116–117.
- Nikkei Ecology (2006a):** Nihon yachō no kai. Yachō o mederu bunka no sōshi-sha. Kanryō-shugi ga kigyō to no renkei o sogai [Wild Bird Society Japan. Stifter einer Kultur, Wildvögel wertzuschätzen. Bürokratismus hemmt eine Verbindung mit Unternehmen]. In: *Nikkei Ecology*, Bd. 6 (2006), S. 96–97.
- Oberthür, Sebastian, Buck, Matthias, Müller, Sebastian, Pfahl, Stephanie, Tarasofsky, Richard, Werksman, Jacob und Palmer, Alice (2002):** *Participation of*

- Non-Governmental Organisations in International Environmental Governance. Legal Basis and Practical Experience.* Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- OECD (2000):** *Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Neufassung 2000.* Paris: OECD Publications.
- OECD (2005):** *Umwelt und OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Betriebliche Instrumente und Konzepte.* Paris: OECD Publications.
- Okada, Takuya (1999):** Shakai kōken katsudō to kankyō e no torikumi [Gesellschaftliches Engagement und Umweltschutz]. In: T. Mitsuhashi (Hrsg.): *Chikyū kankyō to nihon keizai.* Tokyo: Iwanami Shoten, S. 85–96.
- Okamoto, Kyōji (2004):** *CSR nyūmon. „Kigyō no shakai-teki sekinin“ to wa nani ka* [Einführung in die CSR-Thematik. Was ist „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“?]. Tokyo: Nikkei.
- ONS (Ōmi Nettowāku Sentā) (1999):** „Kigyō no shakai kōken katsudō ni kan suru ikō chōsa“ chōsa kekka hōkoku-sho [Ergebnisbericht zur Untersuchung über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen]. Ōtsu (Japan): Ōmi Nettowāku Sentā.
- Ōsaka Borantia Kyōkai (2003):** *Kigyō no shakai kachi o kangaeru. Kansai-hatsu: Kigyō shakai katsudō no 10-nen to kōgo no tenbō o kangaeru firansoropī repōto* [Überlegungen zum gesellschaftlichen Wert von Unternehmen. Kansai-Ausgabe: Philanthropie-Bericht mit Gedanken und einem Ausblick zu 10 Jahren gesellschaftlichem Unternehmensengagement]. Osaka (Japan): Ōsaka Borantia Kyōkai.
- Paar, Simone (2005):** *Die Kommunikation von Corporate Citizenship.* Bamberg: Difo-Druck GmbH, (Dissertation der Universität St. Gallen HSG).
- Pascha, Werner (2010):** *Wirtschaft.* In: P. Kevenhörster, W. Pascha und K. Shire (Hrsg.): *Japan: Wirtschaft, Gesellschaft, Politik.* Opladen: Leske+Budrich, 2. aktualisierte Auflage, S. 13–163.
- Pekkanen, Robert (2000):** *Hō, kokka, shimin shakai* [Rechtslage, Staat, Zivilgesellschaft]. In: *Rebaisan (Leviathan)*, Bd. 27 (Herbstausgabe 2000), S. 73–107.
- Pekkanen, Robert (2003):** *The politics of regulating the non-profit sector.* In: St. P. Osborne (Hrsg.): *The Voluntary and Non-profit Sector in Japan. The Challenge of Change.* London: RoutledgeCurzon, S. 53–75.
- Pekkanen, Robert (2006):** *Japan's Dual Civil Society. Members Without Advocates.* Stanford: Stanford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey und Salancik, Gerald R. (2003):** *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective.* Stanford: Stanford University Press.
- Pfriem, Reinhard (1995):** *Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven.* Marburg: Metropolis.
- Philipp, Heide (1997):** *Umweltinformationen und Umweltinformationssysteme in Japan. Funktionen, rechtliche Grundlagen, Ziele.* In: *Marburger Japan-Reihe*, Bd. 19.
- Preisendörfer, Peter (2005):** *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorie und Problemstellungen.* Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- PSC (Partnership Support Center) und Aichi-ken Kenmin Seikatsu-bu Shakai Katsudō Suishin-ka (2002):** „Kigyō to NPO matchingu ikō chōsa“ hōkoku-sho [Bericht zur „Untersuchung über das Verhältnis von Unternehmen und NPOs“]. Nagoya: Aichi-ken Kenmin Seikatsu-bu Shakai Katsudō Suishin-ka.
- PSC (Partnership Support Center) und Aichi-ken Kenmin Seikatsu-bu Shakai Katsudō Suishin-ka (2002a):** *Hajimeyō. Kigyō to NPO no matchingu* [Lasst uns

- beginnen! Das Verhältnis zwischen Unternehmen und NPOs]. Nagoya: Aichi-ken Kenmin Seikatsu-bu Shakai Katsudō Suishin-ka.
- Putnam, Robert D. (2001):** *Gesellschaft und Gemeinsinn. Sozialkapital im internationalen Vergleich*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Raithe, Jürgen (2006):** *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reimann, Kim D. (2010):** *The Rise of Japanese NGOs. Activism from above*. Oxon, New York: Routledge.
- Roter, Joachim (1993):** *Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform. Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rucht, Dieter (1996):** Multinationale Bewegungsorganisationen: Bedeutung, Bedingungen, Perspektiven. In: *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, Bd. 9 (Nr. 2), S. 30–41.
- Sagawa Express (2005):** *Kankyō / shakai katsudō hōkoku-shō: Sustainability Report 2005*. Kyoto: Sagawa Express.
- Sagawa Express (2006):** *SG Holdings Group Sustainability Report 2006*. Kyoto: Sagawa Express.
- Sato, Iwao (2002):** *Autonomy and Mobilization. Two Faces of Civil Society in Japan in the 1990s*. Skript zu einem Vortrag anlässlich des Jährlichen Treffens der Deutschen Vereinigung für Sozialwissenschaftliche Japanforschung (21.–24. November 2002 in Wittenberg).
- Scharnagel, Benjamin (2002):** *Internationale Nichtregierungsorganisationen und die Bereitstellung globaler öffentlicher Güter*. Frankfurt (Main) et al.: Lang-Verlag.
- Schmitt, Margot (1996):** *Zusammenarbeit zwischen Umweltschutzorganisationen und Unternehmen: Probleme, Gestaltungsmöglichkeiten und empirische Erkenntnisse*. München: FGM-Verlag.
- SCN (Sustainability Communication Network) (2004):** *CSR no honshitu to genjō* [Zustand und Qualität von CSR]. Tokyo: NSC.
- Seitz, Bernhard (2002):** Corporate Citizenship. Zwischen Geschäft und Idee. In: J. Wieland und W. Conradi (Hrsg.): *Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*. Marburg: Metropolis, S. 23–196.
- Seko, Kazuho (2000):** Shimin, gyōsei, kigyō, NPO no kyōdō no jidai [Das Zeitalter der Kooperation von Bürgern, öffentlicher Verwaltung, Unternehmen und NPOs]. In: *Kankyō jōhō kagaku*, Bd. 29 (Nr. 3), S. 76–78.
- Shūkan Tōyō Keizai (2005):** *CSR kigyō sōran 2006-nenhan. Juyō 749-sha no CSR (kigyō shakaiteki seki'nin) dēta* [Jahresüberblick 2006 über CSR in Unternehmen. Daten über CSR (Corporate Social Responsibility) der 749 größten Unternehmen]. Tokyo: Tōyō Keizai Shinhōsha.
- Shūkan Tōyō Keizai (2007):** *CSR kigyō sōran 2008-nenhan. Juyō 1061-sha no CSR (kigyō shakaiteki seki'nin) dēta* [Jahresüberblick 2008 über CSR in Unternehmen. Daten über CSR (Corporate Social Responsibility) der 1061 größten Unternehmen]. Tokyo: Tōyō Keizai Shinhōsha.
- SMEA (Small and Medium Enterprise Agency) (1999):** *VIII. Small and Medium Enterprise Basic Law. Chapter I General Provisions*. www.chusho.meti.go.jp (Zugriff: Jun 2006).
- SMEA (Small and Medium Enterprise Agency) (2008):** *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan. Improvement of Productivity and the Challenge of*

- Community Revitalization*. Tokyo: Small and Medium Enterprise Agency (SMEA).
- Sompo Japan (2004)**: *Corporate Social Responsibility Report 2004*. Tokyo: Sompo Japan.
- Sompo Japan (2004a)**: *CSR komyunikēshon repōto 2004*. Tokyo: Sompo Japan.
- Sompo Japan (2004b)**: *Sompo japan CSO rāningu seido. 2004 nendo katsudō hōkoku-sho* [Sompo Japan CSO Learning Scholarship Program. Aktivitätsbericht 2004]. Tokyo: Sompo Japan.
- Sompo Japan (2005)**: *CSR komyunikēshon repōto 2005* [CSR Communication Report]. Tokyo: Sompo Japan.
- Sompo Japan Earth Club (2005)**: *Chikyū kurabu shakai kōken fando. 2004 nendo katsudō hōkoku-sho* [Der Earth-Club-Fond für gesellschaftliches Engagement. Aktivitätsbericht 2004], Mai-Ausgabe (2005).
- Sōmushō (2004)**: *Kokumin seikatsu hakusho. Heisei 16-han* [Weißbuch zur Lebensweise der japanischen Bevölkerung. Ausgabe Heisei 16]. Tokyo: Sōmushō.
- Sōmushō (2006)**: *Kōeki hōjin hakusho. Heisei 18 nendo-han* [Weißbuch über gemeinnützige Körperschaften. Jahresausgabe Heisei 18]. Tokyo: Seven Planning.
- Statistics Bureau (2006)**: *Nihon hyōjun sangyō bunrui ippan gensoku* [Allgemeines Prinzip der standardisierten Wirtschaftssystematik Japans]. <http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/2.htm> (Zugriff: Feb 2006).
- Statistisches Bundesamt Deutschland (2003)**: *Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steinhoff, Patricia G. (2000)**: Kan-Min Relations in Local Government. In: S. A. Smith (Hrsg.): *Local voices, national issues. The impact of local initiative in Japanese policy-making*. Ann Arbor (US): University of Michigan, S. 115–129.
- Stitzel, Michael (2003)**: Teil IV Das Umweltmanagement des Unternehmens. In: M. Jänicke, Ph. Kunig und M. Stitzel (Hrsg.): *Umweltpolitik. Politik, Recht und Management*. Dietz-Verlag: Bonn.
- Tachibana, Yukinobu (2002)**: *Shitte okitai NPO-hō (kaiteikan). Shimin ga okonau jiyūna shakai kōken katsudō no hatten o mesashite* [Wissenswertes über das NPO-Gesetz (Aus der Perspektive einer Revision). Ein Blick auf eine Entwicklung, in der die Bürger wichtiges gesellschaftliches Engagement durchführen]. Tokyo: Zaimu-shō Insatsu-kyōku, (3. überarb. Auflage).
- Takahashi, Yoshiaki und Suzuki, Kōki (2005)**: *Kankyō mondai no keiei-gaku* [Die Ökonomie der Umweltproblematik]. Tokyo: Minerva.
- Takasaka, Akiko (2005)**: Kigyō to NPO no kyōdō (pātonāshippu) no arikata [Das Wesen der Zusammenarbeit (Partnerschaft) zwischen Unternehmen und NPOs]. In: *Japan Research Review*, Bd. 6 (2005), S. 11–63.
- Takaura, Yasunari (2004)**: *Ishitsu-na soshiki no koraborēshon. NPO to kigyō no kyōdō kēsu no hyōka / bunseki* [Zusammenarbeit zwischen heterogenen Organisationen. Eine Evaluation und Analyse von Kooperationsfällen zwischen NPOs und Unternehmen]. In: *Nihon Keiei Rinri Gakkai-shi*, Bd. 11 (2004), S. 111–120.
- Take, Ingo (2002)**: *NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das politische Parkett*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Tanimoto, Kanji (2001)**: Kigyō to NPO no koraborēshon. Waga kuni ni okeru atarashii tenkai [Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und NPOs. Eine neue Entwicklung in unserem Land]. In: *Shakai / Keizai shisutemu*, Bd. 20 (Nov. 2001), S. 98–110.

- Tanimoto, Kanji und Tao, Masao (2002):** *NPO to jigyō* [NPOs und Geschäft]. Tokyo: Minerva.
- Tanimoto, Kanji (2004):** *Kigyō no shakai-teki seki'nin to sutēkuhorudā* [Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Stakeholder]. Tokyo: Chūō Keizaisha.
- Tanimoto, Kanji (2006):** Changes in the market society and corporate social responsibility. In: Th. Clarke (Hrsg.): *Corporate governance and globalization (Vol. 3). Convergence and diversity*. London: Sage Publication, S. 355–375.
- TBS (Tōkyō Borantia Sentā) (1998):** *Chūshō kigyō no shakai kōken katsudō to borantia katsudō ni kan suru ikō chōsa* "chōsa hōkoku-sho" [Bericht über die „Untersuchung über das gesellschaftliche Engagement und freiwillige Aktivitäten kleiner und mittelständiger Unternehmen]. Tokyo: Tōkyō Borantia Sentā.
- Tochigi NPO Kenkyūkai (2004):** *Tochigi no kyōdō jireishū. Kyōdō / hito ga tsunagaru kūkan* [Kooperationsbeispiele aus Tochigi. Zusammenarbeit. Raum zur Verbindung der Menschen]. Utsunomiya (Japan): Ibaraki-ken Seikatsu Kankyō-bu Bunka-furikomi-ka.
- Tokyo Metropolitan Government (2006):** *Measures against Vehicle Pollution*. http://www2.kankyo.metro.tokyo.jp/kouhou/env/eng_2006/environment02.html (Zugriff: Mär 2007).
- UN (United Nations) (1992):** *Agenda 21. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung. Teil 3: Stärkung der Rolle wichtiger Gruppen*. Rio de Janeiro, (Juni 1992). http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf (Zugriff: Jul 2009).
- URG (Japanisches Umweltrahmengesetz) (1993):** *Kankyō kihon-hō* [Umweltrahmengesetz]. <http://law.e-gov.go.jp/htmldata/H05/H05HO091.html> (Zugriff: Jul 2009)
- Utagawa, Manabu (2002):** *Kyōto kaigi ikō no nihon no chikyū ondan-ka taisaku* [Die japanischen Maßnahmen gegen die Erderwärmung nach der Kyōto-Konferenz]. In: *Kankyō hōzen-gata shakai e no nihon no sentaku. Kankyō tenbō*, Bd. 2, S. 13–37.
- Vosse, Wilhelm (1998):** Umweltbewegungen im gegenwärtigen Japan. Strukturen, Probleme, Wirkungen. In: C. Derichs und A. Osiander (Hrsg.): *Soziale Bewegungen in Japan*. Hamburg: OAG, S. 231–297.
- Vosse, Wilhelm (2000):** *The domestic environmental movement in contemporary Japan. Structure, activities, problems, and its significance for the broadening of political participation*. Dissertation an der Universität Hannover.
- Vosse, Wilhelm (2006):** Need for a new movement? A fragmented environmental movement in times of global environmental problems. In: K. Vollmer (Hrsg.): *Ökologie und Umweltpolitik in Japan und Ostasien. Transnationale Perspektiven*. München: Iudicium, S. 107–122.
- Waddell, Steve (2000):** Complementary resources. The win-win rationale for partnership with NGOs. In: J. Bendell (Hrsg.): *Terms of Endearment. Business, NGOs and Sustainable Development*. Sheffield (UK): Greenleaf Publishing Limited, S. 193–206.
- WBSJ (Wild Bird Society Japan) (2005):** *Heisei 17-nen (2005-nen)-do. (Zai) nihon yachō no kai jigyō keikaku / yosan* [Aktivitäts- und Budgetplan der WBSJ (gemeinnützige Stiftung) Heisei 17 (2005)]. Tokyo: WBSJ.

- WBSJ (Wild Bird Society Japan) (2008):** *Heisei 20-nendo jigyo keikaku yosan* [Aktivitätsplan und Budget Heisei 20 (2008)]. Tokyo: WBSJ. http://www.wbsj.org/jigyou/report/pdf/plan_2008.pdf (Zugriff: Mai 2010).
- Webb, Natalie J. (1999):** Relationship between Nonprofit and For-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Bd. 28 (Nr. 4/1999), S. 416–431.
- Welch, Eric W. und Hibiki, Akira (2002):** Japanese voluntary environmental agreements: Bargaining power and reciprocity as contributors to effectiveness. In: *Policy Sciences*, Bd. 35 (2002), S. 401–424.
- Welch, Eric W., Mori, Yasuhumi und Aoyagi-Usui, Midori (2002):** Voluntary Adoption of ISO 14001 in Japan. Mechanism, Stages, Effects. In: *Business Strategy and the Environment*, Bd. 11, S. 43–62.
- WWF (2008):** „Ohne die Natur wird der Mensch nicht überleben“. *Die Geschichte des WWF: Starke Botschaft seit mehr als 45 Jahren*. <http://www.wwf.de/der-wwf/geschichte/> (Zugriff: Mär 2008).
- WWF Deutschland (2008):** *Jahresbericht 2008*. Frankfurt (Main): WWF Deutschland. http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/pdf_neu/Jahresbericht_WWF_2008.pdf (Zugriff: Mai 2010).
- WWF Japan (o. J.):** *WWF to kigyō no pātonāshippu* [Der WWF und die Partnerschaft mit Unternehmen], (loses Informationsmaterial des WWF Japan).
- WWF Japan (2004):** *WWF Japan Annual Report 2003–2004 / WWF Japan nenshi hōkoku-sho 2003–2004*. Tokyo: WWF Japan.
- WWF Japan (2004a):** *Zaidan hōjin sekai shizen hogo kikin japan hōjin kaiin nyūtaikai nado ni kan suru gensoku* [Gemeinnützige Stiftung World Wide Fund for Nature Japan. Grundregeln für den Ein- und Austritt als Mitglied für juristische Personen], (verabschiedet 29. Oktober 1992; geändert am 26. März 2004 vom Vorstand).
- WWF Japan (2005):** *WWF Japan Annual Report 2004–2005 / WWF Japan nenshi hōkoku-sho 2004–2005*. Tokyo: WWF Japan.
- WWF Japan (2006):** *WWF japan hōjin kaiin ikkan-hyō* [Die Fördermitglieder des WWF Japan auf einen Blick]. <http://www.wwf.or.jp/corp/files/wwfcpmem.pdf> (Zugriff: Jun 2006).
- WWF Japan (2008):** *WWF no rekishi. WWF japan no tanjō* [Die Geschichte des WWF. Die Geburt des WWF Japan]. <http://www.wwf.or.jp/aboutwwf/history/history007.htm> (Zugriff: Mär 2008).
- WWF Japan (2008a):** *WWF Japan Annual Report 2008–2009*. Tokyo: WWF Japan. <http://www.wwf.or.jp/aboutwwf/japan/report/annual/report2008.pdf> (Zugriff Mai 2010).
- WWF Japan (2009):** *Soshiki gaiyō* [Organisationsübersicht]. Tokyo: WWF Japan. <http://www.wwf.or.jp/aboutwwf/japan/org.html> (Zugriff: Mai 2010).
- Yamada, Shuji (2006):** Corporate Social Responsibility in Japan. Focused on Environmental Communication. In: G. Széll (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility in the EU & Japan*. Frankfurt/Main: Peter Lang, S. 341–358.
- Yamaguchi, Mitsutsune (2000):** *Chikyū kankyō mondai to kigyō* [Globale Umweltprobleme und Unternehmen]. Tokyo: Iwanami Shoten.
- Yamamoto, Tadashi (1998):** The state and the nonprofit sector in Japan. In: T. Yamamoto (Hrsg.): *The nonprofit sector in Japan*. Manchester (UK): Manchester University Press, S. 119–144.

- Yamamura, Tsunetoshi, Sekine, Takamichi, Hayakawa, Mitsutoshi und Takamura, Yukari (1998):** *Kankyō NGO. Sono katsudō, rinen to kadai* [Umwelt-NGOs. Ihre Aktivitäten, Ideen und Funktionen]. Tokyo: Shinzansha.
- Yamanaka, Chika (2004):** NPO to kigyō no pātonāshippu. In: I. Tsukamoto, S. Furukawa und T. Amemiya (Hrsg.): *NPO to shakai dezain*. Tokyo: Dobunkan, S. 218–236.
- Yamaoka, Yoshinori (1998):** *Dai-2-kai kigyō to chiiki dantai no pātonāshippu o kangaeru kōryūkai. Tokubetsu kōen: Atarashii shimin shakai-zukuri ni mukete. NPO to kigyō no pātonāshippu o dō susumeru ka* [Zweites Treffen zur Partnerschaft zwischen Unternehmen und lokalen Gruppen. Sondervortrag: Für eine neue Zivilgesellschaft. Vorschläge für eine Partnerschaft zwischen Unternehmen und NPOs]. Mito (Japan): Shadan Hōjin Ibakari-ken Keieisha Kyōkai.
- Yamauchi, Naoto (2004):** *Gendai nihon no NPO. Genjō, seisaku, kadai* [NPOs im gegenwärtigen Japan. Zustand, politische Maßnahmen, Probleme]. Tokyo: Zenkoku Kinrō-sha Fukushima-furikomi Kyōkai.
- Yokoyama, Keiko (2001):** Jiyū ronbun: NPO setsuritsu ni yoru kigyō-kan kyōdō to kigyō shakai kōken no shin-tenkai [Freier Beitrag: Der neue Trend des gesellschaftlichen Engagements und der Zusammenarbeit von Unternehmen durch die Gründung von NPOs]. In: *Soshiki gakkai*, Bd. 34 (Nr. 4), S. 67–84.
- Yokoyama, Keiko (2001a):** Shakai-teki kachi sōzō kigyō ni okeru NPO to no kyōdō-gata pātonāshippu. Senryaku-teki firansoropī no shiza [Die Bildung gesellschaftlicher Werte durch Unternehmen in kooperativen Partnerschaften mit NPOs. Aus Perspektive einer strategischen Philanthropie]. In: *Ofisu Ōtomēshon*, Bd. 22 (Nr. 2), S. 63–70.
- Yokoyama, Keiko (2003):** *Kigyō no shakai senryaku to NPO. Shakai-teki kachi sōzō ni mukete no kyōdō-gata pātonāshippu* [NPOs und die gesellschaftliche Strategie von Unternehmen. Die Bildung gesellschaftlicher Werte durch kooperative Partnerschaften]. Tokyo: Hakutou.
- Yokoyama, Keiko (2003a):** Kigyō to NPO no pātonāshippu. Kigyō no shakai-sei kara mita ruigata-ka. [Partnerschaften zwischen Unternehmen und NPOs. Eine Typologisierung aus Sicht des gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen]. In: *The Nonprofit Review*, Bd. 3 (Nr. 1), S. 47–57.
- Yorimoto, Katsumi (2003):** *Risaikuru shakai e no michi* [Der Weg zur Kreislaufgesellschaft]. Tokyo: Iwanami Shoten.
- Zald, Mayer N. und McCarthy, John. D. (2003):** Social Movement Organizations. In: J. Goodwin und J. M. Jaspers (Hrsg.): *The social movements reader. Cases and concepts*. Malden, MA et al.: Blackwell, S. 169–186.
- Zillessen, Renate und Rahmel, Dieter (1991):** *Umweltsponsoring. Erfahrungsberichte von Unternehmen und Verbänden*. Wiesbaden: Gabler.

MONOGRAPHIEN AUS DEM DEUTSCHEN INSTITUT FÜR JAPANSTUDIEN

- Bd. 1: Harumi Befu, Josef Kreiner (Eds.): *Othernesses of Japan. Historical and Cultural Influences on Japanese Studies in Ten Countries.*
1992, ²1995 ISBN 978-3-89129-481-9 342 S., kt.
- Bd. 2: Erich Pauer (Hg.): *Technologietransfer Deutschland – Japan von 1850 bis zur Gegenwart.*
1992 ISBN 978-3-89129-482-6 330 S., geb.
- Bd. 3: Shigeyoshi Tokunaga, Norbert Altmann, Helmut Demes (Eds.): *New Impacts on Industrial Relations – Internationalization and Changing Production Strategies.*
1992 ISBN 978-3-89129-483-3 492 S., geb.
- Bd. 4: Roy Andrew Miller: *Die japanische Sprache. Geschichte und Struktur.* Aus dem überarbeiteten englischen Original übersetzt von Jürgen Stalph *et al.*
1993 ISBN 978-3-89129-484-0 XXVI, 497 S., 24 Tafeln, geb.
- Bd. 5: Heinrich Menkhaus (Hg.): *Das Japanische im japanischen Recht.*
1994 ISBN 978-3-89129-485-7 XVI, 575 S., geb.
- Bd. 6: Josef Kreiner (Ed.): *European Studies on Ainu Language and Culture.*
1993 ISBN 978-3-89129-486-4 324 S., geb.
- Bd. 7: Hans Dieter Ölschleger, Helmut Demes, Heinrich Menkhaus, Ulrich Möhwald, Annelie Ortmanns, Bettina Post-Kobayashi: *Individualität und Egalität im gegenwärtigen Japan. Untersuchungen zu Wertemustern in bezug auf Familie und Arbeitswelt.*
1994 ISBN 978-3-89129-487-1 472 S., geb.
- Bd. 8: Gerhard Krebs, Bernd Martin (Hg.): *Formierung und Fall der Achse Berlin-Tōkyō.*
1994 ISBN 978-3-89129-488-8 256 S., geb.
- Bd. 9: Helmut Demes, Walter Georg (Hg.): *Gelernte Karriere. Bildung und Berufsverlauf in Japan.*
1994 ISBN 978-3-89129-489-5 521 S., geb.
- Bd. 10: Josef Kreiner (Ed.): *Japan in Global Context. Papers presented on the Occasion of the Fifth Anniversary of the German Institute for Japanese Studies, Tōkyō.*
1994 ISBN 978-3-89129-490-1 123 S., geb.
- Bd. 11: Josef Kreiner (Ed.): *The Impact of Traditional Thought on Present-Day Japan.*
1996 ISBN 978-3-89129-491-8 236 S., geb.

- Bd. 12: Josef Kreiner, Hans Dieter Ölschleger (Eds.): *Japanese Culture and Society. Models of Interpretation*. 1996 ISBN 978-3-89129-492-5 361 S., geb.
- Bd. 13: Josef Kreiner (Ed.): *Sources of Ryūkyūan History and Culture in European Collections*. 1996 ISBN 978-3-89129-493-2 396 S., geb.
- Bd. 14: Aoki Tamotsu: *Der Japandiskurs im historischen Wandel. Zur Kultur und Identität einer Nation*. Aus dem japanischen Original übersetzt von Stephan Biedermann, Robert Horres, Marc Löhr, Annette Schad-Seifert. 1996 ISBN 978-3-89129-494-9 140 S., geb.
- Bd. 15: Edzard Janssen, Ulrich Möhwald, Hans Dieter Ölschleger (Hg.): *Gesellschaften im Umbruch? Aspekte des Wertewandels in Deutschland, Japan und Osteuropa*. 1996 ISBN 978-3-89129-495-6 272 S., geb.
- Bd. 16: Robert Horres: *Raumfahrtmanagement in Japan. Spitzentechnologie zwischen Markt und Politik*. 1996 ISBN 978-3-89129-496-3 267 S., geb.
- Bd. 17/1: Shūzō Kure: *Philipp Franz von Siebold. Leben und Werk*. Deutsche, wesentlich vermehrte und ergänzte Ausgabe, bearbeitet von Friedrich M. Trautz. Herausgegeben von Hartmut Walravens. 1996 ISBN 978-3-89129-497-0 LXVI, 800 S., geb.
- Bd. 17/2: Shūzō Kure: *Philipp Franz von Siebold. Leben und Werk*. Deutsche, wesentlich vermehrte und ergänzte Ausgabe, bearbeitet von Friedrich M. Trautz. Herausgegeben von Hartmut Walravens. 1996 ISBN 978-3-89129-497-0 XXX, 899 S., geb.
- Bd. 18: Günther Distelrath: *Die japanische Produktionsweise. Zur wissenschaftlichen Genese einer stereotypen Sicht der japanischen Wirtschaft*. 1996 ISBN 978-3-89129-498-7 253 S., geb.
- Bd. 19: Gerhard Krebs, Christian Oberländer (Eds.): *1945 in Europe and Asia – Reconsidering the End of World War II and the Change of the World Order*. 1997 ISBN 978-3-89129-499-4 410 S., geb.
- Bd. 20: Hilaria Gössmann (Hg.): *Das Bild der Familie in den japanischen Medien*. 1998 ISBN 978-3-89129-500-7 338 S., geb.
- Bd. 21: Franz Waldenberger: *Organisation und Evolution arbeitsteiliger Systeme – Erkenntnisse aus der japanischen Wirtschaftsentwicklung*. 1999 ISBN 978-3-89129-501-4 226 S., geb.
- Bd. 22: Harald Fuess (Ed.): *The Japanese Empire in East Asia and Its Postwar Legacy*. 1998 ISBN 978-3-89129-502-1 253 S., geb.
- Bd. 23: Matthias Koch: *Rüstungskonversion in Japan nach dem Zweiten Weltkrieg. Von der Kriegswirtschaft zu einer Weltwirtschaftsmacht*. 1998 ISBN 978-3-89129-503-8 449 S., geb.

- Bd. 24: Verena Blechinger, Jochen Legewie (Eds.): *Facing Asia – Japan's Role in the Political and Economical Dynamism of Regional Cooperation*. 2000 ISBN 978-3-89129-506-9 328 S., geb.
- Bd. 25: Irmela Hijiya-Kirschner (Hg.): *Forschen und Fördern im Zeichen des Ginkgo. Zehn Jahre Deutsches Institut für Japanstudien*. 1999 ISBN 978-3-89129-505-2 270 S., geb.
- Bd. 26: Harald Conrad, Ralph Lützel (Eds.): *Aging and Social Policy. A German-Japanese Comparison*. 2002 ISBN 978-3-89129-840-4 353 S., geb.
- Bd. 27: Junko Ando: *Die Entstehung der Meiji-Verfassung. Zur Rolle des deutschen Konstitutionalismus im modernen japanischen Staatswesen*. 2000 ISBN 978-3-89129-508-3 273 S., geb.
- Bd. 28: Irmela Hijiya-Kirschner (Hg.): *Eine gewisse Farbe der Fremdheit. Aspekte des Übersetzens Japanisch-Deutsch-Japanisch*. 2001 ISBN 978-3-89129-509-0 316 S., geb.
- Bd. 29: Peter J. Hartmann: *Konsumgenossenschaften in Japan: Alternative oder Spiegelbild der Gesellschaft?* 2003 ISBN 978-3-89129-507-6 628 S., geb.
- Bd. 30: Silke Vogt: *Neue Wege der Stadtplanung in Japan. Partizipationsansätze auf der Mikroebene, dargestellt anhand ausgewählter machizukuri-Projekte in Tōkyō*. 2001 ISBN 978-3-89129-841-1 312 S., geb.
- Bd. 31: Birgit Poniatowski: *Infrastrukturpolitik in Japan. Politische Entscheidungsfindung zwischen regionalen, sektoralen und gesamtstaatlichen Interessen*. 2001 ISBN 978-3-89129-842-8 417 S., geb.
- Bd. 32: Gerhard Krebs (Hg.): *Japan und Preußen*. 2002 ISBN 978-3-89129-843-5 356 S., geb.
- Bd. 33: René Haak, Hanns Günther Hilpert (Eds.): *Focus China – The New Challenge for Japanese Management*. 2003 ISBN 978-3-89129-844-2 223 S., geb.
- Bd. 34: Iwo Amelung, Matthias Koch, Joachim Kurtz, Eun-Jung Lee, Sven Saaler (Hg.): *Selbstbehauptungsdiskurse in Asien: China – Japan – Korea*. 2003 ISBN 978-3-89129-845-9 438 S., geb.
- Bd. 35: Andrea Germer: *Historische Frauenforschung in Japan. Die Rekonstruktion der Vergangenheit in Takamure Itsues „Geschichte der Frau“ (Josei no rekishi)*. 2003 ISBN 978-3-89129-504-5 425 S., geb.
- Bd. 36: Isa Ducke, Sven Saaler (Hg.): *Japan und Korea auf dem Weg in eine gemeinsame Zukunft: Aufgaben und Perspektiven*. 2003 ISBN 978-3-89129-846-6 232 S., geb.

- Bd. 38: René Haak, Dennis S. Tachiki (Eds.): *Regional Strategies in a Global Economy. Multinational Corporations in East Asia*. 2004 ISBN 978-3-89129-848-0 294 S., geb.
- Bd. 39: Sven Saaler: *Politics, Memory and Public Opinion. The History Textbook Controversy and Japanese Society*. 2005, ²2006 ISBN 978-3-89129-850-3 202 S., kt.
- Bd. 40: Matthias Koch, Sebastian Conrad (Hg.): *Johannes Justus Rein. Briefe eines deutschen Geographen aus Japan 1873–1875*. 2006 ISBN 978-3-89129-851-0 423 S., geb.
- Bd. 41: Anja Osiander: *Der Fall Minamata – Bürgerrechte und Obrigkeit in Japan nach 1945*. 2007 ISBN 978-3-89129-852-7 388 S., geb.
- Bd. 42: Ralph Lützeler: *Ungleichheit in der global city Tōkyō. Aktuelle sozialräumliche Entwicklungen im Spannungsfeld von Globalisierung und lokalen Sonderbedingungen*. 2008 ISBN 978-3-89129-853-4 467 S., geb.
- Bd. 43: Patrick Heinrich, Yuko Sugita (Eds.): *Japanese as Foreign Language in the Age of Globalization*. 2008 ISBN 978-3-89129-854-1 266 S., geb.
- Bd. 44: Hiromi Tanaka-Naji: *Japanische Frauennetzwerke und Geschlechterpolitik im Zeitalter der Globalisierung*. 2008 ISBN 978-3-89129-855-8 580 S., geb.
- Bd. 45: Carola Hommerich: *„Freeter“ und „Generation Praktikum“ – Arbeitswerte im Wandel? Ein deutsch-japanischer Vergleich*. 2009 ISBN 978-3-89129-856-3 289 S., geb.
- Bd. 46: Gerhard Krebs: *Japan im Pazifischen Krieg. Herrschaftssystem, politische Willensbildung und Friedenssuche*. 2010 ISBN 978-3-89129-010-1 932 S., geb.
- Bd. 47: Susanne Brucksch: *Ungleiche Partner, gleiche Interessen? Kooperationen zwischen Unternehmen und zivilgesellschaftlichen Umweltorganisationen in Japan*. 2011 ISBN 978-3-86205-035-2 332 S., geb.