

Paradigmenwechsel? Eine empirische Betrachtung transsektoraler Zusammenarbeit zwischen zivilen Umweltorganisationen und Großunternehmen in Japan

Paradigm shift? An Empirical Analysis of Transsectoral
Collaboration between Environmental NGOs and
Large-Scale Enterprises in Japan

Susanne Brucksch

Until the beginning of the 1990s, the relationship between large-scale enterprises and environmental NGOs in Japan was characterized by strong opposition. In recent years, however, there has been an increase in the number of environmental cooperation cases between these actors, although Japanese environmental NGOs are still comparatively small and presumably weak. The article asks whether the observed increase indicates a paradigm shift in the relationship between these actors. A paradigm shift would mean a disappearance of the ecology-economy-cleavage concerning the mutual perceptions and interaction of the observed collaboration examples. If so, there may be several options for environmental collaboration to function as an alternative problem solving strategy beside traditional political approaches. In an attempt to answer this question, the main characteristics and motivations of actors are investigated in this article. Additionally, a quantitative data set enables an analysis of factors that have an impact on the emergence of eco-collaborations and influence forms and contents of the observed cases of collaboration.

1 Einleitung

Im April 2004 erschien in der Zeitschrift *Earth Guardian* ein Beitrag mit dem Titel »Paradigmenwechsel hin zu einer partizipatorischen, kooperativen Gesellschaft. Partnerschaft zwischen Bürgern, NPOs, Verwaltung und Unternehmen« (SEKO 2004: 58-61). Die Autorin nimmt die wachsende Zahl ziviler Organisationen mit dem juristischen Körperschaftsstatus einer NPO seit der Verabschiedung des NPO-Gesetzes in Japan im Jahr 1998 zum Anlass, die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels zwischen den genannten Akteursgruppen in Richtung eines kooperativen Umgangs hervorzuheben.

Ein Jahr später erscheint in der Juni-Ausgabe der *Nikkei Ecology* (2005: 22-35), einer Fachzeitschrift über Umwelttrends in der japanischen Wirtschaft, ein Sonderbeitrag zu Kooperationen zwischen zivilen Umweltschutzorganisationen¹ (kurz: Umweltorganisationen) und bekannten japanischen Großunternehmen. Es wird darin berichtet, wie diese privatwirtschaftlich-zivilgesellschaftliche Zusammenarbeit zu einer erfolgreichen Bewältigung von konkreten Problemstellungen führt. Die Beiträge deuten implizit die Überwindung des Interessengegensatzes zwischen ökonomischen und ökologischen Zielen an. Bisher war die Umweltpolitik eher bekannt als konfliktreiches Feld gegenläufiger Interessen zwischen Wirtschaft und Umweltorganisationen. Ist von einem einsetzenden Paradigmenwechsel in der gegenseitigen Wahrnehmung der Akteure auszugehen, dessen Notwendigkeit die Autorin im oben erwähnten Beitrag unterstreicht?

Kooperative Verfahren zur Implementierung von Umweltschutzmaßnahmen sind ein bekanntes Instrument der Umweltpolitik. Kooperationen zwischen zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren sind aus umweltpolitischer Perspektive relevant, da sie eine Ergänzung bzw. eine Alternative zu staatlichem Steuerungshandeln im Umweltbereich darstellen. Um eine Aussage über die Tragweite zu treffen, muss zunächst geklärt werden, inwieweit der Zuwachs von Umweltkooperationen tatsächlich einen Paradigmenwechsel zwischen Großunternehmen und Umweltorganisationen darstellt.

Das Hauptziel des vorliegenden Beitrags ist es, ausgewählte Aspekte von Umweltkooperationen in Japan herauszuarbeiten. Als hinreichendes Kriterium für die Annahme eines Paradigmenwechsels wird die Bedingung formuliert, dass in der

1. Der Terminus *zivile Umweltschutzorganisationen* (kurz: Umweltorganisationen) wurde gewählt, um die Vielzahl von Organisationen und Umweltgruppen in Japan zu erfassen. Er ist an den englischen Begriff *civil society organisation* (CSO) angelehnt und bringt zum Ausdruck, dass darunter alle kollektiven Akteure im Umweltbereich verstanden werden, die sowohl als Nonprofit- als auch als Non-Governmental Organisation tätig sind. Er wird alternativ zu den Termini Umwelt-NGOs, Umwelt-NPOs, Umweltverbände und Umweltgruppen verwendet.

Interaktion zwischen den Kooperationspartnern der Gegensatz von ökonomischen und ökologischen Interessen überwunden wird: Das heisst: die überwiegende Zahl der vorgefundenen Kooperationsbeispiele thematisiert Teilbereiche der betrieblichen Wertschöpfungskette von der Beschaffung über den Absatz bis zur Entsorgung, die als Kernbereiche der Entstehung von industriellen Umweltbelastungen angesehen werden. Darüber hinaus haben die Akteure im Fall eines Paradigmenwechsels primär ein Interesse daran, mit dem Kooperationspartner Umweltschutzziele umzusetzen.

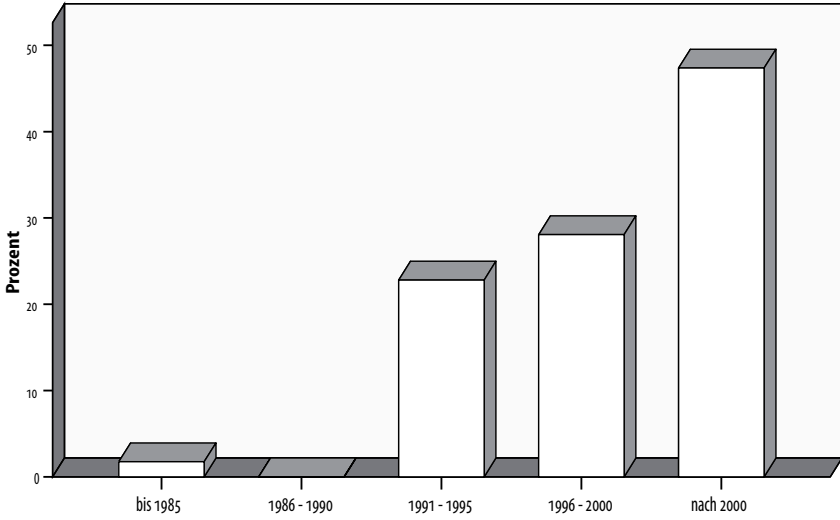
Für die Betrachtung werden Daten aus einer quantitativ-empirischen Untersuchung² über Kooperationen zwischen Großunternehmen und Umweltorganisationen vorgestellt, die ich im Zeitraum von Juli bis September 2006 in Japan durchgeführt habe. *Umweltkooperationen* werden definiert als eine bewusste Handlung zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen – jeweils zu verstehen als selbstständig handelnde kollektive Akteure –, die im Rahmen eines Verhältnisses zum gegenseitigen Nutzen gemeinsam Teilaufgaben mit dem vorrangigen Ziel des Umweltschutzes bearbeiten (eigene Definition nach SCHMITT 1996: 114). Es wird auf die zeitliche Dimension, die beteiligten Akteure und ihre Eigenschaften, die Art und den Inhalt sowie die Motive für die Zusammenarbeit eingegangen, um Schlüsse in Bezug auf einen Paradigmenwechsel zu ziehen.

2 Deskriptive Erfassung des Phänomens

Verschiedene Autoren berichten über einen signifikanten Zuwachs von Umweltkooperationen in der Gegenwart (z. B. MITSUHASHI 2004: 141). Nimmt man diesen Anstieg als Indikator für einen Paradigmenwechsel, müsste anhand der Erfassung des Beginns der Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen und Umweltorganisationen ein prozentualer Anstieg in den letzten Jahren sichtbar sein. Abbildung 1 zeigt das Ergebnis der Befragung unter den Umweltorganisationen.

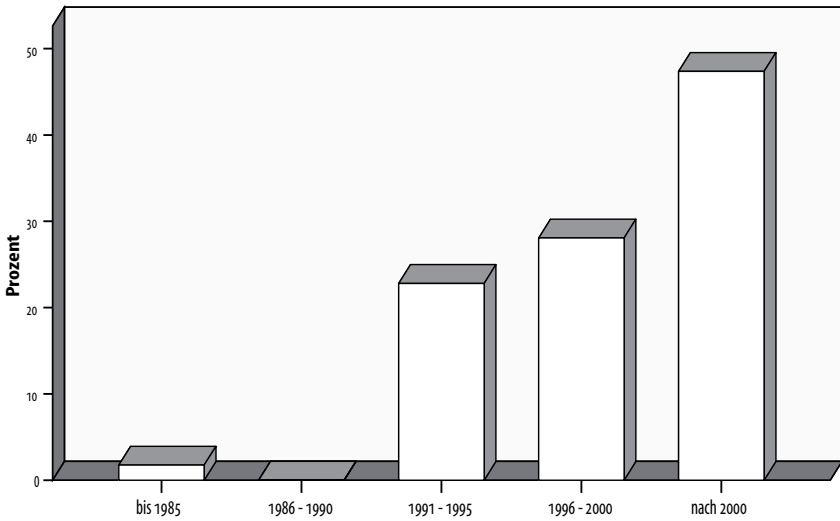
2. Als Quellen für die Grundgesamtheit (Unternehmen: N=209, Umweltorganisationen: N=117) dienen das *CSR kigyō sōkan 2006* (SHŪKAN TŌYŌ KEIZAI 2006) und die *Kigyō Shakai Kōken Deeta Beesu* des Global Environmental Information Center (GEIC) in Tokyo sowie vorgefundene Fallbeispiele aus der Literatur. Ich danke dem Deutschen Institut für Japanstudien Tokyo (DIJ) für die vielseitige Unterstützung.

ABBILDUNG 1: *Jahr der ersten Zusammenarbeit (Umweltorganisationen)*



Quelle: Eigene Daten.

ABBILDUNG 2: *Jahr der ersten Zusammenarbeit (Unternehmen)*



Quelle: Eigene Daten.

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Zahl der Kooperationen mit Großunternehmen in den 1990er Jahren sprunghaft ansteigt. Der ansteigende Trend setzt sich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre fort, um dann ab dem Jahr 2000 erneut überdurchschnittlich stark anzusteigen. Diese Ergebnisse legen nahe, dass Anfang der 1990er Jahre und seit dem Jahr 2000 Bedingungen herrschen, die sich besonders förderlich auf das Entstehen von Umweltkooperationen auswirken. Um diese Schlussfolgerung abzusichern, sollen ebenso die Antworten der Unternehmen betrachtet werden.

Abbildung 2 zeigt ähnlich wie Abbildung 1 eine Zunahme der Umweltkooperationen seit den 1990er Jahren. Allerdings streckt sich auf Seiten der Unternehmen der Trend über einen etwas längeren Zeitraum. In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre ist ein sprunghafter Anstieg zu beobachten. Nach 2000 setzt sich dieser Trend mit einem weiteren starken Anstieg fort. Damit stützt Abbildung 2 die Annahme, dass in den 1990er Jahren Bedingungen existieren, die sich günstig auf das Entstehen von bilateralen Umweltkooperationen auswirken.

Um von einem Paradigmenwechsel zu sprechen, wurde als hinreichende Bedingung formuliert, dass sich die überwiegende Zahl der vorgefundenen Kooperationsbeispiele in jenen Bereichen des Unternehmens bewegt, die hauptsächlich für die Entstehung von Umweltbelastungen verantwortlich sind. Um dies zu prüfen, wurde neben der zeitlichen Dimension die inhaltliche Dimension von Umweltkooperationen erfragt. Die prozentuale Verteilung der vorgefundenen Kooperationsarten gibt darüber Auskunft, in welchem Bereich sich die Akteure am häufigsten für eine Zusammenarbeit entscheiden. Aufgrund der häufig auftretenden multiplen Kooperationsbeziehungen mit verschiedenen Partnern ist kein identisches Antwortverhalten in den beiden Stichproben zu erwarten. Deshalb war es notwendig, die Fragen an beide Seiten zu richten.

Tabelle 1 zeigt, dass auf Seiten der Umweltorganisationen sich die Zusammenarbeit über eine Vielzahl unterschiedlicher Kooperationsarten verteilt. Markante Häufungen von über 40 Prozent der Fälle treten bei den Items »Gemeinsame Naturschutz- bzw. Umweltschutzprojekte«, »Gemeinsame Durchführung von unternehmensexternen Umweltbildungsprogrammen in Form von Veranstaltungen, Ausstellungen, etc.« und von über 20 Prozent bei dem Item »Gemeinsame Bildungsprogramme für die Mitarbeiter des Unternehmens« auf. Von diesen Kooperationsarten kann einzig das letzte Item als eine primär auf unternehmensinterne Abläufe gerichtete Zusammenarbeit eingestuft werden. Die Mehrzahl der befragten Umweltorganisationen geben an, mit Unternehmen vorrangig in unternehmensexternen Bereichen zu kooperieren. Eine Zusammenarbeit in »klassischen Kernbereichen« des Unternehmens (z. B. Einrichtung eines umweltfreundlichen

Produktionsprozesses), die hauptsächlich für das Auftreten von Umweltbelastungen verantwortlich sind, ist deutlich unterrepräsentiert.

TABELLE 1: *Prozentuale Verteilung der Kooperationsarten
(Umweltorganisationen)*

Kooperationsarten ^a	Prozent der Fälle
Gemeinsame Entwicklung von umweltfreundlichen Produkten/Technologien	13,1%
Gemeinsame Einrichtung eines umweltfreundlichen Produktionsprozesses	4,9%
Gemeinsame Auswahl umweltfreundlicher Zulieferer	1,6%
Gemeinsame Einrichtung eines umweltfreundlichen Distributionsnetzes	0,0%
Gemeinsame Gründung eines umweltfreundlichen Unternehmens	0,0%
Gemeinsame Durchführung von Marktforschungsobjekten	16,4%
Gemeinsame Durchführung unternehmensinterner Forschung im Umweltbereich	18,0%
Nutzung der gegenseitigen Kanäle zum Vertrieb umweltfreundlicher Waren	6,6%
Angebot von Lizenzen, Logos, Marken unter Verwaltung der Organisation	16,4%
Integration in Umweltschutzprogramme unter Verwaltung der Organisation	19,7%
Gemeinsame Aufstellung von Umwelt- bzw. Ökobilanzen etc.	4,9%
Gemeinsame Erstellung eines Umweltberichts	11,5%
Evaluation der betrieblichen Umweltmaßnahmen durch die Organisation	13,1%
Kooperation mit den Beschäftigten des Unternehmens für Umweltschutzmaßnahmen im Unternehmen	6,6%
Gemeinsame Einrichtung eines Systems zur Kooperation mit den Beschäftigten des Unternehmens für unternehmensexterne Umweltschutzmaßnahmen	18,0%
Gemeinsame Einrichtung eines unternehmensinternen Rabattsystems für Mitglieder der Organisation	3,3%
Gemeinsame Bildungsprogramme für die Mitarbeiter der Organisation	0,0%
Gemeinsame Bildungsprogramme für die Mitarbeiter des Unternehmens	31,1%
Aufnahme von Beschäftigten des Unternehmens in die Organisation	13,1%
Entsendung von Mitarbeitern an das Unternehmen	0,0%
Gemeinsame Einrichtung eines <i>volunteer holidays systems</i> für die Beschäftigten zur Mitarbeit in der Organisation	3,3%
Gemeinsame Durchführung von unternehmensexternen Umweltbildungsprogrammen in Form von Veranstaltungen, Ausstellungen, etc.	52,5%
Gemeinsame Durchführung von öffentlichen Kampagnen und Pressekonferenzen	18,0%

(Fortsetzung)

Kooperationsarten ^a	Prozent der Fälle
Gemeinsame Aktivitäten zur Beeinflussung der Gesetzeslage	0,0%
Gemeinsame Naturschutz- bzw. Umweltschutzprojekte	42,6%
Gemeinsame Sammellaktionen für die Aktivitäten der Organisation	18,0%
Gemeinsame Säuberungsaktionen rund um die Standorte des Unternehmens	4,9%
Gemeinsame Einrichtung einer Abteilung bzw. Stiftung für die Kooperation mit Umweltschutzorganisationen	1,6%
Sonstiges	39,3%

Quelle: Eigene Daten. a: Mehrfachantworten

TABELLE 2: Prozentuale Verteilung der Kooperationsarten (Unternehmen)

Kooperationsarten ^a	Prozent der Fälle
Gemeinsame Entwicklung umweltfreundlicher Produkte/Technologien	15,4%
Gemeinsame Entwicklung von umweltfreundlichen Produktionsprozessen	0,0%
Gemeinsame Auswahl umweltfreundlicher Zulieferer	3,1%
Gemeinsame Entwicklung eines umweltfreundlichen Distributionsnetzes	3,1%
Gemeinsame Gründung eines umweltfreundlichen Unternehmens	1,5%
Gemeinsame Durchführung unternehmensinterner Forschung im Umweltbereich	18,5%
Gemeinsame Durchführung von Marktforschungsprojekten	21,5%
Nutzung der gegenseitigen Kanäle zum Vertrieb umweltfreundlicher Waren	3,1%
Vergabe von Lizenzen, Logos, Marken unter Verwaltung der Organisation	18,5%
Integration in Umweltschutzprogramme unter Verwaltung der Organisation	44,6%
Gemeinsame Erstellung einer Umwelt- bzw. Öko-Bilanz	4,6%
Gemeinsame Erstellung eines Umweltberichts	12,3%
Evaluation der Umweltschutzmaßnahmen des Unternehmens durch die Organisation	24,6%
Umweltschutzanstrengungen der Mitarbeiter des Unternehmens in Zusammenarbeit mit einer Umweltorganisation im Unternehmen	36,9%
Unterstützung von Programmen der Mitarbeiter des Unternehmens und Umweltorganisation für Aktivitäten außerhalb des Unternehmens	60,0%
Gemeinsame Einrichtung eines unternehmensinternen Rabattsystems für die Mitglieder der Organisation	1,5%
Gemeinsame Umweltbildungsprogramme für die Mitarbeiter des Unternehmens	41,5%

(Fortsetzung)

Kooperationsarten ^a	Prozent der Fälle
Gemeinsame Bildungsprogramme für die Angestellten der Organisation	15,4%
Aufnahme von Mitarbeitern der Umweltorganisation ins Unternehmen	0,0%
Entsendung von Mitarbeitern an die Umweltorganisation	18,5%
Gemeinsame Einrichtung eines <i>volunteer holidays systems</i> für die Beschäftigten zur Mitarbeit in der Organisation	6,2%
Gemeinsame Umweltbildungsprogramme außerhalb des Unternehmens in Form von Veranstaltungen, Ausstellungen, etc.	60,0%
Gemeinsame Durchführung von öffentlichen Kampagnen und Pressekonferenzen	24,6%
Kooperation zur Beeinflussung der Gesetzeslage	6,2%
Gemeinsame Umweltschutz- bzw. Naturschutzprojekte	66,2%
Gemeinsame Sammelaktionen für die Aktivitäten der Organisation	26,2%
Gemeinsame Säuberungsaktionen an den Unternehmensstandorten	27,7%
Institutionalisierte Zusammenarbeit mit zivilen Umweltschutzorganisationen durch die Gründung einer unternehmenseigenen Stiftung etc.	10,8%
Sonstiges	13,9%

Quelle: Eigene Daten. a: Mehrfachantworten

Tabelle 2 listet prozentual die Antworten der befragten Großunternehmen auf. Markante Häufungen von über 40 Prozent der Fälle finden sich bei den Items »Gemeinsame Umwelt- und Naturschutzprojekte«, »Gemeinsame Umweltbildungsprogramme außerhalb des Unternehmens in Form von Veranstaltungen, Ausstellungen, etc.«, »Gemeinsame Umweltbildungsprogramme für die Mitarbeiter des Unternehmens«, »Unterstützung von Programmen der Mitarbeiter des Unternehmens und Umweltorganisation für Aktivitäten außerhalb des Unternehmens« und »Integration in Umweltschutzprogramme unter Verwaltung der Organisation«. Unter diesen findet sich wiederum kein Item aus einem »klassischen« Kernbereich der Entstehung betrieblicher Umweltbelastungen.

Betrachtet man zusätzlich die Items mit einer Häufung von über 20 Prozent – »Gemeinsame Säuberungsaktionen an den Unternehmensstandorten«, »Gemeinsame Sammelaktionen für die Aktivitäten der Organisation«, »Gemeinsame Durchführung von öffentlichen Kampagnen und Pressekonferenzen«, »Umweltschutzanstrengungen der Mitarbeiter des Unternehmens in Zusammenarbeit mit einer Umweltorganisation im Unternehmen«, »Evaluation der Umweltschutzmaßnahmen des Unternehmens durch die Organisation« und »Gemeinsame Durchführung von Marktforschungsprojekten« – finden sich einzelne Motive mit dem

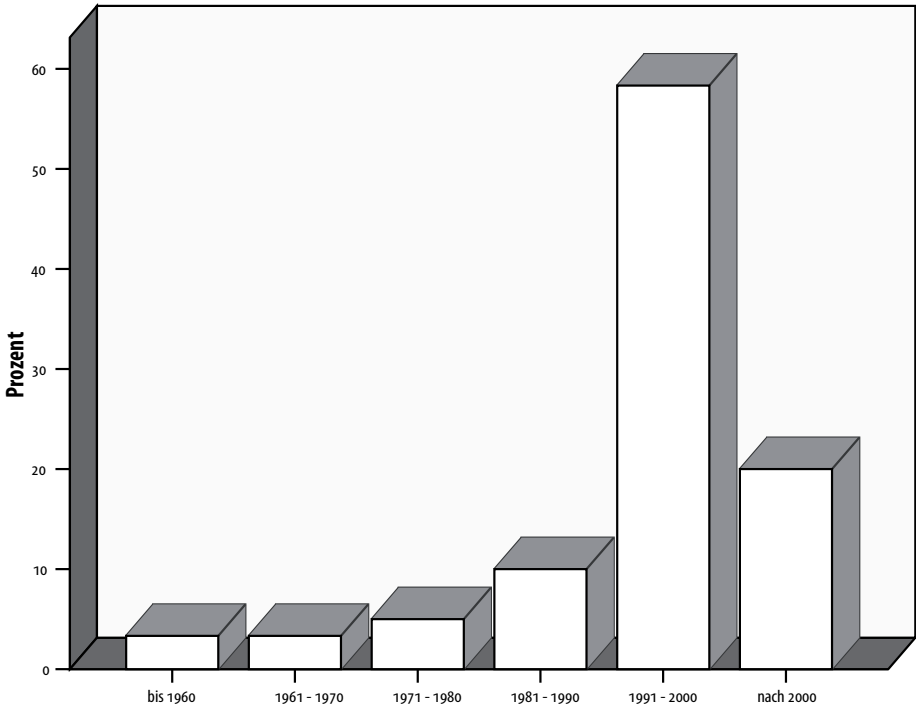
Fokus auf innerbetrieblichen Umweltaktivitäten. Darunter sind aber wiederum keine »klassischen« Kernbereiche der Erzeugung betrieblicher Umweltbelastungen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Umweltkooperationen einen sprunghaften Anstieg in der Gegenwart erleben. Dieser Trend zeigt sich insbesondere in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre und setzt sich nach 2000 fort. Ursachen für einen gegenseitigen Wahrnehmungswandel zwischen den Akteuren, die diesen Anstieg bedingen, sind demzufolge in diesem Zeitraum bzw. unmittelbar davor zu suchen. Die Betrachtung der Kooperationsarten verdeutlicht, dass die Zusammenarbeit in unternehmensexternen Bereichen überdurchschnittlich vertreten ist. Kooperationen in »klassischen« Kernbereichen der Entstehung von industriellen Umweltbelastungen (z. B. Zusammenarbeit zur Einrichtung umweltfreundlicher Produktionsprozesse) sind unterrepräsentiert. Daraus wird gefolgert, dass zwar ein Anstieg von kooperativen Interaktionsmustern zwischen Umweltorganisationen und Großunternehmen in der Gegenwart zu verzeichnen ist, aber nur wenige Kooperationsfälle auf einen Paradigmenwechsel hinweisen.

3 Charakteristika der Akteure

Privatwirtschaftlich-zivilgesellschaftliche Umweltkooperationen werden als Indikator einer gewandelten Wahrnehmung zwischen Großunternehmen und Umweltorganisationen verstanden. Wenn ein Paradigmenwechsel im Sinne der Überwindung des Ökonomie-Ökologie-Gegensatzes vorliegt, dann geht dies auf Veränderungen der Akteurseigenschaften zurück (z. B. Veränderungen der Zielsysteme). Die Vielzahl der abgefragten Akteurseigenschaften kann an dieser Stelle nicht dargestellt werden, weil sie den Rahmen des Beitrags sprengen würde. Deshalb soll exemplarisch je ein Aspekt pro Akteursgruppe dargestellt und erläutert werden, der besonders prägnante Merkmalausprägungen aufzeigt.

ABBILDUNG 3: Gründungsjahr der Umweltorganisationen



Quelle: Eigene Daten.

Frühere Untersuchungen arbeiten heraus, dass japanische Umweltorganisationen über begrenzte personelle und finanzielle Ressourcen verfügen (NIHON BENGOSHI RENGÖKAI et al. 2001: 47–48; FOLJANTY-JOST 2005: 103–117). Dieser Mangel wirkte sich negativ auf ihr Aktivitätsspektrum, ihre Professionalität und ihren Organisationsgrad aus. Ein vorwiegend lokales Problembewusstsein, eine vergleichsweise geringe gesellschaftliche Anerkennung und eingeschränkte politische Handlungsoptionen aufgrund starrer politischer Gelegenheitsstrukturen erschwerten die Ausgangsbedingungen zusätzlich (BROADBENT 1998: 362; KOBAYASHI und YUKAWA 1999: 165–166; LAM PENG-ER 1999: 11–13; VOSSE 1998: 255). In der vorliegenden Untersuchung wurden gleichfalls Daten zu den Mitgliederzahlen sowie zu den Einnahmen erhoben, um eventuelle Veränderungen der Eigenschaften zu erfassen. Das Sample zeigt jedoch keine auffälligen Abweichungen zu früheren Untersuchungen.

Kurz gesagt, der sprunghafte Anstieg von kooperierenden Umweltorganisationen lässt sich nicht auf Veränderungen ihrer Ressourcenausstattung zurückführen.

Abbildung 3 zeigt deshalb eine weitere Akteurseigenschaft, die für das Sample der Umweltorganisationen erfasst wurde. Sie beinhaltet eine Darstellung der befragten Organisationen nach dem Jahr ihrer Gründung (nicht gleichzusetzen mit dem Erhalt eines juristischen Körperschaftsstatus). Darin ist sehr deutlich ein sprunghafter Anstieg der Neugründungen in den 1990er Jahren zu beobachten, einer augenscheinlichen »Boomphase« der Umweltthematik, die sich in der Entstehung neuer Umweltorganisationen manifestiert. Dieser Trend setzt sich nach 2000, wenn auch auf einem etwas niedrigerem Niveau, fort. Danach sind weniger bereits etablierte Umweltorganisationen Träger neuer kooperativer Interaktionsmuster gegenüber Unternehmen, sondern eine Vielzahl neu gegründeter Organisationen. Der angenommene Wahrnehmungswandel ist demzufolge weniger ein Wandel existierender Akteure, sondern eher eine Durchmischung der Akteursgruppe mit neuen Organisationen, die als Träger alternativer Denk- und Verhaltensmuster fungieren.

Ein weiteres Ziel der Erhebung war es, ähnliche Auffälligkeiten für das Sample der Großunternehmen zu erfassen. Dazu ist es nötig, zu erfahren, inwieweit sich relevante Aspekte im Zielsystem der Unternehmen wiederfinden und bis zu welchem Umfang diese institutionalisiert sind. Umweltkooperationen sind eng mit der Umwelt- und/oder Nachhaltigkeitsthematik sowie dem Themenbereich *Corporate Social Responsibility* und/oder *Corporate Citizenship* verknüpft. Die Unternehmen wurden gefragt, inwieweit sie zu diesen Themenbereichen über unternehmensinterne Grundsätze und entsprechende Fachabteilungen verfügen. Mit der Erfragung kann nicht geprüft werden, in welchem Umfang und wie erfolgreich die einzelnen Thematiken in die Unternehmensabläufe integriert werden. Dies wurde für die vorliegende Untersuchung als nicht zielführend eingeschätzt. Trotzdem können die Antworten Aufschluss darüber geben, bei wie vielen Unternehmen die angesprochenen Themenbereiche überhaupt Bestandteil ihres Zielsystems sind.

TABELLE 3: *Institutionalisierung relevanter Aspekte in die Organisationsstruktur der Unternehmen (%)*

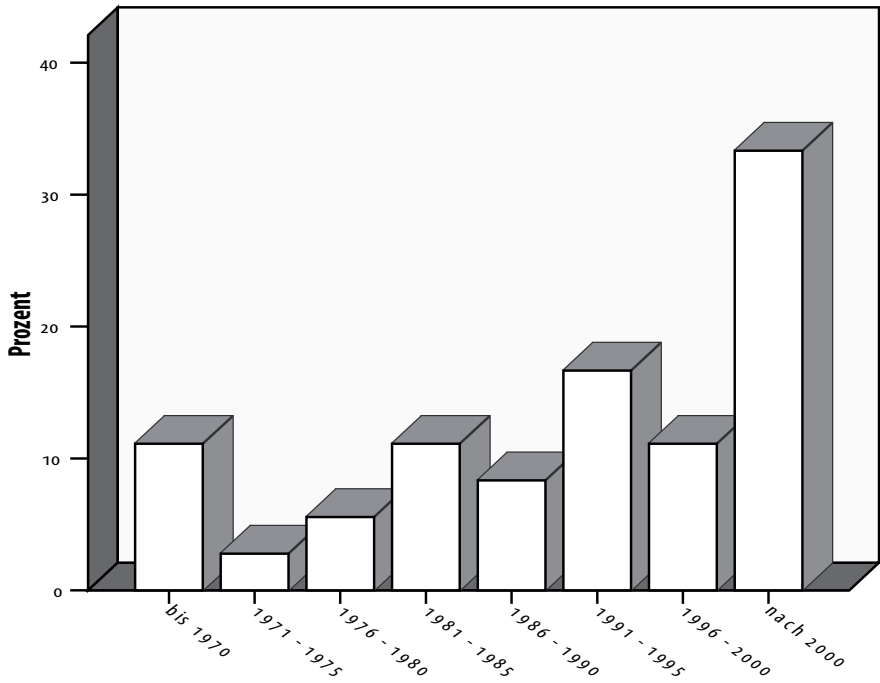
Aspekte der Unternehmensführung	Prozent der Fälle
Existenz von internen Grundsätzen zum Thema »Umweltschutz«/ »Nachhaltigkeit«	100,0%
Existenz von internen Grundsätzen zum Thema »Corporate Social Responsibility«/ »Corporate Citizenship«	98,5%
Existenz einer Fachabteilung für »Umweltschutz« / »Nachhaltigkeit«	98,5%
Existenz einer Fachabteilung für »Corporate Social Responsibility« / »Corporate Citizenship«	95,4%

Quelle: Eigene Daten.

Wie in Tabelle 3 sehr gut erkennbar, ist der Anteil der Unternehmen, die entsprechende Grundsätze und Fachabteilungen für die einzelnen Themenbereiche besitzen, sehr hoch. Beim Item »Grundsätze zum Thema ›Umweltschutz‹/ ›Nachhaltigkeit« erreicht ihr Anteil sogar hundert Prozent. Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Ergebnissen aus anderen Befragungen zur gesellschaftlichen Verantwortung japanischer Unternehmen, dann zeigt sich, dass der Anteil an der Gesamtheit der Unternehmen, die dieses Merkmal besitzen, deutlich niedriger ist. Beispielsweise beinhalten Darstellungen des CSR *kigyō sōkan 2006* (SHŪKAN TŌYŌ KEIZAI 2006: 30-34) Anteile von 75 Prozent für das Item »Existenz einer Fachabteilung für ›Umweltschutz‹«, 25,6 Prozent für das Item »Existenz einer Fachabteilung für ›Corporate Social Responsibility‹«. Der Wahrnehmungswandel auf Seiten der Unternehmen, die sich für eine Zusammenarbeit mit einer Umweltorganisation entscheiden, manifestiert sich also in einer sehr hohen Orientierung am Umweltschutz und am gesellschaftlichen Umfeld.

Darüber hinaus wurde für jeden der erwähnten Themenbereiche der Zeitpunkt erfragt, zu welchem dieser in das Zielsystem des Corporate Governance aufgenommen wurde. Abbildung 4 zeigt exemplarisch eine Aufgliederung nach Jahren für den Themenbereich »Corporate Citizenship«, jenem Bereich, der das gesellschaftliche Engagement außerhalb eines Unternehmens umfasst. Darauf ist in den 1980er und 1990er Jahren eine relativ gleichbleibende Zahl von Unternehmen zu beobachten, die die Corporate-Citizen-Thematik in ihr Zielsystem aufnehmen. Seit 2000 ist eine massive Zunahme des Trends zu verzeichnen. Aus dieser Tatsache kann auf einen kontinuierlichen Wahrnehmungswandel geschlossen werden, der in der Gegenwart kumuliert.

ABBILDUNG 4: *Beginn des Engagements im Bereich des Corporate Citizenship (CC)*



Quelle: Eigene Daten.

Markant ist die Ähnlichkeit der Häufigkeitsverteilung von Abbildung 4 mit der zeitlichen Gliederung der Erstkooperation aus Abbildung 2. Der Anstieg der Umweltkooperationen scheint mit der Institutionalisierung von Corporate-Citizenship-Zielen in die Unternehmensführung einherzugehen. Corporate Citizenship bedeutet eine Orientierung nicht allein an umweltpolitischen Gruppen, sondern am gesellschaftlichen Umfeld im Allgemeinen. Die hohe Orientierung an Umweltschutz-Grundsätzen würde primär nicht erklären, dass Unternehmen pro-aktiv Kontakt zu zivilen Organisationen suchen, sondern unternehmensinterne Abläufe nach ökologischen Aspekten umgestalten. Eine starke Orientierung an Corporate-Citizen-Grundsätzen würde indes erklären, dass ein Unternehmen pro-aktiv Kontakt zu zivilgesellschaftlichen Stakeholdern sucht, zu denen Umweltorganisationen zählen. Deshalb kann erst ein Vergleich mit den Motiven für eine Zusammenarbeit

darüber Aufschluss geben, inwieweit dem Wahrnehmungswandel eine Überwindung des Ökonomie-Ökologie-Gegensatzes zugrunde liegt.

Insgesamt lässt sich sagen, dass sowohl auf Seiten der befragten Umweltorganisationen als auch auf Seiten der befragten Unternehmen Veränderungen in den Akteurseigenschaften vorzufinden sind, die Hinweise auf einen Wahrnehmungswandel geben. Ob dieser Trend allerdings soweit reicht, dass eine Auflösung des Interessengegensatzes wirtschaftlicher und ökologischer Ziele zwischen den Untersuchungseinheiten vorliegt, bedarf der Betrachtung weiterer Aspekte.

4 Motive für eine Zusammenarbeit

Zu den aussagekräftigsten Erhebungseinheiten zählen die Motive für eine Zusammenarbeit. Es wäre unter Annahme eines Paradigmenwechsels eine hohe »pro-aktive Orientierung« am potentiellen Kooperationspartner zu erwarten. Eine »pro-aktive Orientierung« kann beispielsweise bedeuten, dass Vertrauen geschaffen werden soll oder dass auf die Expertise des Kooperationspartners für die Lösung konkreter Problemstellungen Wert gelegt wird. Die Entscheidung für die Durchführung einer quantitativ-empirischen Untersuchung wurde unter anderem deshalb getroffen, um durch ein anonymisiertes Verfahren und durch die Befragung einer möglichst großen Zahl von Untersuchungseinheiten Verzerrungen im Antwortverhalten in Form von nachträglichen Deutungsmustern und Tendenzen zu sozialer Erwünschtheit zu begegnen.

Sowohl die Unternehmen als auch die Umweltorganisationen wurden gebeten, alle vorgegebenen Items zu bewerten. Dafür standen ihnen vier Antwortkategorien zur Verfügung (»Trifft überwiegend zu«, »Trifft eher zu«, »Trifft eher nicht zu« und »Trifft überhaupt nicht zu«)³. Um die Darstellung der Ergebnisse zu erleichtern, wurden 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. Ziel der Frage war es, nicht allein Hinweise auf einen Paradigmenwechsel, sondern ebenso alternative Interessenlagen und Orientierungen an anderen Akteursgruppen zu erfragen. Für den vorliegenden Beitrag soll jedoch die Frage nach einem Paradigmenwechsel im Vordergrund stehen.

3. Es wurden vier Antwortkategorien gewählt, damit Abstufungen in der Zustimmung bzw. Ablehnung erfasst werden können. Auf die schwer interpretierbare Antwortoption »Weder/Noch« wurde verzichtet, um die Befragten in ihrem Antwortverhalten zu klaren Aussagen zu bewegen.

Tabelle 4 beinhaltet die Gründe der Umweltorganisationen für eine Zusammenarbeit mit Unternehmen. Den niedrigsten Wert und damit die höchste Zustimmung erhielt das Item »Weil der Wunsch von Unternehmensseite bestand«. Mit den ebenso überwiegend zustimmend beantworteten Merkmalen »Um über die gesetzlichen Anforderungen hinaus Umweltschutzmaßnahmen im Unternehmen zu erzeugen« und »Weil nur durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen sich Umweltprobleme lösen lassen« ist ein Antwortverhalten zu erkennen, das eine »proaktive Orientierung« auf Seiten der Umweltorganisationen erkennen lässt. Darüber hinaus finden sich hohe Zustimmungsraten zum auf das Selbstverständnis ausgerichteten Item »Um die Rolle als Problemlöser in Sachen Umweltschutz zu verdeutlichen«, auf die eigene Ressourcensituation gerichtete Aussage »Um die finanzielle Basis der Organisation zu erweitern« sowie stärker auf die Öffentlichkeitswirkung ausgerichteten Antwortvorgaben »Um den Einfluss auf die Bevölkerung zu erhöhen« und »Um die Berichterstattung in den Medien zu verbessern«. Eine singuläre Orientierung am Kooperationspartner für die Zusammenarbeit ist also im Fall der Umweltorganisationen nicht gegeben.

TABELLE 4: *Motive für die Zusammenarbeit (Umweltorganisationen)*

Motive	Mittelwert
Um die finanzielle Basis der Organisation zu erweitern	1,25
Um die Arbeitskräftebasis der Organisation zu erweitern	1,79
Um neue Mitglieder zu werben	1,68
Um die Vorstände bzw. Verantwortungsträger zu gewinnen	1,88
Weil sich in Zukunft daraus eine Tätigkeit für die Organisation ergeben könnte	1,45
Weil der Wunsch von Unternehmensseite bestand	1,19
Weil der Wunsch von der lokalen Bevölkerung bestand	1,74
Weil der Wunsch von Seiten der Massenmedien/Öffentlichkeit bestand	1,80
Weil dieser Wunsch von einer internationalen Organisation bzw. ausländischen Regierungen geäußert wurde	1,87
Weil der Wunsch von Seiten der Verwaltung bestand	1,86
Weil der Wunsch von Seiten der Politiker bestand	1,98
Weil der Wunsch von einer anderen japanischen Umweltorganisation bestand	1,91
Weil der Wunsch von einer anderen Umweltorganisation aus dem Ausland bestand	1,91

(Fortsetzung)

Motive	Mittelwert
Weil der Wunsch seitens der internationalen Hauptvertretung der Umweltorganisation bestand	1,87
Weil der Wunsch von Seiten der Mitglieder bestand	1,77
Weil der Wunsch von Seiten des Staff bestand	1,45
Um das Bewusstsein der Beschäftigten des Unternehmens zu beeinflussen	1,29
Um den Einfluss gegenüber dem Unternehmen zu erhöhen	1,45
Um über die gesetzlichen Anforderungen hinaus Umweltschutzmaßnahmen im Unternehmen zu erzeugen	1,34
Um Fachwissen von Unternehmensseite zu erhalten	1,60
Weil nur durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen sich die Umweltprobleme lösen lassen	1,38
Um die gesellschaftliche Anerkennung der Organisation zu stärken	1,37
Um das Ansehen der Organisation zu erhöhen	1,42
Um die Berichterstattung in den Medien zu verbessern	1,25
Um das Vertrauen zur lokalen Bevölkerung zu stärken	1,56
Um den Einfluss gegenüber der staatlichen Ebene zu erhöhen	1,57
Um den Einfluss auf die Bevölkerung zu erhöhen	1,25
Um die Rolle als Problemlöser in Sachen Umweltschutz zu verdeutlichen	1,23
Um gesellschaftliches Engagement als Organisation zu zeigen	1,61

Quelle: Eigene Daten.

TABELLE 5: *Motive für eine Zusammenarbeit (Unternehmen⁴)*

Motive	Mittelwert
Weil sich daraus in Zukunft eine Geschäftsidee ergeben kann	1,68
Weil dies zur Gewinnerwirtschaftung des Unternehmens beiträgt	1,63
Um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern	1,42

4. Steuervorteile werden als entscheidendes Motiv für das Eingehen einer Kooperation ausgeschlossen, da sie den Mehraufwand an Interaktion und Koordination während der Zusammenarbeit im Gegensatz zu reinem Umwelt-Sponsoring nicht aufwiegen würden. Darüber hinaus verfügen bisher nur wenige Umweltorganisationen mit dem juristischen Körperschaftsstatus einer NPO (*ninsho-NPO*) aufgrund zusätzlicher hoher Auflagen über den Status einer *nintei-NPO*, der ihnen und potentiellen Spendern Vergünstigungen im Steuersystem verschaffen würde.

(Fortsetzung)

Motive	Mittelwert
Aufgrund des persönlichen Verantwortungsgefühls einzelner Manager	1,67
Um talentierte Mitarbeiter zu rekrutieren	1,70
Damit die Mitarbeiter stolz auf ihr Unternehmen sind	1,23
Um nicht hinter den Umwelanstrengungen der Konkurrenz zurückzustehen	1,25
Auf Wunsch/Empfehlung der Beschäftigten	1,77
Auf Wunsch/Empfehlung der Kapitalgeber	1,92
Auf Wunsch/Empfehlung der Führungsebene	1,88
Auf Wunsch/Empfehlung der Geschäftspartner	1,95
Auf Wunsch/Empfehlung eines ausländischen Tochterunternehmens	1,97
Auf Wunsch/Empfehlung der Verbraucherseite	1,87
Auf Wunsch/Empfehlung der Regierung/Politik	2,00
Auf Wunsch/Empfehlung einer int. Organisation oder Regierung im Ausland	1,95
Auf Wunsch/Empfehlung der Medien/Öffentlichkeit	1,79
Auf Wunsch/Empfehlung der örtlichen Bevölkerung	1,57
Auf Wunsch/Empfehlung japanischer Umweltorganisationen	1,42
Auf Wunsch/Empfehlung internationaler Umweltorganisationen	1,83
Um die Expertise der Umweltorganisation einzuwerben	1,56
Um eine positive Berichterstattung in den Medien hervorzurufen	1,50
Um den eigenen Bekanntheitsgrad zu erhöhen	1,13
Um das Vertrauen bzw. Verständnis der Gesellschaft zu erhalten	1,05
Um das Vertrauen der Geschäftspartnern zu erhalten	1,30
Um das Vertrauen der Kunden zu erhalten	1,20
Um das Vertrauen der örtlichen Bevölkerung zu gewinnen	1,05
Um eine bessere Kommunikation mit kritischer Zielgruppe zu ermöglichen	1,61
Um als Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren	1,00

Quelle: Eigene Daten.

Kontrastierend zu den Motiven der Umweltorganisationen listet Tabelle 5 die Beweggründe der Großunternehmen für das Eingehen einer Umweltkooperation auf. Eine hundertprozentige Zustimmung erhält die Aussage »Um als Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren«. Damit nimmt den ersten Platz ein Motiv ein, dass Umweltkooperation als ein mögliches Instrument begreift,

um gesellschaftliche Verantwortung zu zeigen. Ebenso sehr hohe Zustimmungsraten finden sich zu den Items »Um das Vertrauen und Verständnis der Gesellschaft zu erhalten«, »Um das Vertrauen der örtlichen Bevölkerung zu gewinnen« und »Erhöhung des Bekanntheitsgrades«. Diese unterstreichen die hohe Orientierung der Unternehmen an ihrer Wirkung in der Öffentlichkeit.

Eine eindeutige Orientierung am potentiellen Kooperationspartner beinhalten die Aussagen »Um die Expertise der Umweltorganisation zu gewinnen«, »Auf Wunsch/Empfehlung japanischer Umweltorganisationen« oder »Auf Wunsch/Empfehlung internationaler Umweltorganisationen«. Bejaht eine schwache Mehrheit der Unternehmen das zweite Item, findet sich keine Mehrheit für die erste und dritte Aussage. Unter den mehrheitlich positiv beantworteten Items finden sich somit vorrangig Orientierungen an einer Vielzahl verschiedener Akteursgruppen. Eine »pro-aktive Orientierung« an der Gruppe der Umweltorganisationen ist bei der Mehrheit der Unternehmen als Motiv für eine Zusammenarbeit jedoch kaum ausgeprägt.

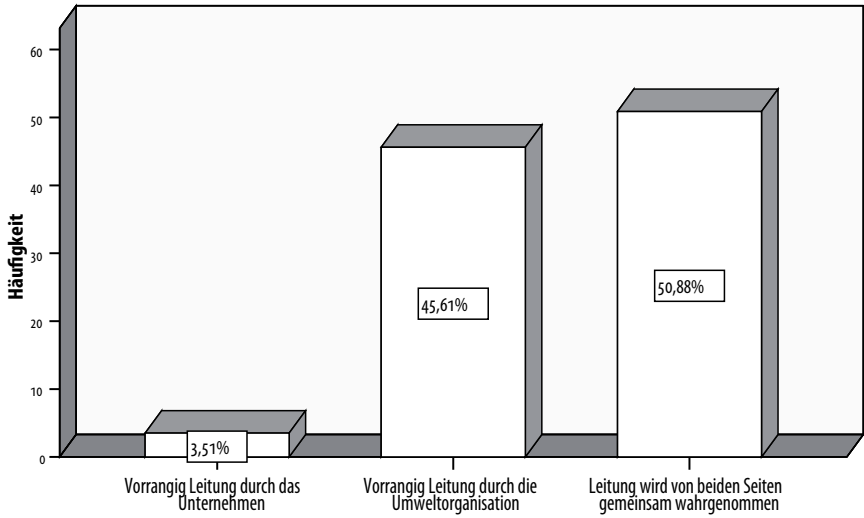
Insgesamt kann gesagt werden, dass vorrangig auf Seiten der Umweltorganisationen eine Orientierung am potentiellen Kooperationspartner zu erkennen ist. Für alle befragten Unternehmen trifft zu, dass die Zusammenarbeit dazu dient, um gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren. Eine Wahrnehmung des potentiellen Kooperationspartners im Sinne einer Überwindung des Ökonomie-Ökologie-Gegensatzes ist hauptsächlich auf Seiten der Umweltorganisationen zu beobachten.

Ein Vergleich mit den vorgefundenen Kooperationsarten verdeutlicht, dass insbesondere die hohe Orientierung der Unternehmen an ihrem gesellschaftlichen Umfeld und der Öffentlichkeit die Häufung der Kooperationsbeispiele in unternehmensexternen Bereichen erklärt. Die wachsende Bedeutung der Thematik des *Corporate Citizenship* bzw. der *Corporate Social Responsibility* erklärt gleichermaßen den Anstieg von Kooperationsbeispielen mit Umweltorganisationen in der Gegenwart. So wäre auf Unternehmensseite der Anstieg der Umweltkooperationen auf die gestiegene Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in der Öffentlichkeit zurückzuführen (KAWASHIMA 2003: 103-109).

5 Charakteristika kooperativer Interaktionsmuster

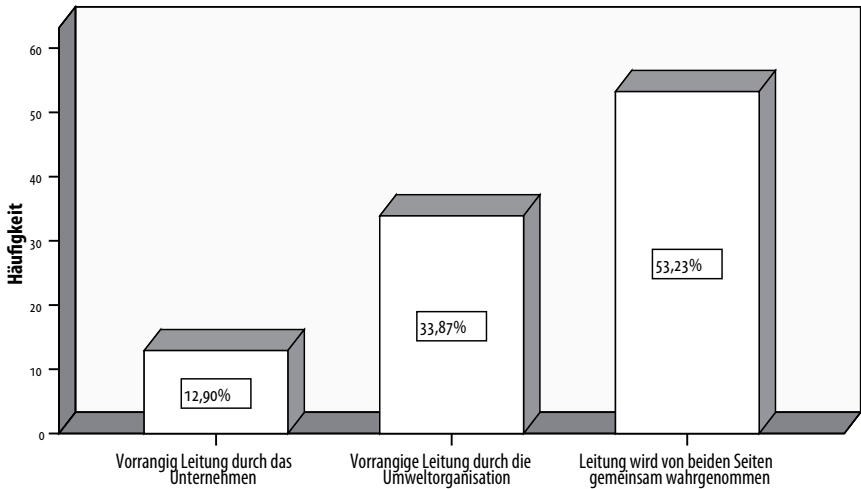
Die Betrachtung der Interaktionsmuster und kooperationsinterner Strukturen geht der Frage nach, ob sich gewandelte Denkmuster in veränderten Verhaltensmustern manifestieren. Sie ist damit stärker ergebnisorientiert und lässt Aussagen über die Konsequenzen des Wahrnehmungswandels zu. Um diese Frage zu klären, wird exemplarisch ein Merkmal vorgestellt.

ABBILDUNG 5: Verteilung der Leitungskompetenzen (Umweltorganisationen)



Quelle: Eigene Daten

ABBILDUNG 6: Verteilung der Leitungskompetenzen (Unternehmen)



Quelle: Eigene Daten.

Hohe Aufmerksamkeit gilt in der Regel dem Aspekt, ob sich die ressourcenarmen Umweltorganisationen durch eine Zusammenarbeit mit finanzstarken Großunternehmen in eine einseitige Abhängigkeit begeben. Dieser Schluss wird häufig vorschnell gezogen. Ziel war es deshalb, nach der Kompetenzverteilung bei der Leitung der Kooperation zu fragen. Abbildung 4 beinhaltet die Darstellung, wie die Umweltorganisationen auf diese Frage geantwortet haben. Sie geben an, dass in nur sehr wenigen Fällen die Leitung allein auf Seiten der Unternehmen liegt. Deutlich häufiger wird diese allein von der Organisation oder von beiden Kooperationspartnern gemeinsam wahrgenommen.

Die Frage wurde ebenso an die Unternehmen gerichtet. Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse. Der Anteil der Fälle, in denen die Leitung vorrangig durch die Unternehmen wahrgenommen wird, liegt im Vergleich zu Abbildung 5 deutlich höher. Jedoch fällt dieser im Vergleich zu den Anteilswerten der beiden verbleibenden Items deutlich niedriger aus. Der Fall einer gemeinsamen Führung wird von den befragten Unternehmen mit Abstand am häufigsten genannt.

Insgesamt verdeutlicht das Beispiel, dass nicht vorschnell von den Akteurseigenschaften auf die Interaktionsmuster und die kooperationsinternen Strukturen geschlossen werden kann. Vielmehr finden sich Strukturen, die in der Mehrzahl auf eine ausbalancierte Kompetenzverteilung zwischen den Partnern schließen lässt. Es ist somit keine einseitige Instrumentalisierung von Umweltorganisationen für Unternehmenszwecke zu erkennen, sondern die Mehrheit der Kooperationsprojekte zeigt sich als gleichberechtigte Partnerschaft. Dies kann als ein Indiz für einen Paradigmenwechsel zwischen den befragten Untersuchungseinheiten verstanden werden.

6 Fazit

Am Beginn des Beitrags wurde die Frage aufgeworfen, ob die wachsende Zahl von Umweltkooperationen zwischen privatwirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren einen Paradigmenwechsel bedeutet. Als hinreichendes Kriterium für die Annahme eines Wechsels wurde die Bedingung formuliert, dass in der Interaktion zwischen den Kooperationspartnern der Gegensatz von ökonomischen und ökologischen Interessen überwunden wird. Der sprunghafte Anstieg bilateraler Umweltkooperationen seit den 1990er Jahren deutet auf einen Wandel der gegenseitigen Wahrnehmung zwischen den Akteuren hin. Die Gleichzeitigkeit der Neugründung der Mehrzahl der befragten Umweltorganisationen und der zunehmenden Institutionalisierung von Aspekten gesellschaftlicher Verantwortung und betrieblichen

Umweltschutzes in das Zielsystem der Mehrheit der befragten Unternehmen in diesem Zeitraum unterstreichen diesen Trend.

Der Mehrzahl der Kooperationen findet jedoch außerhalb der »klassischen« Kernbereiche des Unternehmens statt, die für die Entstehung von Umweltbelastungen verantwortlich sind. Die meist auf unternehmensexterne Aktivitäten ausgerichteten Kooperationen bewegen sich somit in einem konfliktarmen Aktionsfeld, das kaum den Schluss auf eine Überwindung des Ökologie-Ökonomie-Gegensatzes zulässt. Diese Folgerung wird gestärkt durch die Tatsache, dass das vorrangige Motiv für die Zusammenarbeit auf Unternehmensseite weniger die Orientierung am potentiellen Kooperationspartner selbst, sondern vielmehr die Orientierung an der breiten Öffentlichkeit ist. Somit ist eher die in den letzten Jahren in und außerhalb Japans geführte Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen Grund dafür, warum Unternehmen Kooperationen mit zivilgesellschaftlichen Akteuren wie Umweltorganisationen eingehen.

So ist auf beiden Seiten zwar ein Wahrnehmungswandel hin zu einer kooperativen Haltung und Hinweise auf eine gleichberechtigte Partnerschaft zu erkennen, von einem vollzogenem Paradigmenwechsel zwischen den Kooperationspartnern kann jedoch nach der Auswertung der Ergebnisse nicht gesprochen werden. Auf die Frage, inwieweit die Umweltkooperationen als Ergänzung staatlichen Steuerungshandelns fungieren (können), kann mittels der aufgezeigten Ergebnisse nur eine sehr eingeschränkte Einschätzung gegeben werden.

Wünschenswert für Umweltkooperationen wäre eine intrinsische Motivation zur Umsetzung von Umweltschutzziele bei allen Kooperationspartnern, damit diese zur Lösung konkreter Problemstellungen beitragen. Ein derartiges Interesse konnte aber anhand der Daten lediglich bei den Umweltorganisationen und bei einem Teil der Unternehmen festgestellt werden. Dabei handelte es sich um kein singuläres Interesse, sondern die Orientierung am potentiellen Kooperationspartner ging stets mit weiteren, häufig deutlicheren Handlungsmotiven einher. Der vorrangige Beweggrund der Unternehmen für eine Zusammenarbeit ist ihre Außenwirkung und demzufolge beschränkt sich ein Großteil der Kooperationsbeispiele auf unternehmensexterne Projekte. Die aus umweltpolitischer Perspektive relevanten betrieblichen Bereiche, die hauptsächlich für die Entstehung von Umweltbelastungen verantwortlich sind, sind demzufolge kaum Gegenstand der Zusammenarbeit. So ist das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen im Umweltbereich durchaus zu begrüßen, aber als tatsächliche Alternative zur politischen Steuerung könnte von den vorgefundenen Beispielen gegenwärtig nur ein Teil fungieren.

Literatur

- BROADBENT, JEFFREY (1998), *Environmental politics in Japan. Networks of Power and Protest*, Cambridge: Cambridge University Press
- FOLJANTY-JOST, GESINE (2005), »NGOs in Environmental Networks in Germany and Japan: The Question of Power and Influence«, in: *Social Science Japan Journal*, Bd. 8 (1), S. 103–117
- KAWASHIMA NOBUKO (2003), »Business and the NPO sector in Japan. Development and prospects«, in: OSBORNE, ST. P. (Hrsg.), *The Voluntary and Non-Profit Sector in Japan. The challenge of change*, London and New York: RoutledgeCurzon, S. 102–117
- KOBAYASHI, JUNKO und HIDEAKI YUKAWA (1999), *Kankyō NGO wo himotoku. Ima motomerareru aidentitii* [Umwelt-NGOs verstehen. Die gegenwärtig geforderte Identität], Tokyo: Kagaku kōgyō nippōsha
- LAM PENG-ER (1999), *Green Politics in Japan*, London, New York: Routledge
- MITSUHASHI, TADAHIRO (2004), *Kankyō saisei to nihon keizai* [Die Wiederbelebung der Umwelt und die japanische Wirtschaft], Tokyo: Iwanami shoten
- NIHON BENGOSHI RENGŌKAI/ KŌGAI TAISAKU KANKYŌ HOZEN IINKAI (Hrsg.) (2001), *21-seiki wo hiraku NGO/NPO* [NGOs/NPOs läuten das 21-Jahrhundert ein], Tokyo: Akashi shoten
- NIKKEI ECOLOGY (2005), »NPO wo ikase! Dai-ichi tokushū: Toyota, NEC, Sonii no kyōgyō no chie ni manabu« [Es leben die NPOs! Sonderbeitrag Nr. 1: Aus den Erfahrungen mit Umweltkooperationen von Toyota, NEC und Sony lernen], in: *Nikkei Ecology*, Bd. 6, S. 22–35
- SCHMITT, MARGOT (1996), *Zusammenarbeit zwischen Umweltorganisationen und Unternehmen: Probleme, Gestaltungsmöglichkeiten und empirische Erkenntnisse*, München: FGM-Verlag
- SEKO KAZUHO (2004), »Sanka kyōdōgata shakai e no paradaimushifuto. Shimin, NPO, gyōsei, kigyō no paatonaashippu« [Paradigmenwechsel hin zu einer partizipatorischen, kooperativen Gesellschaft. Partnerschaft zwischen Bürgern, NPOs, Verwaltung und Unternehmen], in: *Earth Guardian* (April), S. 58–61
- SHŪKAN TŌYŌ KEIZAI (2005), *CSR kigyō sōkan 2006nenhan. Juyō 749-sha no CSR (kigyō shakaiteki sekinin) deeta* [Jahresüberblick 2006 über CSR in Unternehmen. Daten zur CSR (Corporate Social Responsibility) der 749 größten Unternehmen], Tokyo, Tōyō keizai shinhōsha
- VOSSE, WILHELM (1998), »Umweltbewegungen im gegenwärtigen Japan. Strukturen, Probleme, Wirkungen«, in: DERICHS, CLAUDIA und ANJA OSIANDER (Hrsg.), *Soziale Bewegungen in Japan*, Hamburg: OAG, S. 231–297