

**Master's Degree Program at FHWien der WKW in
Executive Management**

The Benefits of Business Networks for Sustainability

A qualitative Examination of how Business Networks for Sustainability support their Network Members to become Sustainable Businesses.

**Desired Academic Title:
Master of Arts in Business**

**Submitted by: Robin Matthias Huber, BA
Matriculation Number: 51901590
First Academic Year of Program: 2019
Supervisor: Dr. Daniela Ortiz Avram**

I hereby confirm that I,

- Wrote this work on my own, did not use any other sources and aids than the ones mentioned and did get help in any other way,
- Have not yet submitted this work in any form as an examination paper either at home or abroad,
- Am submitting the version of this thesis that was submitted to the supervisor and uploaded for plagiarism checking,
- Agree to the publication of this work by the library at FHWien der WKW, which will take place after the expiry of the approved period in the case of a block.

Vienna, 4th of April 2021


Robin Matthias Huber

Place, Date

Signature

Acknowledgments

I want to express my sincere appreciation to my thesis advisor Dr.ⁱⁿ Daniela Ortiz Avram. She supported me by offering valuable insights into her fields of expertise and thus always presented new directions and possibilities for this work. Moreover, she constantly reflected on my progress and challenged my approaches to strive for best possible results. I would not have been able to finish this thesis in an adequate manner without her professional guidance.

Next, Eva Wretschitsch deserves endless gratitude. She offered critical input, honest feedback and regularly questioned my approaches, which fostered new ideas and the progress of this work.

Further, my genuine thankfulness goes to Bernhard Gründling, who provided tremendous support with his demanding and precise feedback on my writing style.

Also, my warm and heartfelt gratefulness goes to Sophie Kampel, who always had an open ear for me, especially in times of despair. Over and over again, she cheered me up to get back on the right track with this project.

Last but not least, I want to thank my family and work colleagues, who enabled this thesis by showing patience and understanding in stressful times of this project.

Abstract

Today, the dependency of business competitiveness on sustainability-related business strategies proves to be more relevant than ever. However, literature on *how* businesses are able to implement corporate sustainability is sparse and consolidated frameworks do not exist. As a result, companies are struggling with the implementation of corporate sustainability. Therefore, this work aims at finding an answer to the research question “How can a business network for sustainability support its members in implementing corporate sustainability to become sustainable businesses?” In addition to the main research question, three sub-questions focus on the key benefits of business networks for sustainability (BNS), the building of sustainability-related capabilities in BNS, and the motivators for businesses to join BNS. To answer these questions, first, existing literature has been reviewed extensively. Second, expert interviews with the sustainability representatives of eight BNS member companies have been conducted. These interviews were analysed with the help of the topic analysis. The results of both the theoretical and the empirical research of this work provide meaningful evidence that BNS support their members in becoming more sustainable businesses by providing knowledge, enabling the creation of capabilities, and fostering the exchange of innovation to deal with sustainability-related challenges. Further, businesses are motivated to join BNS due to external factors and/or their management’s commitment to corporate sustainability.

Table of Contents

1 Introduction	1
1.1 Problem Statement.....	1
1.2 Research Questions	2
1.3 Research Objectives	3
1.4 Limitations.....	4
1.5 Structure of Work	5
2 Theory.....	6
2.1 Corporate Sustainability	6
2.1.1 Setting the Scene: The Responsibility of Business	7
2.1.2 Definition of Corporate Sustainability	8
2.1.3 Maturity Model of Corporate Sustainability	10
2.1.3.1 Three cultural Phases.....	11
2.1.3.2 Management Commitment	15
2.1.3.3 Sustainable Innovation	17
2.1.4 Motivators for Corporate Sustainability	18
2.1.5 Natural Resource-Based View.....	22
2.1.6 Organisational Capabilities for Corporate Sustainability	25
2.2 Business Networks	29
2.2.1 Definition of Business Networks.....	30
2.2.2 Motivators for Inter-Organisational Collaboration.....	32
2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration.....	34
2.3 Business Networks for Sustainability (BNS)	37
2.3.1 Definition of BNS.....	37
2.3.2 Benefits of BNS.....	38
2.3.3 Inter-Organisational Sustainability Learning	41
2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability.....	47

2.4 Interim Conclusion.....	53
3 Methodology	56
3.1 Description and Design of Methodology	56
3.1.1 Methodology and Empirical Research Design.....	56
3.1.2 Methodology of Data Collection.....	57
3.1.3 Methodology of Data Analysis	59
3.2 Execution of Empirical Research.....	62
3.2.1 Object of Study	62
3.2.2 Data Collection	64
3.2.3 Data Analysis	66
4 Results	70
4.1 Knowledge	70
4.1.1 Knowledge Acquisition.....	70
4.1.2 Knowledge Sharing.....	71
4.1.3 Capability Building.....	73
4.2 Co-Creation.....	74
4.3 Bilateral Collaboration.....	75
4.4 Communication Setting.....	76
4.5 Relationship and Trust	78
4.6 Mutual Motivation	79
4.7 Motivators	80
4.7.1 Extrinsic Motivation	80
4.7.2 Management Commitment.....	81
4.8 Innovation	83
4.9 Future Development of BNS.....	84
4.10 Overview of Results.....	85
5 Discussion	88

5.1 Discussion and Interpretation of Results	88
5.1.1 Benefits of BNS.....	88
5.1.2 Building of Capabilities in BNS.....	91
5.1.3 Motivators to join a BNS.....	93
5.1.4 Influencing Factors	96
5.2 Managerial Implications	97
5.2.1 Managerial Implications for Businesses.....	97
5.2.2 Managerial Implications for BNS	100
5.3 Suggestions for further Research.....	102
6 Summary.....	104
7 Bibliography	106
Appendix A – Interview Guideline Version 1	1
Appendix B – Interview Guideline Version 2	2
Appendix C – Overview of the BNS in the Scope of this Work	3
Appendix D – Consolidation and Contextualisation of Topics	9
Appendix E – Interview Transcripts.....	39

List of Figures

<i>Figure 1.</i> Model of Inter-Organisational Sustainability Learning.....	41
---	----

List of Tables

<i>Table 1.</i> Stage Model of Corporate Sustainability	11
<i>Table 2.</i> Collaborative Capabilities for Sustainability and their Sustainability Aspects.	51
<i>Table 3.</i> Overview of the interviewed Companies.....	63
<i>Table 4.</i> Overview of empirical Results.....	86

List of Abbreviations

BNS	Business Network for Sustainability
BoP.....	Base of the Pyramid
CC	Collaborative Capabilities
CCS	Collaborative Capabilities for Sustainability
CEO.....	Chief Executive Officer
CSR.....	Corporate Social Responsibility
NRBV.....	Natural Resource-based View
OC	Organisational Capabilities
OCS.....	Organisational Capabilities for Sustainability
RBT.....	Resource-based Theory
RBV	Resource-based View
RV.....	Relational View
SDGs	Sustainable Development Goals
SOI.....	Sustainability-oriented Innovation
TCE.....	Transaction Cost Economy
UNGC	United Nations Global Compact
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

1 Introduction

1.1 Problem Statement

In the past, scholars have already highlighted the importance of corporate sustainability for businesses' long-term success (for example Barney, 1991; Hart, 1995). With the resource-based view (Barney, 1991) and the natural resource-based view (Hart, 1995) of the firm, linkages between corporate sustainability and corporate performance have been identified. In Barney's theory (1991), only a business' resources enable the business to connect corporate sustainability to economic performance (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1301). Hart (1995, p. 991) added that only sustainability-related capabilities like minimising waste and designing products environmental-friendly, allow businesses sustaining economic performance in the long run.

Until today, the dependency of business competitiveness on sustainability-related business strategies proves to be more relevant than ever (Dyllick & Muff, 2016, p. 157). While in earlier days it was argued that operational costs should be kept as low as possible and therefore corporate sustainability efforts were close to non-existent, more recently, this behaviour has changed (Hallstedt, Bertoni, & Isaksson, 2015, pp. 169-170): Growing stakeholder awareness of businesses' impact on environmental and societal problems as well as public pressure on companies force businesses to implement corporate sustainability into their business models (Hallstedt, Bertoni, & Isaksson, 2015, pp. 169-170; Dzhengiz & Niesten, 2020, p. 881; Dangelico & Pujari, 2010, pp. 472-473; Urbaniec, 2014, p. 1621). External pressure does not act as the sole motivator for companies to search for sustainable solutions and alternatives; emerging business opportunities and market competition do likewise (Hallstedt, Bertoni, & Isaksson, 2015, p. 170). However, literature on *how* businesses are able to implement corporate sustainability is sparse and consolidated frameworks do not exist (Jaghbeer, Hallstedt, Larsson, & Wall, 2017, p. 271; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695; Schulte & Hallstedt, 2017, p. 1). Thus, companies are struggling with the implementation of corporate sustainability (Schulte & Hallstedt, 2017, p. 1). Reasons for this are the complexity of sustainability issues (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021) and the missing knowledge on how to deal with them (Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695), such as a lack of interdisciplinary problem solving skills or missing capabilities to design creative solutions (Wagner & Svensson, 2014, p. 344). On that note, firms face various challenges such as identifying the most applicable and important sustainability aspects,

planning of sustainable business practices' long-term effects on profitability, or measuring the outcome of sustainable innovations (Schulte & Hallstedt, 2017, p. 1).

One way to deal with above-stated challenges for businesses is to seek external support and to thus engage in business networks for sustainability (BNS). Previous research argues that inter-organisational collaboration facilitates necessary support to find solutions for increasingly complex sustainability-related problems (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302; Schaltegger, Beckmann, & Hansen, 2013, p. 219; Van Hoof & Thiell, 2014, p. 239). Business networks enable the exchange, creation, and exploitation of knowledge, resources, and capabilities among their network members (Patala, Hämäläinen, Jalkala, & Pesonen, 2014, p. 167). Summarising, businesses are not yet able to undertake the challenge of becoming sustainable businesses alone (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021; Dzhengiz & Niesten, 2020, p. 888; Wagner & Svensson, 2014, p. 343). Despite the above-mentioned problems, little is known about the specific reasons why businesses join BNS and what benefits are expected to be provided by BNS. Until today, these topics have not found considerable attention in given literature (Niesten, Jolink, Lopes de Sousa Jabbour, Chappin, & Lozano, 2017, pp. 1-2; Ordonez-Ponce & Clarke, 2020, p. 18; Wassmer, Paquin, & Sharma, 2014, p. 770).

1.2 Research Questions

Derived from the above-described problem statement, a primary research question has been identified. Additionally, three complementary sub-questions have been determined. The sub-questions help to answer and to create a better understanding of the scope of the main research question. The research questions are formulated as follows:

How can a business network for sustainability support its members in implementing corporate sustainability to become sustainable businesses?

- a. What are the key benefits of being part of a business network for sustainability?
- b. Does a business network for sustainability support its members in building sustainability-related capabilities?
- c. What are the motivators for businesses to join a business network for sustainability?

With the research questions in place, the following section will provide details of the research objectives of this work.

1.3 Research Objectives

The primary objective of this work is to identify how a business network for sustainability (BNS) can support its members to become more sustainable businesses. Therefore, three sub-themes have been determined, which are relevant to answer the research questions and are thus the primary research objectives of this work. These encompass the key benefits of being part of a BNS, the possibility to build organisational capabilities for sustainability through a BNS and the motivators for businesses to join a BNS.

The key benefits of a BNS – and being part of it – to implement corporate sustainability, builds one of the key aspects this work. This work will identify how members of BNS can benefit from engaging in inter-organisational collaborations, such as the exchange of knowledge and experience, sharing of resources, or the creation of sustainable innovations.

Further, this work will examine, if and how BNS can support their members in building capabilities for corporate sustainability. Hereby, these capabilities will be examined from two perspectives: The organisational and the network perspective. In other words, it will be identified which *organisational* capabilities for corporate sustainability and which *collaborative* capabilities for corporate sustainability are needed to be acquired.

The third sub-theme discusses the motivators for businesses to engage in a BNS and will thus not contribute to answering the main research question directly. However, it contributes by indirectly answering the research question: By identifying businesses' motivators to join a BNS, their expectations towards a BNS can be derived. In turn, these expectations should be met by BNS to provide appropriate support for their network members.

The theoretical part of the work will create a comprehensive understanding about corporate sustainability and relevant sub-themes. Therefore, a considerable amount of the theoretical background is dedicated to corporate sustainability. Further, literature about business networks and BNS will be discussed to gain necessary insights to answer the research questions.

Summarising, this work aims to examine if BNS can support their members in implementing corporate sustainability. Therefore, existing literature is reviewed first to provide insights into corporate sustainability, business networks and BNS. Further, empirical research is conducted, whereby BNS member companies are interviewed to gain additional insights into the work of BNS. Concluding, theory and practice will be compared to comprehensively answer the research questions.

1.4 Limitations

The above-described research objectives offer room for further investigation of topics, which are closely connected or related to this research. However, to stay in the scope of this master's thesis, the following topics have been defined to not be elaborated in further detail in the context of this work.

Change Management

Re-aligning businesses towards corporate sustainability needs a holistic change management approach. Therefore, well-defined change management activities are needed to change the current state of organisational structures, processes, and employees' mindsets to the desired state of corporate sustainability (Lozano, 2015, p. 34). However, as the transformation of businesses is not in the scope of this work, change management will not be considered in this research.

Types of Networks

This work focuses solely on *business* networks. Therefore, a clear distinction is drawn to prominent theories and frameworks, which focus on a broader definition of networks, their social aspects, or their implications on market competition, such as Granovetter's (1973) "The Strength of Weak Ties" or Burt's (1992) "Structural Holes".

Types of Business Networks for Sustainability

In the course of the empirical research of this work, different kinds of BNS will be examined. These networks primarily encompass members which are for-profit businesses. In recent years, literature also emerged around the topic of collaboration for sustainable development between for-profit, non-profit, and governmental organisations (for example McAllister & Bruce, 2015, p. 86; Patala, Hääläinen, Jalkala, & Pesonen, 2014, p. 166). However, these collaborations – or networks – will not be considered in this work.

Network Orchestrators

Some scholars highlight the role of network orchestrators – typically defined and central actors within a network – to enable the exchange of knowledge in business networks (Albino, Dangelico, & Pontrandolfo, 2012, p. 306; Dzhengiz, 2020, p. 11). However, network orchestrators are not within the scope of this work and will therefore not be examined.

1.5 Structure of Work

This work is structured as follows: In chapter 2 the theoretical background of this work is elaborated. Hereby, an understanding for the three key elements of this work, namely corporate sustainability, business networks and BNS, including relevant concepts and theories, will be created. These theoretical insights help to answer the research questions of this work and conclude with an interim conclusion, which is based solely on the theoretical review of given literature. In chapter 3 the methodology of this work's empirical research is described. First, the description and the design of the chosen methodology – a qualitative data collection according to the concept of the expert interview – will be elaborated. Second, the execution of the empirical research, including the object of study, the data collection, and the analysis of collected data, will be illustrated in detail. Chapter 4 shows the results of the empirical research and is subdivided into the main themes discussed during the interviews. Chapter 5 offers the discussion, which provides insights into the integrated results of both the theoretical and empirical research to derive answers for the research questions of this work. Hereby, also managerial implications and an outlook for potential follow-up research will be provided. To conclude this work, a comprehensive summary will be given in chapter 6.

2 Theory

The theoretical part of this work provides a comprehensive overview of relevant literature to answer the research question of how business networks for sustainability (BNS) can support their members in implementing corporate sustainability to become sustainable businesses. For this purpose, this chapter is separated into three main topics, which have been identified to be relevant to create the necessary theoretical background.

In the first section, corporate sustainability will be elaborated. Thereby, corporate sustainability and its three-dimensional concept will be defined. Following, the stage model of corporate sustainability will be introduced by identifying three maturity phases of sustainable businesses. Hereby, also related aspects – the importance of management commitment and sustainable innovation – will be explained. Further, motivators for companies to become sustainable businesses and the natural resource-based view, as one of the most prominent theories for sustainable businesses, will be discussed. Lastly, organisational capabilities for corporate sustainability will be examined.

The second section will highlight the characteristics of business networks. Therefore, at the beginning of this section a working definition of business networks will be created. Following, reasons and theoretical foundations for inter-organisational collaboration will be elaborated. Thus, at the end of this section it will become clear which general characteristics define a business network and what businesses expect from networks when they decide to become a member.

The third and last theoretical section will discuss BNS. Here, a working definition for BNS will be created. Further, building upon the gathered knowledge about corporate sustainability and business networks, the benefits of BNS will be highlighted. Next, a model of the sustainability learning process inside a BNS will be presented, as literature shows that knowledge is one of the key benefits of BNS. Concluding, a comprehensive overview of collaborative capabilities for individual businesses to engage in sustainability-related practices will be elaborated.

2.1 Corporate Sustainability

After setting the scene for this work by identifying the responsibility of business, the three dimensions of corporate sustainability will be explained in this section. Corporate sustainability is one of the key aspects of this work and is thus important to be elaborated. Therefore, a prominent model – the stage model of corporate sustainability – will be highlighted. Further, the motivators for businesses to engage in sustainability agendas and Hart's natural resource-based view (1995, p. 991), as one of the most prominent theories about corporate sustainability, will

be explained. Hart's theory sets an important cornerstone for more recent studies and is thus important to be illustrated. This section concludes with the topic organisational capabilities for corporate sustainability, which need to be developed in order to implement corporate sustainability into a business' strategy.

2.1.1 Setting the Scene: The Responsibility of Business

In his work "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", Milton Friedmann (1970) argued that "In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible [...]" (1970, p. 1). Further, he concludes that business as such can never have responsibilities, "only people have responsibilities" (Friedman, 1970, p. 1). Milton Friedman was not alone with this point of view. For example, Rappaport (1986) and Jensen (2001) state that the sole obligation of managers is to increase the wealth of shareholders. Taking their arguments into account, corporate sustainability is an additional – thus avoidable – cost in achieving shareholder wealth (Clacher & Hagendorff, 2012, p. 255). Moreover, Tirole (2001, p. 26) argued that management incentives (in form of financial bonuses) are provided for increasing a company's profitability (shareholder-view). Thus, also increasing "[...] the welfare of employees, of suppliers, or of customers [...]" (Tirole, 2001, p. 26) must be rewarded by some sort of incentive. However, the challenge is to measure the aggregated benefits for these stakeholders and to thus set objectives to provide appropriate managerial incentives (Tirole, 2001, pp. 25-26).

During the last decades, a contrary – different to the above elaborated – conception of the business world emerged. The United Nations' "Report of the World Commission on Environment and Development" set a milestone by identifying the concept of sustainable development as meeting "[...] the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs." (Brundtland, 1987, p. 16). As proposed by this report, sustainable development and its three dimensions, namely social, environmental, and economic (see section "2.1.2 Definition of Corporate Sustainability"), are commonly known as the "triple-bottom-line", a concept which has first been phrased by John Elkington (1994) (Müller & Pfleger, 2014, p. 317; Lacoste, 2016, p. 152).

To this day, it has become a mutually accepted fact that businesses play a major role in ensuring sustainable development (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1300). Therefore, business practices can no longer be viewed in isolation, solely focusing on economic results, but

must involve the triangular concept of sustainability (Lacoste, 2016, p. 151). This argument is reinforced by the growing public awareness (including employees, suppliers, consumers, and investors) of businesses' impacts on social and environmental agendas, which forces businesses to incorporate the concept of corporate sustainability into their strategies and practices (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, pp. 1300-1301; Dangelico & Pujari, 2010, pp. 472-473; Dzhengiz & Niesten, 2020, p. 881; Hallstedt, Bertoni, & Isaksson, 2015, pp. 169-170; Urbaniec, 2014, p. 1621).

2.1.2 Definition of Corporate Sustainability

Literature shows that corporate sustainability has been defined in various ways and conceptualised in myriad theories among the years (Huang, Wu, & Yan, 2015, p. 1176; Rego, Pina e Cunha, & Polónia, 2017, p. 134; Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633). The Brundtland Report (1987) acts as one of the most-cited (for example Lacoste, 2016; Saunila, Ukko, & Rantala, 2018) antecedents (Vos, 2007, p. 335), in which sustainable development – which has been used interchangeably with the term corporate sustainability (Purvis, Mao, & Robinson, 2019, p. 682) – was shaped as meeting “[...] the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.” (Brundtland, 1987, p. 41).

While evidence shows that a common understanding of corporate sustainability is missing, practitioners typically identify three pillars to be part of corporate sustainability (Montiel & Delgado-Ceballos, 2014, p. 114). Vos (2007, p. 335) confirms the three-dimensional characteristic of corporate sustainability in his synthesis of definitions of sustainability: Virtually all definitions share the triangular elements of environmental, societal, and economic sustainability. The three-dimensional concept has been applied in different domains (ranging from micro businesses to whole networks of businesses), contexts, and economic sectors (Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633; Khan, Dewan, & Chowdhury, 2016, p. 83). These dimensions are argued to be interdependent, should thus not be viewed in isolation (United Nations, 2012, pp. 7, 72), and have been phrased as the “triple bottom line” (Elkington, 1994). While the concept of the triple bottom line has been applied by managers and scholars throughout recent years, the World Commission on Environment and Development originally suggested a fourth dimension in their Brundtland report (1987), namely institutional aspects (Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633). However, as stated above, most scholars and practitioners these days share a common understanding of corporate sustainability as the management of the triangular concept of environmental, societal, and economic sustainability (Dyllick & Muff, 2016, p. 164;

Purvis, Mao, & Robinson, 2019, p. 689) and thus the institutional aspect will not be further discussed in the context of this work.

Environmental:

The environmental dimension of corporate sustainability demands businesses to both develop products and to implement processes to therewith reduce their negative environmental impacts (Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633). Negative environmental impacts mainly refer to the pollution of air, water, and soil, while positive environmental impacts encompass the re- and up-cycling of waste and the appropriate handling of harmful by-products (Khan, Dewan, & Chowdhury, 2016, p. 86). Businesses can increase their positive environmental impacts by introducing waste management systems and utilizing nature's processes. The environmental perspective also forces businesses to be aware of their investments, innovations, and technologies, which should align to green standards, such as ISO 14001 (Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633). Thus, this dimension includes the need of certification and auditing activities of companies to provide compliance evidence for regulatory norms. Part of these auditing activities are, for example, internal measures of environmental performance, but also external measures of suppliers and partners (Khan, Dewan, & Chowdhury, 2016, p. 86).

Social:

The social dimension of corporate sustainability addresses businesses' impact on people, communities, and society. Thus, this dimension encompasses not only positive impacts, such as fair wages, benefits for their employees, or the creation and maintenance of jobs, but also their negative impacts on, for example, the health and safety of society due to hazardous pollution. Further variables are and condition of facilities (Khan, Dewan, & Chowdhury, 2016, p. 86; Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633). Again, suppliers and partners are taken into consideration when adjudicating a company's social performance (Khan, Dewan, & Chowdhury, 2016, p. 86). Considering these variables, businesses face the challenge of balancing their economic success, while paying attention to the needs of their employees and society (Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633).

Economic:

The economic perspective is the most extensively studied dimension of corporate sustainability (Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633). An economically oriented business is concerned with maximising shareholder value (Wagner & Svensson, 2014, p. 343). As a result, the economic sustainability perspective deals with variables like costs, volume and growth of sales, and profit

margins (Khan, Dewan, & Chowdhury, 2016, p. 86). Thus, as Friedman argued, a business' main objective is “[...] to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society [...]” (1970, pp. 173-174). Economically oriented companies commonly pay less attention to social and environmental perspectives. However, these tensions can be overcome by identifying trade-offs and new chances (Wagner & Svensson, 2014, p. 343). Nevertheless, it must also be highlighted that with ever-increasing uncertainties – like economic recessions and the associated fear or job losses – the economic dimension as such is yet alone an important factor for corporate sustainability (Saunila, Ukko, & Rantala, 2018, p. 633).

Additionally, apart from the above-described three-dimensional concept of corporate sustainability, also the term corporate social responsibility (CSR) is commonly used in given literature. Thus, Van Marrewijk (2003) conducted a broad literature review to study the differences of corporate sustainability and CSR. While some scholars identify distinct differences between corporate sustainability and CSR, others argue them to be identical (Van Marrewijk, 2003, pp. 101-103). In the course of this work, only the term corporate sustainability will be used, while it must be understood synonymously with the term CSR.

2.1.3 Maturity Model of Corporate Sustainability

During the last decades, several theories about the stages of corporate sustainability have been conceptualised, which help to identify the maturity level of businesses' corporate sustainability (for example Baumgartner, 2010; Dunphy, Benn, & Griffiths, 2007; Van Marrewijk & Werre, 2003; Zadek, 2004). In other words, these models help to identify to which degree businesses engage in sustainable practices. Maon et al. (2010) have created one prominent model by combining existing corporate sustainability maturity models. Their model of corporate sustainability identifies seven stages of sustainable development, embedded in three phases of cultural sustainability (depicted in Table 1). Businesses, situated in the third cultural phase of this model are from particular interest for this work, as these companies consider sustainability as a potential value creator for all stakeholders beyond corporate boundaries (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 20-22). Therefore, in this work the terminology sustainable businesses refers to businesses situated in the third cultural phase, the phase of sustainability embedment.

In the following sections, the three cultural phases of the stage model of corporate sustainability (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010) will be introduced. Further, two important aspects of the third cultural phase of the stage model will be examined more detailed, namely management commitment and sustainable innovation.

2.1.3.1 Three cultural Phases

This section starts with Table 1 – the stage model of corporate sustainability – to create an overview and a better understanding of the three cultural phases and the seven sustainable development stages. The first column shows the corporate attitude towards sustainability. Column two shows the three cultural phases a company can be situated in. Column three shows the sustainable development stages, which are encompassed in the three cultural phases. These phases and stages will be elaborated in greater detail below.

Table 1. Stage Model of Corporate Sustainability

Corporate Attitude towards Sustainability	Cultural Phase	Stage of Sustainable Development
Do nothing. 	1) Sustainability Reluctance 2) Sustainability Grasp 3) Sustainability Embedment	1) Dismissing 2) Self-Protecting 3) Compliance-Seeking 4) Capability-Seeking 5) Caring 6) Strategizing 7) Transforming
Do much.		

Source: Based on tables 3 and 5 of Maon et al. (2010, pp. 39, 41)

Sustainability Reluctance Phase

A business situated in the cultural phase of sustainability reluctance identifies corporate sustainability – and related activities – as a constraint for conducting economically reasonable business. These businesses solely focus on their financial interests and thus the interests of their shareholders. Their stakeholders' needs as well as strong external criticism regarding their business activities are ignored. Businesses in the reluctance phase neglect their negative social and environmental impacts. Employees and the natural environment of the company are argued to be exploited (Benn & Griffiths, 2006, p. 157; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23).

Stage of Dismissing

The sustainability reluctance phase is the only cultural phase which encompasses only one sustainable development stage, the stage of dismissing. Companies in this development stage completely miss any activities and initiatives to reduce their negative impacts or to improve their

positive impact on environmental and social issues. In other words, the company acts as if it is a black box towards its external environment (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23).

Sustainability Grasp Phase

In the sustainability grasp phase, businesses start to approach sustainability-related issues. In doing so, they increase their sensitivity towards sustainability agendas and acknowledge sustainability concepts. However, in this phase organisations keep their focus on themselves and try to instrumentalise their stakeholders' needs for the organisation's economic benefits. Sustainability is identified as a tool to protect their values and to thus mitigate emerging risks (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23). With increasing corporate sustainability maturity, businesses tend to change their business processes and adapt management behaviour to stay compliant with regulatory requirements (Benn & Griffiths, 2006, p. 157). Concluding, at this state sustainability essentially is recognised as a risk management tool and stakeholders are instrumentalised to achieve self-interested objectives (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23).

Stage of Self-Protecting: Companies in this stage still lack knowledge about sustainability-related issues and concepts. Thus, their activities are often incoherent and not effective. While still being criticized by external parties, these businesses tend to deny their negative impacts on society and the natural environment. Sustainability-related initiatives are rather philanthropic initiatives than profound changes in their business processes and activities (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23).

Stage of Compliance-Seeking

Businesses' top management increasingly realizes the potential risks of non-compliance and thus increases their awareness about sustainability-related issues. As a result, they start to develop guidelines about employees' health and safety as well as policies regarding their approach towards the natural environment and society. Companies in this stage are rather defensive as they do what is the right thing to do, without starting to proactively engage with their external stakeholders. This is due to the fact that corporate sustainability is understood as a business' obligation. However, while the focus of initiatives lies within the company, managers try to take external perspectives into account when implementing organisational and processual changes (Benn & Griffiths, 2006, p. 157; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23; Van Marrewijk & Werre, 2003, p. 112).

Stage of Capability-Seeking

In this stage companies have already gathered experience in approaching sustainability-related issues and have thus developed certain sustainability-related capabilities. As the awareness of risks further increases and the fear of losing their licenses for business operations emerges, businesses seek to proactively demonstrate their societal and environmental initiatives. Top managers start to recognise business cases which emerge from sustainability-related issues and are thus focusing on sustainable activities towards corresponding markets. Sustainability becomes part of the business' identity and thus interactions with stakeholders emerge proactively (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23; Van Marrewijk & Werre, 2003, p. 112).

Sustainability Embedment Phase

In the third and last cultural phase of corporate sustainability, sustainability embedment, businesses increase their internal resources dedicated to sustainability-related issues to broaden their knowledge and to expand their stakeholder relationships. Sustainability initiatives are no longer seen as value protectors, but as value creators. Stakeholders' demands get integrated into top management's decision-making processes and sustainability agendas get integrated into the organisation's culture. Thus, organisations in this stage follow moral principles when conducting business activities and think about long-term effects, rather than short-term economic performance (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23). Top management behaves as a role model and shows commitment for sustainability issues (Baumgartner, 2010, p. 84). Companies develop a broader perspective on the concept of stakeholders, including not only customers, activists, and the media, but also other companies, including competitors (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23; Van Marrewijk & Werre, 2003, p. 112). Thus, organisations start to engage in collaborative activities and build long-term alliances with other corporations. Thereby, businesses which reach the third cultural phase of corporate sustainability try to utilize opportunities to create value through responsible actions, creative business processes, and joint innovations with external parties (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23; Ozman, 2009, p. 39; Zadek, 2004, p. 127). However, this cultural phase requires drastic reconsideration and rethinking of established processes. Only both the effective use of resources and the differentiation of products ensure the success of long-term sustainability. Further, the joint development of innovation is argued to be even more crucial for businesses to achieve durable three-dimensional sustainability. Businesses acknowledge the relationship between sustainability and innovation, which becomes a key driver for sustainable development (Benn & Griffiths, 2006, p. 157; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23).

Stage of Caring

In this stage businesses' top management realises that compliance seeking, public relations, and business cases derived from sustainability-related issues are not enough to face sustainability-related challenges. Thus, these top managers constitute policies to involve a broad societal orientation and the natural environment into the decision-making process. Therefore, businesses in this stage go beyond legal requirements. These policies – or codes of conduct – concern different departments of the business. Thus, in this stage also middle management gets involved to align their activities with the company's sustainability principles. Further, in the cultural stage of caring, businesses deepen their stakeholder dialogue and ensure to publish reports about sustainability-related efforts and initiatives (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23; Van Marrewijk & Werre, 2003, p. 112; Zadek, 2004, p. 127).

Stage of Strategizing

In the sixth stage corporate sustainability has become a part of the business' strategy and is thus acknowledged as an important aspect of the long-term success of the business. Due to their sustainable actions and initiatives, these companies become leaders in sustainability-related practices. This helps to attract employees and to engage in stakeholder dialogues to develop innovative solutions and create opportunities to conduct business activities which simultaneously create societal, environmental, and economic benefits. Further, action documents about specific initiatives replace existing codes of conduct and stakeholder dialogues become increasingly transparent, which enables the company to evolve into a proactive sustainability-driven organisation. In this stage businesses enter networks and engage in collaborations to create solutions for the three-dimensional challenges of sustainability (Baumgartner, 2010, p. 86; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23; Zadek, 2004, p. 127).

Stage of Transforming

In the last stage of sustainable development, corporations fundamentally change their traditional business models and transform them into new models, in which corporate sustainability is fully integrated into every aspect, department, and activity of the corporation (Van Marrewijk, 2003, p. 112). This implies the adoption of new ethical values and substantial cultural and strategic changes, to ensure environmental protection and human well-being. As these businesses believe in the interdependency of all living beings and natural phenomena, they actively engage in the diffusion of their acquired and developed sustainability-related capabilities and competences. Thus, these businesses engage in inter-organisational collaborations, which

allows cross- and multi-sectoral communication, promotion, and exchanging of sustainable initiatives and values. Existing cooperation with non-governmental and governmental organisations change to long-term alliances to face societal concerns (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23).

Concluding, the stage model of corporate sustainability gives a comprehensive overview of different cultural phases – and stages – a business has to pass through to become a sustainable business. These stages can also be described as the maturity model of a company on its way to fully integrate corporate sustainability into every aspect of its existence. Further, the third cultural phase indicates the increasing importance of management commitment and innovation for businesses to settle into the corresponding sustainable development stages. Therefore, in the following sections the topics management commitment and sustainable innovation will be elaborated in further detail.

2.1.3.2 Management Commitment

While Maon et al. (2010, pp. 20-22) have already indicated the importance of management commitment for corporate sustainability, this has further been highlighted and thus verified by numerous scholars in recent years (for example Broccardo, Truant, & Zicari, 2018, p. 6; Latan, Jabbour, Jabbour, Wamba, & Shahbaz, 2018, pp. 299, 303; Wagner & Svensson, 2014, p. 346). Implementing new strategies into a business requires strong leadership and support from top management (Wagner & Svensson, 2014, p. 346). Further, the implementation of corporate sustainability requires not only fundamental rethinking, but also new business strategies (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 20-22). Thus, top management commitment is argued to be the main driving force for designing and implementing sustainable business models (Wagner & Svensson, 2014, p. 346). The positive relation between corporate sustainability and management commitment has also been approved recently by a study conducted by Latan et al. (2018, pp. 301-303).

More precisely, top management needs to create a clear vision and mission, which integrates corporate sustainability. Only then, business objectives can be aligned to sustainability-related issues. Management must also communicate sustainable values and ethics internally, to achieve a change in the organisational culture. Thereby, “[...] companies learn to develop norms of behaviour in organisational routines that link sustainability initiatives to business results.” (Wagner & Svensson, 2014, p. 346).

These activities, however, require top management to acquire new skills and competences. One of these skills is the ability to implement corporate sustainability without creating a burden for the economic success of the business. In other words, profitability and competitiveness must not be threatened. Another needed competence is to create and implement the above-described cultural changes inside the company (Rahardjo, Idrus, Hadiwidjojo, & Aisjah, 2013, pp. 11-12). Dedicated change agents or project champions have proven to be helpful in doing so (Wagner & Svensson, 2014, p. 346). Further, the communication to shareholders must be done in an adequate manner to strengthen their awareness and commitment for corporate sustainability (Rahardjo, Idrus, Hadiwidjojo, & Aisjah, 2013, pp. 11-12).

Likewise, Akhtar et al. (2018) argue that sustainability-related competencies and skills of top management members are an important factor for the implementation of corporate sustainability into a company's business activities. These capabilities can be achieved and diffused by being part of a business network (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48). Therefore, another important ability of top management is to form and create collaborations with external stakeholders (Rahardjo, Idrus, Hadiwidjojo, & Aisjah, 2013, p. 11). For the diffusion and thus the acquisition of sustainability-related knowledge, the relationship and trust between the involved network parties is of high importance (see section "2.3.3 Inter-Organisational Sustainability Learning"; Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, pp. 46, 55-56).

In a literature review conducted by Wijethilake and Lama (2018), they identified different motivators for top management to commit to sustainable business models. These encompass the identification of possible competitive advantages, competitors' approaches towards sustainability, industrial standards and requirements, customers' concerns, and the need to communicate to stakeholders (Wijethilake & Lama, 2018, p. 146).

Concluding, management commitment is one key driver to develop corporate sustainability (Latan, Jabbour, Jabbour, Wamba, & Shahbaz, 2018, pp. 301-303). However, commitment towards sustainability alone is not enough, as top management needs to acquire specific capabilities (Rahardjo, Idrus, Hadiwidjojo, & Aisjah, 2013, pp. 11-12). The acquisition of these capabilities can happen through BNS (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48) and thus, the importance of BNS in regards of the implementation of corporate sustainability can be highlighted.

2.1.3.3 Sustainable Innovation

According to the stage model of corporate sustainability, businesses, situated in the cultural phase of sustainability embedment, foster innovation as they have acknowledged the relationship between corporate sustainability and innovation (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23). Additionally, in recent decades, innovation has been studied from a new perspective: The perspective of sustainability (for example Inigo, Ritala, & Albareda, 2020). Research has further highlighted that innovation can only occur due to interactions among various actors and feedback loops. It is the result of an ongoing learning process, which relies on knowledge exchange and varying inputs from multidisciplinary and interdisciplinary actors, in which business networks play a central role (OECD/Eurostat, 2018, pp. 44-45; Ozman, 2009, p. 39). Therefore, not only the stage model of corporate sustainability (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010), but also the recently studied domain of sustainability and the evidence for collaboration as an essential driver for innovation, prove the relevance of innovation for this work. Thus, this section will first define sustainability-oriented innovation and afterwards highlight the importance of collaboration among business actors for sustainability-oriented innovation.

Sustainability-oriented Innovation

Corporate sustainability and innovation are both important aspects of a business' long-term success (Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, p. 551), especially due to growing concerns about over-consumption of resources, social inequality, and degradation of the environment. Thus, the increasing importance of sustainable practices is becoming a driving force for innovation. Thereby, the term sustainability-oriented innovation (SOI) emerged. SOI is the study of organisational models, technologies, processes, and capabilities, which focus on minimising businesses' negative impacts on society and the environment, by designing products and services more resource-efficient and by reducing and upcycling of waste, while remaining economic returns and creating value for customers (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer, & Overy, 2016, pp. 2-3; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, p. 551; Pujari & Sadovnikova, 2020, p. 1). Pujari and Sadovnikova define SOI as “[...] a way of thinking about how to sustain a firm's growth while sustainably managing depleting natural resources like raw materials, water, and energy, as well as preventing pollution and unethical business practices wherever the firm operates.” (2020, p. 1).

Collaboration for SOI

In the previous sections, the importance of SOI for sustainability-oriented businesses and the definition of SOI have already been discussed. This section highlights the aspects of inter-organisational cooperation to engage in SOI. This is due to the fact that the joint development of innovation with external partners is argued to be a crucial determinant for businesses to achieve durable three-dimensional sustainability (Goodman, Korsunova, & Halme, 2017, p. 732; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23).

The incorporation of environmental and societal objectives into the innovation process results in new challenges for businesses and in a more complex innovation process. Interdisciplinary involvement of various stakeholders is particularly essential for SOI, as Evans et al. argue: “Sustainability innovations require more integrated thinking and the reconfiguration of several business aspects such as capabilities, stakeholder relationships, knowledge management, leadership and culture.” (2017, p. 599).

Literature shows that SOI encompasses certain domains which differentiates it from other types of conventional innovation, namely strong collaboration, external knowledge, and co-creation. To a certain degree, companies depend on their network’s complementary resources, to deal with SOI and therefore break traditional boundaries and start to collaborate with other organisations. This approach helps firms to access the needed complementary resources, such as knowledge, skills, and capabilities (Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, pp. 550-551; Pace, 2016, pp. 411-412).

2.1.4 Motivators for Corporate Sustainability

The positive relation between sustainable business practices and economic performance has already found consensus among scholars (Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016, p. 6). Further, also businesses start to acknowledge this positive relation (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1308). More and more business executives agree on the necessity to implement sustainability-related business strategies, to stay competitive in the present and in the future. Thus, these strategies will not only benefit the natural environment and society, but also increase economic returns of the firm itself. The latter is a result of innovation processes and decreasing costs and risks, while simultaneously increasing business reputation to foster attractiveness for talents (Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 308; Dyllick & Muff, 2016, p. 157). Thereby, companies must recognise sustainability-related issues and challenges as business opportunities. Facing these challenges might need up-front investment, indicating short-term financial costs for developing capabilities and tools, but will result in economic success in the long run

(Hallstedt, Bertoni, & Isaksson, 2015, pp. 169-170; Jaghbeer, Hallstedt, Larsson, & Wall, 2017, p. 271). Connelly et al. stated that “At this point, scholars would do well to move the discussion from ‘whether’ sustainability is profitable to ‘when’ it is profitable.” (2011, p. 89).

Despite the broad consensus – among scholars and business executives – about the positive economic outcomes of corporate sustainability, only few companies adopt related concepts and practises. Therefore, this section will discuss the determinants, which motivate a company to engage in corporate sustainability.

The motivators can be divided into two categories, namely intrinsic and extrinsic motivators (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, p. 937). On the one hand, intrinsic motivation refers to the doing of specific activities because they are naturally enjoyable and inherently satisfying. Thus, intrinsically motivated companies’ actions are not triggered by external pressure or third-party influence (Ryan & Deci, 2000, pp. 55-56). Instead, top management’s values and beliefs – or in other words, by “who they are” (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, p. 940) – are argued to be the origin of intrinsic motivation (Wagner & Svensson, 2014, p. 344). On the other hand, extrinsic motivation is defined by doing something solely due to its separable outcome and can be influenced by external conditions, such as market pressure or organisational networks (Ryan & Deci, 2000, p. 60).

The different motives for engaging in corporate sustainability are varying in effectiveness. Especially when it comes to a company’s authenticity, intrinsic motivation is argued to be more powerful than extrinsic motivation. Thus, companies which invest into sustainable actions due to intrinsic beliefs are perceived as highly authentic (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, p. 937).

In this section examples for a) intrinsic and b) extrinsic motivators of businesses to engage in corporate sustainability will be given and elaborated. Following, the section concludes with two motivators, which are argued to share both intrinsic and extrinsic characteristics.

Intrinsic

True Believing

For companies, referred to as “true believers” (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, p. 940), sustainability does not emerge as a side-effect of or an add-on to existing business practices. These companies are motivated to act in a sustainable manner because they are confident that it is the only right thing to do. Internal focus, the company’s cultural background, and top management executives with strong sustainability values (see section “2.1.3.2 Management Commitment”) are often the foundation for this kind of firm. Internal focus, here, refers

to the self-awareness and -identity of the company. Businesses with strong internal focus are motivated by who they are and thus, their own possibilities to proactively make the world a better place (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 938, 940; Wagner & Svensson, 2014, p. 244).

For true believers, sustainability is not only part of the company, instead it is rooted in its core values. They intrinsically care about their actions; as a result, they are perceived as highly authentic actors by their stakeholders (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 938, 940-941).

Extrinsic

Image Enhancing

Image enhancing is an extrinsic motivation, where companies “[...] attempt to build a positive reputation and goodwill around sustainability [...]” (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 937-938). It motivates a business to rebrand itself – as a sustainable or green firm – to attract new customers or to shed bad images. These companies can be defined as “image enhancer” and their activities run the risk of being perceived as “greenwashing”, especially when the company has already been criticized for their business practices (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 937-938). Greenwashing is defined as a range of misleading communications – through public relations or advertising – about environmental-friendly practices or products, without actually engaging in corporate sustainability, to enhance a positive image among stakeholders (for example Torelli, Balluchi, & Lazzini, 2020, p. 407; Kapitan, Kennedy, & Berth, 2019, p. 84; Rahman, Ali, & Nedelea, 2017, p. 1).

External Pressure

External pressure plays a vital role in motivating businesses to engage in more sustainability-related business practises (Schulte & Hallstedt, 2017, p. 10; Stadtler & Lin, 2017, p. 728). External pressure can arise in the form of customer pressure and regulatory pressure. While both play a significant role and show a positive relation to a firms’ environmental impacts, regulatory – or legal – pressure is argued to be less significant than customer pressure (Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016, pp. 5, 21). The reason for this is the economic business case: Companies identify business cases in the context of customer pressure and thus expect higher market share and economic returns, when reacting to this pressure and therewith satisfy customers’ demands (Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016, p. 6; Schulte & Hallstedt, 2017, p. 10). While being a less significant motivator, also legal pressure influences businesses to improve their environmental impacts. Businesses fear not only the loss of social legitimacy (Broccardo, Truant, & Zicari,

2018, p. 2), but also punishments such as increased tax or financial penalties and are thus responding to regulatory pressures. As a result, legal authorities prove to have the ability to directly influence businesses' impact on natural environment (Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016, p. 7).

Efficiency Maximizing

Companies, motivated by efficiency maximization, start to engage in sustainability practices to increase the efficiency of their resource usage. This does not only lead to a decrease of waste, but more importantly to higher productivity and thus to a reduction of costs. For most businesses efficiency maximizing is argued to be an extrinsic motivator, as often only market competition imposes a call for action (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 938-939; Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 308-309). These firms typically are adopters of lean principles, which identify green supply chain practices for staying competitive (Mollenkopf, Stolze, Tate, & Ueltschy, 2010, p. 34). Therefore, for these companies sustainability is an additional benefit of staying competitive (for example, by reducing waste or increasing efficiency of production processes), rather than an intrinsic motivation (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 938-939).

Extrinsic & Intrinsic

While the above elaborated motivators can be classified as either intrinsic or extrinsic, the following two motivators for corporate sustainability prove to have both intrinsic as well as extrinsic characteristics.

Natural Resources

The preservation of natural resources for the future can be a strong motivator for companies to initiate sustainable practices. Brockhaus et al. define sustainability as a “[...] company's ability to manage resources in a way that ‘sustains’ operations into the indefinite future.” (2017, p. 940). This resource-based view (see section 2.2.3 “Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration”) can emerge from a company's core values, which would indicate an intrinsic motivation. However, the scarcity of natural resources can threaten a company's growth or even its existence. Therefore, sustaining natural resources can also be concluded to be an extrinsic motivator (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 938, 940).

Human Resources

Not only natural, but also human resources can act as a motivational factor for companies to put sustainability on their agenda. Brockhaus et al. (2017, p. 940) argue that human resources can act as intrinsic or extrinsic motivators. On the one hand, intrinsic motivation in this context are employees, which seek to persuade businesses' management to engage in corporate sustainability (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, p. 940). On the other hand, engaging in environmental and social practices may result in a reduced labour turnover rate and additionally attracts like-minded talents, which is identified as an extrinsic motivator (Wagner & Svensson, 2014, p. 345).

Concluding, internal as well as external motivators drive businesses to implement new strategies, introduce organisational changes and to engage in corporate sustainability. As a result, companies are likely to acquire necessary resources and develop and sustainability-related capabilities in the long run. These capabilities will be discussed later in this work in sections “2.1.6 Organisational Capabilities for Corporate Sustainability” and “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”.

2.1.5 Natural Resource-Based View

In this section Hart's natural resource-based view (1995, p. 991), as one of the most prominent theories about sustainable businesses, will be elaborated. The natural resource-based view (NRBV) serves as a basis for further theoretical discussions about the topics of organisational capabilities for corporate sustainability (see section “2.1.6 Organisational Capabilities for Corporate Sustainability”) and collaborative capabilities for sustainability (see section “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”) and is thus important to be examined.

The resource-based view (RBV), first introduced by Wernerfelt (1984) (see section “2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration”), argues that businesses are bundles of resources and capabilities (Ozman, 2009, p. 45) which constitute their sustainable competitive advantage (Wijethilake, 2017, p. 571). Despite its early emergence, the importance and applicability of the RBV (1984) is highlighted by various scholars until today (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 2; Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112). The RBV serves as the basis for the (NRBV), proposed by Hart (1995), which stresses the limitations of its predecessor for not taking the natural (biophysical) environment into consideration (Hart, 1995, p. 989).

With the development of the natural resource-based view (Hart, 1995) a new theoretical approach has emerged, which highlights the importance for businesses to consider environmental

challenges (Hart, 1995, p. 989). “Over the next decade, business will be challenged to create new concepts of strategy, and it seems likely that the basis for gaining competitive advantage in the coming years will be rooted increasingly in a set of emerging capabilities such as waste minimization, green product design, and technology cooperation in the developing world.” (Hart, 1995, p. 991).

Thus, the NRBV proposes a theoretical framework, consisting of three strategic capabilities for businesses, to deal with environmental challenges: “Pollution prevention”, “product stewardship” and “sustainable development” (Hart, 1995, p. 991). These strategic capabilities will be examined in greater detail below.

Pollution Prevention

A decrease of environmental pollution can be achieved by two different approaches: Control and prevention. The first approach – control – refers to trapping, storing, and disposing of waste and emissions with the help of pollution control systems. The second approach – prevention – refers to the reduction and prevention of waste and emissions. It reduces and prevents waste and emissions already during the production process. Therefore, the strategy of pollution prevention helps businesses to reduce costs and thereby create a relative advantage to competitors: Less waste indicates a more efficient use of inputs and thus lower costs for resources. Additionally, costs for waste disposal are likely to decrease as well (Hart, 1995, pp. 992-993).

Product Stewardship

While pollution prevention affects only two elements of the value chain, namely production and operations, the second strategy – product stewardship – considers every element of the value chain, as mining of resources, procurement of materials, and the disposal of end-of-life products have similar or equal impacts on the natural environment, as production and operations (Hart, 1995, pp. 993-994). Introducing product stewardship as a strategic approach creates different implications for businesses: It creates chances for redesigning existing products and developing new products, which in turn allows businesses concluding with their environmental-harmful business practices. Further, it enables businesses to create competitive advantages by setting new standards for their products’ life cycles (Hart, 1995, pp. 994-995).

Sustainable Development

While the two strategies of pollution prevention and product stewardship help to reduce the negative environmental impacts primarily in developed countries, the strategic capability of sustainable development refers to the impacts of business activities in developing countries.

Issues, emerging from the development of third world countries, can certainly be linked to environmental concerns (Brundtland, 1987, pp. 6-7). Concerns, such as deforestation, loss of biodiversity or desertification, are a result of poverty, population growth or resource depletion. At the same time these factors indicate that businesses, which solely focus on developed countries, are focusing on a steadily decreasing market size (Hart, 1995, pp. 996-997). Therefore, the strategy of sustainable development offers two implications: First, the environmental degradation in third world countries is affected by the consumption behaviour in developed countries. Second, to deal with the challenges – and benefit from their chances – of third world countries, businesses need to enter developing markets, while simultaneously reduce negative environmental impacts of their operations. Both allow businesses committing to sustainable development and creating future competitive advantages (Hart, 1995, pp. 997-998).

Despite its early emergence, the NRBV is still being cited by scholars in recent years (for example Bansal & Song, 2017, pp. 109, 114; Choi & Hwang, 2015, p. 70; Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017, p. 492; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 3; Latan, Jabbour, Jabbour, Wamba, & Shahbaz, 2018, p. 298; Wright & Nyberg, 2017, p. 1635; Zhu & He, 2017, p. 168), which demonstrates its relevance and applicability until today. In 2011, 15 years after being published initially, Hart and Dowell (2011) retrieved the NRBV and extended the three strategic capabilities to four, by separating the capability of “sustainable development” into two new ones, namely “clean technology” and “base of the pyramid” (Hart & Dowell, 2011, p. 1470):

Clean Technology

During the past decades, clean technology has been used by different scholars to describe various activities. According to Hart and Dowell (2011, pp. 1470-1471), clean technology strategies refer to businesses’ approaches to reduce their consumption of natural resources by developing clean technologies to serve human needs. For a business to acquire clean technologies, two paths have been identified, which must be seen complementary. Innovation is one path for businesses to develop clean technology. However, the uncertainty about future market trends constrains businesses’ willingness to invest in innovation. Thus, the second path is the acquisition of knowledge and capabilities. Acquiring knowledge about future market trends and capabilities for clean technology innovation will reduce risks and costs for companies to engage in clean technology strategies (Hart & Dowell, 2011, pp. 1471, 1474).

Base of the Pyramid

Throughout the years, the originally proposed idea of sustainable development (Hart, 1995, p. 996) was expanded by both literature and management scholars to what is nowadays known as the “base of the pyramid” (BoP) (Hart & Dowell, 2011, p. 1471). BoP capabilities refer to businesses recognising their impacts on third world economies and societies. Firms must acknowledge their role and their possibilities in fighting poverty and environmental degradation in developing countries (Hart & Dowell, 2011, p. 1471). However, until today, research is sparse, and little is known about what capabilities are needed to face BoP challenges and to benefit from their related opportunities. Some scholars recommend collaborating with third world communities to develop business cases and BoP strategies (Hart & Dowell, 2011, pp. 1471-1472).

Concluding, with the NRBV, Hart (1995) introduced three strategic capabilities (pollution prevention, product stewardship, and sustainable development) for businesses to deal with environmental challenges while simultaneously staying competitive or to thereby create competitive advantages. Later, Hart and Dowell (2011) retrieved their theory and adjusted it by introducing two additional strategic capabilities, namely “clean technology” and “base of the pyramid”, replacing the strategic capabilities of “sustainable development”. Recent literature (for example Bansal & Song, 2017, pp. 109, 114; Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017, p. 492; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 3; Latan, Jabbour, Jabbour, Wamba, & Shahbaz, 2018, p. 298) proves the relevance of the NRBV until today and refers to the theory as the basis for the development or the explanation of new approaches, such as organisational capabilities for sustainability (see section “2.1.6 Organisational Capabilities for Corporate Sustainability”) or collaborative capabilities for sustainability (see section 2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability).

2.1.6 Organisational Capabilities for Corporate Sustainability

In the fourth development stage of the stage model of corporate sustainability (see section “2.1.3.1 Three cultural Phases”) businesses seek sustainability-related capabilities. This is the last stage before businesses settle in the third cultural phase, the phase of sustainability embedment. In other words, businesses need to acquire or develop sustainability-related capabilities to become sustainable businesses (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010). Thus, this section will examine organisational capabilities for corporate sustainability in detail.

To integrate sustainability into a business' strategy, businesses need to acquire specific resources and capabilities (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, pp. 1300-1301). Helfat and Peteraf (2003, p. 998) argue that the sole consideration of resources, as originally proposed by Wernerfelt (1984) in the resource-based view (RBV) of the firm (see section “2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration”), is not sufficient and therefore organisational capabilities (OC) have to be considered. Without the acquisition of sustainability-related OC, a business is not able to accomplish the integration of sustainability into its strategy (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1300; Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, pp. 1-2, 13) and to thus settle in the third cultural phase of corporate sustainability (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23). This section will focus on explaining the importance and different types of OC, to enable managers to steer their business operations in accordance with their corporate sustainability strategies.

Theoretical Background of Organisational Capabilities for Sustainability

Organisational capabilities (OC) are defined as a business' ability to utilize its available resources to perform a coordinated set of tasks and thereby achieve a specified objective (Hart, 1995, pp. 988-989; Helfat & Peteraf, 2003, p. 998; Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1301). Available resources refer to tangible and intangible (for example employees' knowledge and skills or organisational processes) assets, which are controlled and accessible by the company (Hart & Dowell, 2011, p. 1465; Helfat & Peteraf, 2003, p. 998).

The RBV presented by Wernerfelt (1984), is one of the most prominent theories which highlights the linkage between a business' resources and capabilities and their economic advantages (see section “2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration”). This linkage is well established in given literature (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 2; Hart, 1995, p. 988). The concept described by the RBV, however, is argued to be limited in the context of sustainability, due to the exclusion of external factors and the natural environment. Thus, the NRBV (see section “2.1.5 Natural Resource-Based View”) was developed by Hart (1995) – later enriched by Hart and Dowell (2011) – in which they emphasize the challenges for businesses due to environmental issues (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 2).

The NRBV indicates that the implementation of corporate sustainability depends on businesses to create or obtain distinct OC. These OC act as enablers and have a positive influence on implementing sustainability-related practices into the business' operations. Thus, the development of these specific OC, called organisational capabilities for sustainability (OCS), is of great significance to not only achieve corporate sustainability, but to also benefit from the necessary

organisational changes (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1301; Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 13).

Concluding, both the NRBV and recent literature confirm the need for OCS. Businesses need to identify and obtain OCS to implement sustainability-related practices, which allow business operations being economically successful, while considering their environmental and societal impacts (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 2).

After conducting a broad literature review and a final content analysis, Bezerra et al. (2020) came up with a list of seven OCS. Following, the definitions of the OCS and some of the related terms, used by the authors of their reviewed sample of papers, are given:

OCS 1 – Collaborative Relationships for Sustainability

This capability refers to inter-organisational collaboration with businesses and third-party stakeholders. In the context of the collaboration, sustainability-related issues are approached and solutions are being developed.

Similar terms used in literature: “Ability to collaborate; Inter-firm relations; Relational capability; relationship building; [...] Integration with stakeholders (Customers, suppliers) [...]” (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9).

OCS 2 – Absorption of Knowledge about Sustainability

This capability describes businesses’ need to develop knowledge about corporate sustainability. Thus, learning and absorbing knowledge about these issues is an important capability a company must possess. This capability refers to internal as well as external sources of knowledge. Similar terms used in literature: “Absorption capability; external knowledge links; acquisition of knowledge and skills [...]” (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9).

OCS 3 – Innovation and Technology for Sustainability

Further, companies must acquire the capability to create new technological solutions and develop innovation, both product and process innovation, to pursue sustainable objectives.

Similar terms used in literature: “Capability of Innovation; sustainable innovations; [...] R&D capability [...]” (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9).

OCS 4 – Alignment and Motivation for Sustainability

This OCS specifically refers to *internal* capabilities, which are needed to create business climate and surroundings to foster motivation to face sustainability-related challenges.

Similar terms used in literature: “Shared vision capability; understanding of environmental issues; employee support; [...] support from senior management; [...] internal communication capability [...]” (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9).

OCS 5 – Marketing and external Communication for Sustainability

This capability has two implications: First, a business has to be able to explore and identify market trends and needs on sustainability-related issues. Second, corporate sustainability must be communicated to stakeholders and marketed to (potential) customers.

Similar terms used in literature: “Marketing capability; Ability to communicate and share sustainability information with stakeholders” (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9).

OCS 6 – Flexibility and Adaptability on Sustainable Issues

This OCS refers to a business’ ability to react to sustainability-related issues in a timely and adequate manner.

Similar terms used in literature: “Environmental Adaptability Capability; flexibility capability; resilience capability; [...] organizational capability for change [...]” (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9).

OCS 7 – Management of sustainable operations

Operations of a business must be managed in a way, to efficiently align to sustainability issues and objectives.

Similar terms used in literature: “Environmental product and process management capability; Echo design capabilities; capability of operations; Process improvement; Ability to integrate with internal resources; Execution capability (integration of resources); sustainable purchasing capability” (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9).

Concluding, the study of Bezerra et al. (2020) provides valuable insights into the abilities a business needs to acquire to face the challenges of implementing sustainability-related practices and obtain benefits of such. Later in this work the terminology of OCS will be highlighted from a new perspective, the perspective of “collaboration”, to present *collaborative* capabilities for sustainability (CCS) (see section “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”).

2.2 Business Networks

The business world changes rapidly: Market actors become increasingly connected, fields of business become internationalised, and society pressures businesses to act in a sustainable manner. As a result, companies face a variety of new challenges (Camarinha-Matos, 2016, p. 285; Dzhengiz & Niesten, 2020, p. 881). However, the process of jointly creating capabilities and sharing of resources – through various forms of inter-organisational relations, such as business networks – creates individual and mutual benefits among business actors. Each of them is able to access resources, which they would otherwise not be capable of possessing, or to mobilise and exploit them to increase their economic outcome (Patala, Hämäläinen, Jalkala, & Pesonen, 2014, p. 167; Håkansson & Snehota, 2006, p. 262). Further, business networks provide companies additional flexibility, resilience, and security. Thus, cooperation has become inevitable to stay competitive in the market (Patala, Hämäläinen, Jalkala, & Pesonen, 2014, p. 167; Camarinha-Matos, 2016, p. 285). Earlier research has already argued that businesses are always embedded in their business-specific environment. Businesses' connections and relationships to their environment – be it intentional or unintentional – do not only come with challenges, but they are also argued to be their most valuable resource (Håkansson & Snehota, 2006, p. 257). Concluding, businesses acting in isolation can be argued to not be self-sufficient, as they rely on other's resources and capabilities. Thus, forming business alliances and networks of any kind becomes a necessity (Johanson & Mattsson, 1987, p. 35; Ozman, 2009, p. 45).

In the following sections, first, the term business network will be explained and a working definition of business networks – suitable for this work – will be created. Second, motivators for businesses to engage in inter-organisational collaboration will be illustrated. Third, organisational theories for inter-organisational collaboration will be elaborated to explain why businesses form networks and relationships outside their boundaries. It must be highlighted that this work examines *business* networks, in other words interactions among businesses. Therefore, a clear distinction is drawn to prominent theories and frameworks, which focus on a broader definition of networks, their social aspects, or their implications on market competition, such as Granovetter's (1973) "The Strength of Weak Ties" or Burt's (1992) "Structural Holes". "The Strength of Weak Ties" focuses on sociological theories and elaborates the relevance of weak ties between groups of individuals with strong ties (Granovetter, 1973, p. 1360). "Structural Holes" develops a new market competition model, which describes the scenario of two disconnected market actors, which possess complementary resources (Burt, 1992).

2.2.1 Definition of Business Networks

During the last decades, a variety of definitions of business networks have been created (for example Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina, 2009, p. 47; Törnroos, Halinen, & Medlin, 2017, p. 11; Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 110). At the beginning of the 21st century, a collection of studies on “organization-environment interfaces” was used by Håkansson and Snehota to develop a model and a definition for business networks (2006, p. 259). The model sets the basis for the working definition of business networks in this work and is thus explained in the following section.

Network Model

The network model by Håkansson and Snehota (2006), first, describes the surroundings of a company by explicitly distinguishing between a firm’s *environment* and its *context*. The business *context* of an organisation is actively created by the company itself. It constitutes a set of related entities, which the company purposely interacts with. In some cases, companies only create their identity and raison d'être, by interacting within their business’ context. The business *environment* of a company, however, is not actively chosen by a firm. It is a set of stakeholders and actors, which companies are naturally exposed to, such as public society or legal entities (Håkansson & Snehota, 2006, p. 261).

Further, the network model explains business scenarios in which companies are part of a group of active organisations, which operate and interact among one another in a structured manner. Respectively, this results in the creation of relationships between these companies and processes of inter-organisational exchange emerge. These relationships typically show a nature of endurance – rather than one-time singularities – and complexity and allow exchanging of resources between different actors in the group of businesses (Camarinha-Matos, 2016, p. 285; Håkansson & Snehota, 2006, pp. 260-261). Mutual strategic orientation of the involved firms is a premise for a sustainable formation of relationships, which takes time and effort (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 10-11; Johanson & Mattsson, 1987, p. 35). As a result, the thereby formed linkages allow either actor accessing resources provided by other actors and using them for their own unique purpose (Håkansson & Snehota, 2006, p. 260; Johanson & Mattsson, 1987, p. 35). Typically, resources created in this way are knowledge or capabilities, which create mutual benefits for all involved parties. Arguably, specific capabilities can only be created due to inter-organisational exchange (see section “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”). However, interactions and their outcomes can also create conflicts among the involved parties. Some companies, being active in the same inter-

organisational context, may be using similar resources or know-how (about, for example, specific customers or suppliers) and thus act as competitors (Håkansson & Snehota, 2006, pp. 260-261; Johanson & Mattsson, 1987, p. 35). This is a phenomenon described as “co-opetition” (Durugbo, 2016, p. 3750).

If the above-described scenarios apply, a company is argued to be part of a web of relationships with identifiable counterparts. According to the business network model, “This web of relationships can be called a network.” (Håkansson & Snehota, 2006, p. 260).

Concluding, the business network model can be described by the following four characteristics:

- a. Companies operate in their business context with a limited number of third-party entities, to achieve their own unique objectives.
- b. A company’s interactions with these entities form relationships, which enable exploitation of and access to otherwise not available resources.
- c. Through the interactions with other actors, each network entity can develop specific capabilities. Therefore, an organisation’s identity can be defined by and created through its network.
- d. A business network’s performance – in creating added value, such as resources and capabilities – is limited by the sum of participating actors.

These results show strong consensus with recent literature, such as Törnroos, Halinen, & Medlin (2017, p. 11) or Zander, Trang, & Kolbe (2016, p. 110). The latter defines inter-organisational business networks – based on Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Galeano and Molina (2009, p. 47) – as the following: “Networks consist of a variety of organizations that are largely autonomous and geographically distributed. They are heterogeneous in terms of their operating environment, culture, social capital, and goals. Organizations collaborate in networks in order to achieve common or even compatible goals.” While different definitions show specific varieties, most of these encompass similar characteristics, namely interaction, relationships, collaboration, and cooperation (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 110). In addition to these characteristics, Dzhengiz also highlights the aspect of voluntariness of inter-organisational business relationships (2020, p. 3).

Working Definition

To draw a conclusion, based on the above-described characteristics of the network model (Håkansson & Snehota, 2006, p. 260) and the definition of Zander et al. (2016, p. 110), this work defines business networks as follows:

“A business network is a web of inter-organisational, voluntary, long-term relationships between businesses. These businesses are heterogeneous in terms of geographic distribution and their operating environment. While following individual objectives, members of business networks share knowledge and engage in collaborative activities, thus foster innovation, and create new capabilities, to achieve mutual benefits and common goals among all members.“

2.2.2 Motivators for Inter-Organisational Collaboration

This section introduces motivators for inter-organisational collaboration, based on a prominent paper by Oliver (1990). Despite its early emergence, Oliver’s six motivational factors still find consensus until today and match the arguments of different organisational theories for inter-organisational collaboration (which will be elaborated in the next section “2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration”). These motivators set the foundation of explaining why businesses enter business networks and are thus elaborated following.

Necessity

Necessity is explained as a non-voluntary motivator to form business networks and typically arises due to existing or upcoming dependencies on third parties. An example for a dependency is a specific type of resources, which is exclusively provided by a third party. Further necessities might be regulatory or legal requirements. These motivate businesses to collaborate with legal bodies, such as government agencies, legislation, or industrial federations. It is important to differentiate between voluntary and non-voluntary business linkages, as the type of each implies distinct patterns, such as the frequency of exchange between businesses (Oliver, 1990, p. 243).

Asymmetry

Asymmetry refers to an organisation’s ability to influence, control, or exercise power over another. This motivator to form relationships between companies might occur due to resource scarcity. An exemplary motive for a company to do so, is to gain control over financial capital, by exercising control over a financial institution. However, the asymmetry power approach must be distinguished from the resource scarcity approach (see “Reciprocity” in the next section), in which companies start to cooperate without power exertion (Oliver, 1990, pp. 243-244).

Reciprocity

Contrary to asymmetry, reciprocity is a cooperative approach to form business networks. The parties of these networks interact coordinatively and collectively, instead of exercising dominance, power, influence, and control. The reason to engage with other companies in a reciprocal way is to create mutual benefits. Typically, three characteristics for reciprocal collaborations can be identified: Harmony, resource scarcity and added value. Harmony explains the interactive manner among the companies (these are typically characterised as harmonic), while resource scarcity is often the trigger to form these collaborations. Further, the involved parties commonly perceive that the additional value resulting from the network outweighs the costs of the network, such as managerial costs or the loss of exclusive decision-making freedom (Oliver, 1990, pp. 244-245).

Efficiency

Another motivator to form business networks is to increase efficiency. However, in this domain, companies are not trying to mutually create increased efficiency among all network members. Efficiency in this case refers to the improvement of *intra*-organisational – inside one company – input-output-ratios. This can be accomplished by reducing costs, waste, or latencies. Costs do not only emerge as resource costs, but also in the form of transaction costs, which are highest on a free marketplace and lowest inside one single company. The motivation to decrease these costs is the trigger for efficiency networking. In other words, inter-organisational agreements are formed, to decrease transaction costs. Thereby, also negative impacts can emerge, such as a restriction of competition and thus economic stagnation (Oliver, 1990, p. 245).

Stability

Environmental uncertainties, such as resource scarcity or lacking knowledge about the availability of suppliers, consumers, or exchange rates, motivates businesses to form – or to become part of – networks. The reason for this is businesses' desire for stability. By creating inter-organisational relationships, stability can be created, which absorbs uncertainties and threats. Thus, from the stability perspective, networks act as an instrument to predict and insure a maintaining flow of resources and the exchange of products (Oliver, 1990, pp. 245-246).

Legitimacy

Another motivator for a company to form inter-organisational collaborations is external pressure, which forces companies to justify their business activities. Companies need to provide

evidence of acting in adherence to general norms, rules, beliefs, and expectations of their environment. Thus, becoming part of a business network should prove or increase a firm's reputation or image, for example, by demonstrating social responsibility. In other words, business networks are a means to enhance a company's legitimacy towards suppliers and customers, certification authorities, as well as external stakeholders and public society (Oliver, 1990, p. 246).

In the next section, five organisational theories for inter-organisational collaboration will be explained. These, in combination with Oliver's motivators and the previously discussed motivators for sustainable businesses (see section "2.1.4 Motivators for Corporate Sustainability"), create a theoretical baseline to examine the reasons why businesses join BNS. This helps to identify how BNS can support their members to implementation corporate sustainability.

2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration

Literature has identified various organisational theories, explaining the benefits of inter-organisational collaborations. These theories share consensus with the above-stated motivators by Oliver (1990, pp. 243-246) to explain why businesses form inter-organisational collaborations. In this section five of the most popular theoretical perspectives on the formation of inter-organisational networks will be elaborated, namely the resource-based view, the relational view, the transaction cost economy, the learning theory, and the institutional theory (Bramanti, Rocha, & Redelico, 2020, p. 10; Connelly, Slater, & Ketchen, 2011, pp. 87-88). Further, for each of these theories the characteristics, which explicitly share consensus with Oliver's motivators (1990), will be highlighted. This will not only show their similarities but will also prove the validity of both the organisational theories and Oliver's motivators.

Resource-based View

The resource-based view (RBV) or resource-based theory (RBT) of companies has become increasingly popular in recent decades. Wernerfelt's (1984) theory is not only one of the most popular but also an historically early approach to explain why companies engage in inter-organisational collaborations. It found broad consensus in different studies about business collaborations, applied in varying frameworks and contexts (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112). The theory argues that a business is an array of its available resources and thus engages in business networks to acquire additional resources. The foundation of the RBV is the argument of the self-insufficiency of isolated businesses (Ozman, 2009, p. 45). In addition, similar to the argument of *asymmetry* to form inter-organisational boundaries (Oliver, 1990, pp. 243-244),

the RBV argues that businesses seek to control scarce or valuable resources, which embody a competitive advantage (Wijethilake, 2017, p. 571). However, while Oliver argues that this can happen in the context of power exertion in asymmetric business relations (1990, pp. 243-244), the resource-based view highlights that these resources and capabilities should preferably be internalised. Otherwise, if critical and interdependent resources or competences are outsourced, inter-organisational relations need a high level of control and integrity. Thus, from the individual company's perspective, preferably only non-critical resources should be outsourced or shared between companies (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112).

Relational View

The relational view (RV), first conceptualised by Dyer and Singh (1998), stands in contrast to the RBV. Scholars following this perspective argue that even critical resources and capabilities can – and should – be extended beyond the company's borders and thus shared in inter-organisational relations. In doing so, competitive advantages – so called relational rents – can be created (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112). Relational rents can be defined as a “[...] supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners.” (Dyer & Singh, 1998, p. 662). Therefore, relational rents can only be created, if two or more network parties share, combine, or invest in resources and capabilities. Businesses discovering the potentials of relational rents are more frequently joining business collaborations than others (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112). Concluding, the RV shares consensus with Oliver's *reciprocity* argument (1990, pp. 244-245).

Transaction Cost Economy

The transaction cost economy (TCE), a theory conceptualised by Williamson (1981), highlights the benefits of entering inter-organisational relationships: Defined business arrangements among companies result in more efficient and regulated transactions and thus a reduction of costs. Additionally, the arrangement of supplier-customer relationships is argued to counteract environmental uncertainties (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 111), which is in line with Oliver's arguments of *efficiency* and *stability* (Oliver, 1990, pp. 245-246). The TCE theory further argues that highly specific assets should be owned internally, even if transactions could be more cost efficient on a free-market exchange or by defined partnerships: A company's vulnerability, due to their dependencies on external partners on highly specific assets, should be reduced (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 111).

Learning Theory

Various studies about business networks and learning theories show consensus: The diversity of knowledge within a network of businesses is greater than in isolated businesses. Inter-organisational relations facilitate innovation as well as the creation of new products and capabilities. Thus, the learning theory argues that companies form networks to share, create and acquire knowledge. Thereby, organisational learning is complemented and enhanced by flows between network partners. The learning theory also stresses the difficulty of sharing valuable knowledge; especially due to market competition, the willingness of network partners to share valuable knowledge is reduced (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112). While organisational learning – and the acquisition of knowledge – is not specifically stated in the *reciprocity* argument of forming inter-organisational relations, consensus can still be identified: Collaboration among firms creates additional value for more than one party, which outweighs the costs of the collaboration (Oliver, 1990, pp. 244-245).

Institutional Theory

The institutional theory builds upon a firm's environmental pressure to explain the legitimacy of its practices and can therefore also be explained with the *legitimacy* argument of Oliver (1990, p. 246). This kind of pressure motivates businesses to engage in practices to show their conformity to their environment's norms and expectations. One way to do so, is to engage in business networks, which enhances a firm's reputation. Additionally, with increasing popularity of business networks, companies are more likely to engage in inter-organisational activities as a means of not losing competitive advantage. Therefore, the institutional theory can be portrayed as a necessity to adapt to environmental legitimacy pressures and to competitors, which do so as well (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 113).

Concluding, each of the above-described theories for inter-organisational relationships are argued to be valid until today, as they are used in numerous studies, applied by various scholars, and share consensus with Oliver's (1990) motivators for business networking. While it can be useful to portray these theories and views in isolation for empirical studies, it is inadequate to strictly divide them for explaining real-world scenarios of business networks. Hereby, the discussed theories should be viewed complementary rather than in isolation (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 113). Further, it must be noted that there is no consensus about which theory to apply, when studying inter-organisational constructs. This depends on the intentions of the research and the form of the network itself (Bramanti, Rocha, & Redelico, 2020, p. 9).

2.3 Business Networks for Sustainability (BNS)

Numerous scholars and studies commonly agree on the importance of business networks for businesses to engage in corporate sustainability (for example Dzhengiz & Niesten, 2020, p. 888 Stadtler & Lin, 2017, p. 716; Wagner & Svensson, 2014, p. 344). Besides the economic benefits already discussed in section “2.2 Business Networks”, previous research argues that inter-organisational collaboration facilitates necessary support to find solutions for increasingly complex sustainability-related problems (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302; Schaltegger, Beckmann, & Hansen, 2013, p. 219; Van Hoof & Thiell, 2014, p. 239). Networks do not only enable the exchange, creation, and exploitation of knowledge, resources, and capabilities, they can also act as behavioural carriers, influencing and shaping their members to engage in sustainable practices or to introduce sustainable norms and values (Patala, Hämäläinen, Jalkala, & Pesonen, 2014, p. 167). Further, they can act as facilitators for sustainability-oriented innovation (see section “2.1.3.3 Sustainable Innovation”), which integrates the resources of multiple businesses and is then allocated to a variety of companies (Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017, p. 492; Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 309; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, pp. 550-551).

The above-mentioned reasons prove the importance of examining business networks for sustainability (BNS) in greater detail. Therefore, this section is dedicated to BNS and is structured as follows: First, a definition for BNS will be created. Following, an overview of the key benefits of BNS will be given. Third, the process of inter-organisational sustainability learning inside a BNS will be explained. Concluding, collaborative capabilities for sustainability will be elaborated. The latter builds a summarised set of needed collaborative capabilities, to maximise benefits of BNS. Thus, this section provides a comprehensive overview of the scope of, the benefits of, and of how BNS can support their members to implement corporate sustainability will be provided.

2.3.1 Definition of BNS

While various scholars have studied the effects and implications of BNS (for example Nielsen & Thomsen, 2011; Patala, Hämäläinen, Jalkala, & Pesonen, 2014; Wagner & Svensson, 2014; Wassmer, Paquin, & Sharma, 2014) in given literature no holistic definition of BNS can be identified. This is most likely due to the different areas of application in which BNS have been studied. For example, in their attempts to define BNS, Nielsen and Thomsen (2011, p. 4) focus

exclusively on the resource-dependency argument, Brockhaus et al. (2013, p. 176) solely consider supply-chain networks, and Patala et al. (2014, p. 169) primarily focus on the environmental perspective of networks.

However, some scholars have identified more generic characteristics of BNS. These explain BNS as vertical arrangements of businesses or organisations to collaborate for the development and implementation of sustainable initiatives, to increase positive and/or to decrease negative impacts on nature and society. These impacts encompass, for example, the renewal of forests, the preservation of clean water, and the efficient use of resources and energy (Lacoste, 2016, p. 154; Wassmer, Paquin, & Sharma, 2014, p. 756). Such business arrangements are argued to be conceptualised instruments to tackle sustainability-related problems and to create sustainable solutions. Further, BNS offer different types of support for businesses, such as advice or assistance by offering and distributing specialised know-how, to overcome barriers and engage in corporate sustainability (Collins, Lawrence, Pavlovich, & Ryan, 2007, p. 730; McAllister & Bruce, 2015, p. 1). Moreover, McAllister and Bruce (2015, p. 1) highlight the fact that these collaborations do not only solve problems, but also promote the sustainability discourse.

Drawing on both the above-described characteristics of BNS and the working definition of business networks created in section “2.2.1 Definition of Business Networks”, this work defines BNS as follows: “BNS are collaborations, based on long-term partnerships among heterogeneous businesses, to mutually solve sustainability-related problems by offering distinct knowledge and jointly implementing sustainable initiatives, while simultaneously promoting the discourse about sustainability, to achieve common goals and to create mutual benefits among all network members, society and nature.”

2.3.2 Benefits of BNS

After a review of the given literature, a set of benefits of BNS, which share consensus among scholars, has been identified. In this section a consolidated overview of the identified benefits, namely knowledge, resources, and capabilities will be provided. However, it must also be noted that to this date no holistic framework about the benefits of BNS has been identified during the research of this work.

Knowledge

In given literature, the exchange – and thus the acquisition – of knowledge is the most mentioned benefit of BNS (for example Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017, p. 492; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 3; Dzhengiz, 2020, p. 3; Guerci, Longoni, &

Luzzini, 2016, p. 7; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695; Stadtler & Lin, 2017, p. 715). More precisely, most scholars refer to the exchange of knowledge in the context of businesses' environmental impacts. The inter-organisational exchange of knowledge encompasses information about the environmental impacts of products, practices, and services. This further involves, for example, knowledge about the impacts of production processes, product components, and raw materials (Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017, p. 492). Thus, the exchange of knowledge in business networks enables firms to recognise and improve their negative impacts (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48), by providing complementary and missing knowledge about these topics (Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 308; Stadtler & Lin, 2017, p. 715). More, the benefits for network members are not limited to the exchange of *new* knowledge. The exchange among business actors also nourishes the renewal of *existing* knowledge. Thereby, the retrieved knowledge can lead to increasingly environmental-friendly business practices (Dzhengiz & Niesten, 2020, p. 888). Rossignoli and Lionzo (2018, pp. 695-696) go as far as arguing that the inter-organisational exchange of knowledge is the essence of solving complex sustainability-related issues.

Concluding, the exchange of knowledge as a key benefit for BNS has gained significant attention. Therefore, it is also important to examine the learning process in the context of inter-organisational collaboration to understand how businesses are able to learn from collaboration. Due to its complexity, this topic will be elaborated in greater detail separately in section “2.3.3 Inter-Organisational Sustainability Learning”.

Resources and Innovation

While the exchange of knowledge is argued to be one important aspect for businesses to engage in BNS, another aspect highlighted by literature is the access to external resources (for example Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302; Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48; Dzhengiz, 2020, p. 3; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695). Businesses need to acquire additional resources to face environmental and societal challenges. These resources become available by collaborating with other members of BNS and are thus a valuable benefit of these networks (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48; Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 308; Dzhengiz, 2020, p. 3; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695).

More precisely, external resources enable businesses to engage in innovation as well as research and development activities, while reducing associated risks, such as investment costs or uncertainties about the future developments. Innovation, especially sustainability-oriented innovation (as described in section “2.1.3.3 Sustainable Innovation”), plays a major role for businesses

to implement sustainable practices and to thereby reduce their negative socio-environmental impacts (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer, & Overy, 2016, pp. 2-3; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, p. 551; Pujari & Sadovnikova, 2020, p. 1). Individual businesses are not able to conduct and utilise sustainability-oriented innovation processes in the same manner as they could in the context of business networks (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 701; Stadtler & Lin, 2017, p. 716). Additionally, innovation processes conducted mutually by network partners strengthens their inter-organisational boundaries. Therefore, sharing innovation enhancing resources can be a self-enforcing means for further sustainability-related collaboration (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 49).

Capabilities

Collaboration among members of BNS create organisational capabilities (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 49; Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016, p. 7; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695). These capabilities foster corporate sustainability and are therefore another benefit of BNS (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, pp. 1307, 1309). Thus, inter-organisational networks increasingly gain attention to benefit their members by enhancing their capabilities to face environmental challenges (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 49).

Further, capability building is particularly essential for the management department of businesses, as these management capabilities prove to have a positive correlation to a firm's environmental sustainability. Managers are able to acquire and improve their capabilities and competencies by collaborating with other businesses. Additionally, capabilities can also be created in and transferred to other departments, such as the human resource department (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, pp. 49, 54). The importance of the human resource department has also been highlighted by Singh et al. (2020, p. 3), who argue that this department is closely connected to the firm's employees – including management employees – and can therefore influence their behaviour. This can go as far as asking top management to pay attention to the business' impacts on sustainability-related issues.

Capabilities have been explored in great detail by De Almeida et al., who identified the importance of collaborative capabilities for sustainability (CCS) (2021, p. 3). Due to their complexity, CCS will be elaborated separately in section “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”.

Concluding, Dzhengiz (2020, p. 3) highlighted that BNS do not only offer the above-described benefits, but also help businesses to create and rearrange organisational norms and values (see also Stadtler & Lin, 2017, p. 28). This helps businesses to achieve compliance with sustainability-related standards and to legitimate their activities.

2.3.3 Inter-Organisational Sustainability Learning

As highlighted before, inter-organisational exchange of knowledge is one of the key benefits of BNS (see section “2.3.2 Benefits of BNS”). Additionally, the development of sustainability-related capabilities was examined as a further benefit. The acquisition of both these benefits is closely related to inter-organisational sustainability learning (Dzhengiz, 2020, p. 6). In other words, only due to inter-organisational sustainability learning, businesses are able to acquire these benefits. Thus, in this section a model for inter-organisational sustainability learning, introduced by Dzhengiz (2020) as a result of a broad literature review, will be elaborated. The model, depicted in Figure 1, highlights characteristics of network partners, the characteristics of partnerships, and the environmental context. These three themes act as influencing factors for inter-organisational learning. Further, it explains enabling and preventing factors (catalysts and inhibitors) for inter-organisational learning. Concluding, it also discusses various outcomes on both firm- and partnership-levels. This model provides deeper insights into the acquisition (the learning process) of knowledge and capabilities inside a BNS.

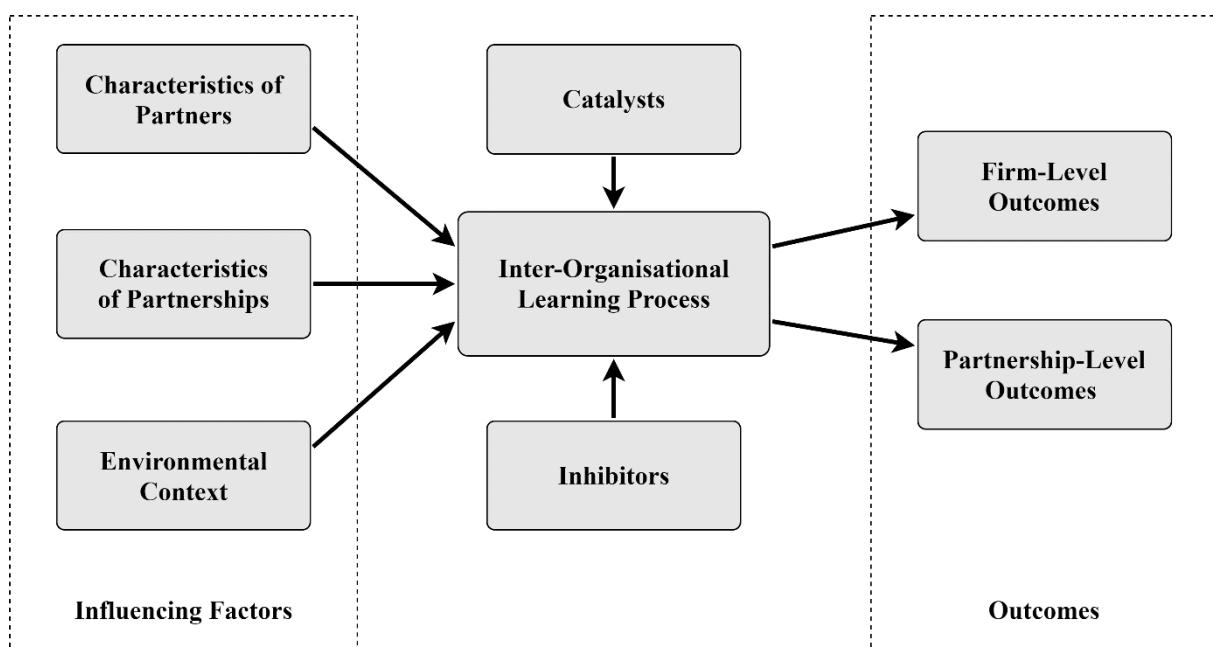


Figure 1. Model of Inter-Organisational Sustainability Learning.
Source: Based on Figure 2 of Dzhengiz (2020, p. 11)

Characteristics of Partners

The extent to which inter-organisational sustainability learning is successful, depends on different characteristics of the network partners. One characteristic, for example, is the reason why businesses engage into BNS. Another characteristic are the already existing capabilities of network partners. Two capabilities have been highlighted as particularly important: The absorptive and disseminative capabilities (Dzhengiz, 2020, p. 11).

The absorptive capability refers to a business' ability to acquire and apply new knowledge. In the context of sustainability, the acquired knowledge must be used to not only achieve economic, but also environmental and societal objectives. Thereby, a high absorptive capacity enables businesses to acquire new knowledge and capabilities to engage in sustainability-oriented innovation, to implement social and environmental sustainability into its business strategy and to therefore establish corporate sustainability (Cheng, Yeh, & Tu, 2008, p. 286).

The second particularly important characteristic is the disseminative capability. It explains a business' ability to distribute knowledge within a network of businesses. Without a business' willingness and capacity to do so, other network partners cannot obtain new knowledge (Albino, Dangelico, & Pontrandolfo, 2012, p. 306; Dzhengiz, 2020, p. 11).

Summarising, the disseminative and the absorptive capacity can be understood as businesses' abilities to send and receive knowledge between business network partners, to enable sustainability-related learning.

Characteristics of Partnerships

The characteristics of partnerships describe how different businesses inside a network interact with each other. This is referred to as the inter-organisational governance of firms and describes the routines, the processes, and the structures of how businesses collaborate. The governance between partners can be arranged by defined laws, regulations, norms, conflict resolutions, and decision-making processes (Dzhengiz, 2020, p. 13). If one or multiple of these apply, the governance would be described as a formal – or a contractual – one. On the opposite side, the informal – or a relational – governance is characterised by inter-organisational connections, which are based on trust, rather than regulations or norms (Dzhengiz, 2020, p. 13). In the second scenario, network members are able to create relational rents, as already discussed in section “2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration” (Dyer & Singh, 1998; Dzhengiz, 2020, pp. 12-13). Together, the two types of governance – the formal and the informal one – can be described as the communication process. On the one hand, the communication process should be formally defined, to ensure a timely, reliable, and effective communication

between network members. On the other hand, communication is informally based on trust, which has been identified by scholars to positively influence inter-organisational communication (Cheng, Yeh, & Tu, 2008, p. 286).

Concluding, partnership characteristics are an important factor for inter-organisational sustainability learning, which affect the communication process and thus the exchange of knowledge (Dzhengiz, 2020, p. 13).

Environmental Context

The third influencing factor tries to explain why businesses start to engage in inter-organisational sustainability learning, based on the businesses' environmental contexts. One example for the businesses' environmental contexts are external events. These can be catastrophic disasters (such as the explosion of a nuclear power plant or the unplanned release of hazardous waste), which increases businesses' willingness to change their business practices and thus motivates them to engage in sustainability learning. Another example is external pressure which leads to businesses' need to legitimate their business practices (Wassmer, Paquin, & Sharma, 2014, pp. 763-764). External pressure can arise in different forms: Governmental policies and regulations, societal or customer demands, and competitive pressure. The latter forces businesses to engage in sustainable business practises as market competition is doing so as well. Alternatively, competitive pressure can also motivate businesses to set the initial step before competitors do so (Dzhengiz, 2020, pp. 13-14; Wassmer, Paquin, & Sharma, 2014, pp. 765-766).

Catalysts

Dzhengiz's model (2020, pp. 14-17) identifies one primary catalyst for inter-organisational sustainability learning, namely social capital. Social capital has been defined as the strength of the relationships between network members, which is composed out of a set of characteristics, such as values, trust, and norms. Studies suggest that social capital facilitates collaborative action towards mutual goals, allows accessing external knowledge and thereby fosters new opportunities for individual businesses. Inter-organisational constellations are a necessary precondition for social capital to be created, which implies that social capital only relates to parties which are part of the network (Burt, 2000, pp. 347-348; Dzhengiz, 2020, pp. 14-15; Nielsen & Thomsen, 2011, p. 4).

Tsai and Ghoshal (1998, pp. 465-466) argue that social capital consists of three dimensions: The structural, relational, and cognitive dimension. The structural dimension encompasses social interactions, namely coordination channels, roles, and responsibilities. These are required

to exchange knowledge, values, and resources, to achieve inter-organisational sustainability learning. In other words, it is essential to be understood by all involved parties, *what* kind of information gets shared by *whom* through *which* channels. Only if these structural domains of social capital are defined in the initial partnership design phase, efficient sustainability learning can be achieved (Carey, Lawson, & Krause, 2011, p. 278; Dzhengiz, 2020, p. 15; Tsai & Ghoshal, 1998, p. 465).

The relational dimension explains the importance of trust for inter-organisational learning. Trust affects the relationship between network members: The higher the level of trust, the stronger the relationship. Strong relationships result in a higher willingness to exchange knowledge and thus enable and foster sustainability-related learning and innovation (Carey, Lawson, & Krause, 2011, p. 278; Dzhengiz, 2020, p. 15; Tsai & Ghoshal, 1998, p. 465).

The cognitive dimension refers to the mental and institutional distance between network parties. Businesses engaging in inter-organisational learning processes should be characterized by varying degrees of socio-environmental values and practices. However, the degree of variance – the mental and institutional distance – should be “[...] different enough to learn from each other and, at the same time, close enough to be able to understand each other’s language and work together [...]” (Dzhengiz, 2020, p. 16). If this scenario is given, the cognitive dimension of social capital is able to work as a catalyst for sustainability learning (Carey, Lawson, & Krause, 2011, p. 278; Dzhengiz, 2020, pp. 16; Tsai & Ghoshal, 1998, p. 465).

Inhibitors

Contrary to the above-described catalysts, inter-organisational sustainability learning can also be inhibited. For this, two primary factors have been highlighted, namely the imbalance of power between network members and the self-interests of individual network members (Dzhengiz, 2020, pp. 17-18).

The power of businesses is argued to have different dimensions, such as economic, knowledge-related, or social power. On the one hand, it is likely that for network members with low power – in one or multiple of these dimensions – inter-organisational learning is inhibited and the learning outcomes for these parties are less significant. On the other hand, network members with high power can both facilitate or hinder sustainability-related learning between themselves and other network members. For successful inter-organisational exchange of knowledge, power must be shared, as power imbalances between network members will certainly negatively affect the learning process for the weaker party. However, inter-organisational dependencies among

each other or towards similar resources can act as counterbalancing measures, if power asymmetries emerge (Cheng, Yeh, & Tu, 2008, p. 286; Dzhengiz, 2020, p. 17).

The second notable inhibitor for sustainability learning is the self-interest of business actors. These – also called opportunistic – actors manipulate the inter-organisational relationships in a way to achieve their individually desired outcomes rather than mutually desired outcomes. Network members acting in an opportunistic manner constrain sustainability-related learning by diminishing trust between involved businesses. If companies, which are weak in power, expect more powerful network members to act in self-interest, they are more likely to engage in opportunistic behaviour themselves, which works as a downward spiral for inter-organisational sustainability learning. However, different types of network-governances (as discussed in “Characteristics of Partnerships”) can have counterbalancing effects; for example, setting up governance structures, which include financial incentives for creating mutual benefits and opportunities, will decrease the likelihood of opportunistic behaviour among the parties (Cheng, Yeh, & Tu, 2008, p. 286; Dzhengiz, 2020, p. 17).

Concluding, both power imbalance and self-interest are inhibitors for sustainability-related learning among network members. However, counterbalancing measures can be identified for both inhibitors and should be implemented in the context of business relationships (Dzhengiz, 2020, p. 17).

Inter-organisational Learning Process

Above, three influencing factors as well as catalysts and inhibitors for inter-organisational sustainability learning have been examined. In the next step Dzhengiz’s model (2020, p. 18) highlights the learning process itself. It consists of activities conducted mutually by multiple BNS members to create greater value than they would have been able to create in isolation (Albert-Morant, Leal-Rodríguez, & De Marchi, 2018, p. 436). Inter-organisational learning is a process which must be further distinguished into three different types of learning. All of these types of learning, single-, double, and triple-loop, are relevant for sustainability-related learning. Single-loop learning is about correcting errors and optimising existing routines and practises, *without reflecting* on the sustainability of the solution. It is solely about improvement towards increased effectiveness and efficiency to meet defined objectives, without changing existing systems. Double-loop learning, however, refers to correcting errors and improving business operations *by reflecting* on underlying values and practices. Triple-loop learning defines a framework for single- and double-loop learning, by improving a firm’s capacity to engage in the latter two. This can be accomplished by establishing governance norms and learning protocols (Dzhengiz,

2020, p. 18; Shaw & Kristjanson, 2014, p. 2690). Triple-loop learning “[...] encourages a more open-ended and deep-seated discussion about what the primary challenges are and ways to reshape the values, norms, and social structures to address it.” (Shaw & Kristjanson, 2014, p. 2690).

Firm-Level Outcomes

The results of inter-organisational sustainability learning on the firm-level can be separated into three outcomes: Capability learning, reframing of values, and sustainability performance (Dzhengiz, 2020, pp. 18-19).

In existing literature capability learning has been highlighted as the development of new capabilities and the renewal of existing capabilities (Meinlschmidt, Foerstl, & Kirchoff, 2016, p. 191). These capabilities can be of technical or operational nature, which support businesses to engage in more socio-environmental-friendly practices. Also, dynamic capabilities, such as the management of collaborative partnerships, or absorptive capabilities, which foster the integration of external knowledge into the business, can be developed. In turn, both dynamic capabilities and absorptive capabilities result in improved partner characteristics (which encompass routines, processes, and structures of businesses collaboration) and thereby accelerate the learning process (Dzhengiz, 2020, p. 19).

Apart from the development and renewal of capabilities, another result of firm-level learning is the possible reframing of values. This happens due to collaboration with other businesses, which needs the involved actors to take different perspectives to understand their partners. This leads to businesses re-thinking their own perspectives, which results in a new framework of values and practices (Dzhengiz, 2020, p. 19; Lin, 2019, p. 547).

The third firm-level outcome is the increased sustainability performance of individual businesses. This refers to the improvement of environmental (Albino, Dangelico, & Pontrandolfo, 2012, p. 311), social (Sakarya, Bodur, Yildirim-Öktem, & Selekler-Göksen, 2012, p. 1710), and economic performance (Chen, Wu, & Wu, 2015, p. 964). Further, studies also highlight an improvement of innovation performance. However, the sustainability performance outcomes are linked to the results of capability building and value reframing. In other words, only if during the learning process capabilities were built and values were reframed, improved sustainability performances can be expected (Dzhengiz, 2020, p. 19).

Summarising, inter-organisational sustainability learning allows businesses to not only learn *what*, but also *how* to do it, by developing new capabilities and re-framing of business values. As a result, it increases businesses three-dimensional sustainability performance.

Partnership Level Outcomes

In his model for inter-organisational sustainability learning, Dzhengiz (2020, pp. 19-20) extends firm-level outcomes by the concept of partnership-level outcomes. Therefore, the learning process will not only result in firm-level outcomes, but also in outcomes which affect the relationship between the individual parties. Partnership-level outcomes can be achieved by feedback loops and revaluation of collaborative activities among participating parties. This also involves a reflection of the previously discussed inhibiting and catalysing factors of the partnership. The experience gained during the inter-organisational learning process can be used in further collaboration and will affect whether or not involved businesses are likely to engage in mutual activities again. Thus, negative experiences will lead to lower levels of trust and in an increased opportunistic behaviour among the parties, which results in a downward spiral for further sustainability learning (Dzhengiz, 2020, pp. 19-20).

2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability

The benefits of business networks – such as collaborating for mutual benefits, acquiring new knowledge, engaging in innovation processes and reducing risks (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 3) – have been discussed comprehensively in the section “2.2 Business Networks” and in previous sections of “2.3 Business Networks for Sustainability”.

As the advantages of business networks in creating solutions for sustainability issues become more commonly known, business actors are inspired to join inter-organisational collaborations to exceed their individual capacities (Van Hoof & Thiell, 2014, p. 240). As a result, these actors engage in the development of collaborative capabilities (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302). Collaborative capabilities (CC) have been defined as the “[...] purposefully created combination of management and governance structures that allows carrying out value creation and learning processes by two or more parties under conditions of joint resources and capabilities exploitation in order to achieve partners’ objectives.” (Czakon, 2009, p. 61).

Scholars refer to different theories, such as the relational view (RV) (Dyer & Singh, 1998), the resource-based view (RBV) (Wernerfelt, 1984) or the natural resource-based view (NRBV) (Hart, 1995), to explain how businesses use CC to accomplish sustainability-related objectives. For example, Choi and Hwang (2015, pp. 69-70) draw on the concepts of the NRBV and the RV to explain the importance of CC to achieve green collaborative strategies. Another example is the work of Luzzini et al. (2015, pp. 2-4), who explore CC in the context of supply chains. They draw on the RBV theory, arguing that CC positively influence both social and environmental performance of businesses (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 4).

These authors confirm the importance of understanding CC, as businesses need to acquire various of these capabilities to implement corporate sustainability (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, pp. 1307-1308; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 4). While the above-mentioned authors examined CC extensively, comparably little research was conducted around the topic of collaborative capabilities for *sustainability* (CCS). Thus, De Almeida et al. (2021) conducted a broad literature review to gain insights into characteristics of and the role CCS play for businesses to engage in sustainability-related practices. Therewith, ten types of CCS – which explicitly relate to aspects of sustainability – have been determined. The results of their study show that CCS do not only allow accessing resources, knowledge, and capabilities of network members, but also increases customer satisfaction and businesses' sustainability performance (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 8; Van Hoof & Thiell, 2014, p. 239). Both the RV (Dyer & Singh, 1998) and the NRBV (Hart, 1995) of the firm were the top cited theoretical foundations of the literature review, which once again highlights their relevance until today (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 5).

Following, the ten types of CCS will be elaborated in greater detail.

CCS 1 – Innovation towards Sustainability

As previously discussed (see section “2.1.3.3 Sustainable Innovation”), innovation is one of the most important facilitators for companies’ sustainable development (Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, pp. 550, 551). In other words: Innovation is one of the drivers to stimulate corporate sustainability. To acquire knowledge about new solutions and technological developments, firms must break their traditional boundaries and start to collaborate with other organisations and external stakeholders. This allows businesses creating an open space for knowledge exchange and learning, which in turn intensifies their inter-organisational relations. In doing so, businesses can create relational rents (discussed in section “2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration”) and stimulate innovation (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 8).

CCS 2 – Adoption of Clean Technology

Innovation is one way to create and implement technological solutions with low environmental impacts, also called clean technology. Alternatively, already existing clean technology can be adapted. Therefore, businesses can either engage in business collaborations (Hartmann & Germain, 2015, p. 203) to access knowledge about clean technology or collaborate within a business network to design and create clean technology (De Almeida, Gohr, Morioka, & da

Nóbrega, 2021, p. 8). Through both of these approaches relational rents among businesses are likely to emerge (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, pp. 8, 10).

While this CCS is closely related to innovation, given literature indicates a research trend towards clean technology (Hart & Dowell, 2011, p. 1471). Thus, this capability is justified to be separated from the more generic CCS 1 “innovation towards sustainability” (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 8).

CCS 3 – Absorptive Capacity

Absorptive capacity (see also section “2.3.3 Inter-Organisational Sustainability Learning“) explains a business’ competence to absorb knowledge (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 10). Being part of BNS and engaging in inter-organisational knowledge exchange does not yet alone lead to new solutions, much less to the implementation of sustainable practices or relational rents. These can only be achieved by a company’s absorptive capacity: Businesses need to be able to utilize the shared knowledge (Adams & Comber, 2013, pp. 5-6; Liao, Chen, Hu, Chung, & Yang, 2017, p. 1434). The greater the absorptive capacity and thus the ability to apply external knowledge, the greater are the chances of creating relational rents and implementing sustainable solutions. This CCS can be enhanced by creating defined inter-organisational knowledge exchange channels and routines (Dyer & Singh, 1998, p. 665).

CCS 4 – Knowledge Sharing for Sustainability

For knowledge to be absorbed ins BNS, as explained in CCS 3, it must first be shared between organisations. CCS 4, however, relates not only to sharing of knowledge, but also to the *creation* of knowledge: Knowledge about sustainability is characterized by being ambiguous and implicit. Therefore, knowledge about sustainability can be argued to be a rare resource which is hard to copy. Only the process of sharing creates this knowledge, which then allows other network actors accessing it. To do so, the involved parties need to possess necessary collaborative capabilities. As a result, sharing of sustainability-related knowledge enables the development of sustainable competitive advantages among BNS members (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 10; Dyer & Singh, 1998, p. 665).

CCS 5 – Propensity for sustainable Partnerships

Propensity for sustainable partnerships explains businesses’ ability to identify, create, and maintain beneficial relationships with third party actors (Luzzini, Brandon-Jones, Brandon-Jones, & Spina, 2015, p. 7). Further, this capability also includes the ability to change already existing inter-organisational relationships (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021,

p. 10). The development and maintenance of these partnerships increase a businesses' capability to implement or improve environmental practices. Among other advantages, supply chain partnerships are argued to be especially important for implementing solutions to reduce the environmental impact of products (Luzzini, Brandon-Jones, Brandon-Jones, & Spina, 2015, p. 7). Thus, entering business networks has become a common strategy to achieve sustainable objectives in product development and production processes. Concluding, propensity for sustainable partnerships of BNS actors relates to the potential of creating shared value among the parties. The higher the propensity for sustainable partnerships, the better are expected outcomes (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 10). The quality of the relationships and the trust among the parties are important determinants for the success of inter-organisational collaboration (Spekkink, 2015, pp. 134-135).

CCS 6 – Strategic Alignment towards Sustainability

This collaborative capability for sustainability refers to the ability to choose network partners which have a competitive commitment to corporate sustainability and thus offer a strategic advantage (Luzzini, Brandon-Jones, Brandon-Jones, & Spina, 2015, p. 7). A network's shared vision enhances collaborative approaches to achieve mutual objectives within the business network. Further, to achieve best possible results not only businesses, but all stakeholders of a business should engage in boundary-spanning activities to develop corporate sustainability (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, pp. 10-11).

CCS 7 – Green Development of new Products

The seventh CCS, green development of new products, focuses on the whole value chain of a company's product, its negative effects on the environment, and how to reduce them (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11). Collaboration between firms enables each actor to create new capabilities, such as tapping of new markets, increasing process efficiency, and introducing innovative solutions (Jiang, Mavondo, & Matanda, 2015, p. 1189). As a result, collaboration enables companies to reduce their environmental impact. Further, this CCS finds consensus with Hart's (1995, pp. 993-996) strategy of product stewardship, arguing that businesses need to consider every element of the value chain (see section "2.1.5 Natural Resource-Based View"; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11).

CCS 8 – Sustainable Operations Management

To fully engage in corporate sustainability, a company must align its operational activities with its sustainability strategy (Luzzini, Brandon-Jones, Brandon-Jones, & Spina, 2015, pp. 1-2).

This is an essential aspect as it helps to identify resources and capabilities outside the company, which are needed to complement internal resources to successfully incorporate sustainable practices. Sustainable operations management aligned with collaborative partnerships can lead to relational rents (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11).

CCS 9 – Long-term Relationships

The capability of long-term relationships creates a basis for trust and positive reputation. This is an important aspect of collaboration, as it positively influences the interactions among BNS members. The advantages of collaborative networks mostly rely on the interaction of their members, such as the exchange of knowledge or mutual innovation processes. Thus, building long-term relationships is key to successfully nourish collaboration (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11).

CCS 10 – Network Structure

The last CCS refers to the structure of the business network itself. As it is necessary to manage (long-term) relationships between network partners, predefined routines, such as communication channels or coordinative activities – which constitute the network structure – must be aligned and set in place. This is important as the advantages of networks – the exchange, absorption, and creation of knowledge and innovation – are largely depending on the structure of the network (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11)

Further, as stated in the introduction of this section, each of the CCS can be linked to an aspect of sustainability. Table 2 highlights the relation between the ten CCS and the corresponding sustainability aspects (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 8).

Table 2. Collaborative Capabilities for Sustainability and their Sustainability Aspects.

CCS	Sustainability Aspects
CCS 1 Innovation towards Sustainability	Innovation capabilities benefit companies in addressing sustainability practices, especially the perspective of environmental sustainability. Innovation is one of the most important facilitators for company's sustainable development.
CCS 2 Adoption of Clean Technology	The adoption of clean technology helps companies in dealing with sustainability-related challenges.

CCS 3	Absorptive capacities are necessary to utilize knowledge, which was exchanged in inter-organisational collaboration.
CCS 4	Inter-organisational sharing of knowledge strengthens collaboration for environmental-sustainable practices, which results in an improvement of environmental strategies.
CCS 5	The propensity to create and maintain inter-organisational relationships is an integral aspect of business networks. Thus, it is also fundamental for the development of corporate sustainability.
CCS 6	A company's partners' strategic orientation towards sustainability, enables the company itself to create sustainable practices and to thus meet its customers' demands.
CCS 7	Collaboration enables companies to improve the development of new – green – products. The design of green products integrates the idea of reducing their environmental impact to deal with environmental issues.
CCS 8	Businesses must align their sustainability strategies with their operations, in order to operate environmental-friendly. To do so, management of sustainable operations is a necessary capability.
CCS 9	To create and maintain long-lasting relationships is a necessary capability, as only these build trust and confidentiality to enable collaboration towards sustainable objectives.

CCS 10

Network Structure

The network structure is important to create routines for building relationships and thus to engage in mutual activities to create solutions for particular issues.

Source: Based on De Almeida et al. (2021, pp. 9-10)

Summarising, CCS build a comprehensive set of needed capabilities, which maximise the benefits of BNS for their members. At the same time, they can only be acquired by being part of a BNS (Czakon, 2009, p. 61). They allow, for example, accessing resources, knowledge, and capabilities of other BNS members and building of relational rents (see also section “2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration”) between them (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 8). Concluding, the concept of CCS offers valuable insights into how BNS can support their members to engage in corporate sustainability (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 1).

2.4 Interim Conclusion

This section provides a summary of the most essential insights from the literature review for answering the research questions of this work. Therewith, the theoretical research of this work will be concluded.

First, given literature proves the importance of business networks by highlighting the fact that business actors face a variety of new challenges in an ever faster changing business world (Camarinha-Matos, 2016, p. 285; Dzhengiz & Niesten, 2020, p. 881). To stay competitive, businesses rely on additional capabilities, resources, and flexibility, which can be accessed by forming inter-organisational collaborations (Patala, Hämäläinen, Jalkala, & Pesonen, 2014, p. 167; Camarinha-Matos, 2016, p. 285). More importantly, research shows that inter-organisational collaboration in the context of *sustainability* – in BNS – provides additional benefits and facilitates necessary support to find solutions for increasingly complex sustainability-related problems (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302; Schaltegger, Beckmann, & Hansen, 2013, p. 219; Van Hoof & Thiell, 2014, p. 239).

Next, the key benefits of being part of a BNS can be summarised by the topics knowledge, resources and innovation, and capabilities. The inter-organisational exchange and acquisition of knowledge is the most prominent benefit in given literature (for example Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017, p. 492; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 3;

Dzhengiz, 2020, p. 3; Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016, p. 7). For businesses to acquire knowledge in the context of BNS, inter-organisational sustainability learning is necessary. It proves to be a process with a variety of facets, such as influencing factors, inhibitors, and catalysts (Dzhengiz, 2020).

Literature further suggests that businesses need to acquire additional resources to face environmental and societal challenges. These resources become available by collaborating with other members of BNS and are thus another valuable benefit of BNS (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48; Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 308; Dzhengiz, 2020, p. 3; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695). Also SOI is of importance in facing these challenges, as it allows minimising businesses' negative impacts, while remaining economic returns (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer, & Overy, 2016, pp. 2-3; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, p. 551; Pujari & Sadovnikova, 2020, p. 1) Hereby BNS can play a major role, as interdisciplinary involvement of various stakeholders and collaboration beyond business boundaries is essential for the development of SOI (Evans, et al., 2017, p. 599; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, pp. 550-551).

Moreover, inter-organisational networks increasingly gain attention to benefit their members by enhancing their capabilities to face environmental challenges (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 49). Bezerra et al. (2020) identified seven *organisational* capabilities for corporate sustainability. These provide insights into the abilities a business needs to acquire, to successfully implement sustainability practices. More, De Almeida et al. (2021) introduced ten *collaborative* capabilities for sustainability. These can be created and acquired by being part of a BNS and relate to increased corporate sustainability of BNS members (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021; Czakon, 2009, p. 61).

To identify motivating factors for businesses to engage in BNS, first, the motivators for businesses to engage in *sustainability-related* practices have been identified. Here, literature suggests distinguishing between intrinsic and extrinsic motivators. While intrinsically motivated companies engage in corporate sustainability, because they are confident that this is the only right thing to do (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, p. 940), extrinsically motivated companies find a variety of reasons to engage in corporate sustainability. These are the enhancement of the company's image (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 937-938), external – such as regulatory or customer – pressure (Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016, pp. 5, 21), and efficiency maximisation. Efficiency maximisation refers to companies'

motivation to use their resources as efficiently as possible to thereby create competitive advantages (Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 308; Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 938-939).

Second, motivators for businesses to engage in *inter-organisational collaboration* have been identified. Here, a prominent paper of Oliver (1990) highlights six motivators, namely necessity, asymmetry, reciprocity, efficiency, stability, and legitimacy (Oliver, 1990, pp. 243-246). These motivators share consensus with widely recognised organisational theories, such as the resource-based view (Wernerfelt, 1984), the relational view (Dyer & Singh, 1998), the transaction cost economy (Williamson, 1981), the learning theory (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112), and the institutional theory (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 113), which explain why businesses engage in inter-organisational collaboration.

This implies that businesses, on the one hand, can be both intrinsically and extrinsically motivated and, on the other hand, are motivated by necessity, asymmetry, reciprocity, efficiency, stability, and legitimacy to engage in inter-organisational collaboration for sustainability.

Concluding, given literature provides a theoretical background which indicates that BNS can support their members in implementing corporate sustainability and to thus become sustainable businesses. To do so, they provide a platform for heterogenous businesses to create, acquire, and share knowledge, capabilities, and resources to mutually solve sustainability-related problems (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 49; Collins, Lawrence, Pavlovich, & Ryan, 2007, p. 730; Guerci, Longoni, & Luzzini, 2016, p. 7; McAllister & Bruce, 2015, p. 1; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695). Lastly, companies themselves are motived to join BNS due to intrinsic beliefs or extrinsic influences and to acquire resources, create mutual benefits, and gain competencies to face sustainability-related challenges and to thus stay competitive market actors (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 939-940; Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 309; Oliver, 1990, pp. 244-245; Schulte & Hallstedt, 2017, p. 10; Stadtler & Lin, 2017, p. 728; Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112).

3 Methodology

This chapter provides extensive insights into the empirical research of this work. This encompasses the design of the methodology and the execution of both the data collection and data analysis. Importantly, also the adjustments made during the data collection and the data analysing process will be highlighted.

3.1 Description and Design of Methodology

In this section the methodology of the empirical research of this work will be elaborated. First, the empirical design and the chosen methodology, a qualitative research approach, will be introduced. Next, the methodology of the data collection according to the expert interview will be explained. Hereby, the reasons why the expert interview has been identified as a suitable instrument for this work and challenges associated with the expert interview will be highlighted. In the last section, the concept of analysing the collected data according to the topic analysis will be illustrated.

3.1.1 Methodology and Empirical Research Design

For this work, a qualitative research approach has been chosen to find answers about how business networks for sustainability (BNS) can support their members in implementing corporate sustainability. The qualitative form of data collection has been identified as a suitable empirical approach to gather profound insights into the work of BNS and the support BNS are able to offer, from the perspective of BNS members. The reason therefore lies within the nature of qualitative research: To study social relations, as these phenomena can only be explained in the context of their real-world emergence (Flick, 2009, p. 12). Further, the qualitative research aims to study the knowledge and practices of the research objects. The direct communication between the researcher and the participants allows creating deeper and additional insights, which however requires extensive preparation before the research is conducted (see section “3.1.2 Methodology of Data Collection”). This interaction is perceived as an additional value of the qualitative research approach, as it allows clarifying issues or inquiring about certain topics. A known limitation of the qualitative approach is the study of subjects, which should be examined in cause-and-effect models. However, in the course of this work this limitation does not apply, as cause-effect relations cannot be identified before conducting the research (Flick, 2009, pp. 15-16).

A quantitative approach is not suitable due to its dependency on exact models. This kind of empirical research is typically used to generalize the information of collected data and to develop a general theory. Further, the utilization research of Beck and Bonß (1989) argues that quantitative research findings typically do not apply to institutional systems and practices (Flick, 2009, p. 13), which therefore is an additional argument to not apply a quantitative research when studying BNS.

Conducting, the qualitative research approach has been chosen, as it allows developing new insights, while the quantitative approach is generally used to test what is already known (Flick, 2009, p. 15). In this work the qualitative research is conducted according to the concept of the expert interview by Bogner, Littig and Menz (2009, pp. 81-92), which will be explained in detail in the next section.

3.1.2 Methodology of Data Collection

To collect the necessary data for answering the research questions of this work, a qualitative data collection has been identified as a suitable approach. More precisely, the concept of the expert interview (Bogner, Littig, & Menz, 2009, pp. 81-92; Flick, 2009, p. 165-169) has been chosen as an appropriate instrument for the qualitative data collection.

The purpose of the expert interview – a talk between expert and quasi-expert – is to generate specific knowledge of and to gain exclusive insights into a particular topic or scenario (Bogner, Littig, & Menz, 2009, pp. 81, 83). Further, the expert interview can be used to collect information which is only available in a distinct context. In other words, information can be collected, which is only available due to the interview partner's individual circumstances (Flick, 2009, pp. 166-167), such as being a patient of a specific hospital or by being a member of a BNS. These characteristics prove the expert interview to be the right instrument for this work. The data collection should provide specific knowledge about the work of and insights into BNS. With that, a better understanding for BNS and therefore the support and benefits provided for their members can be acquired.

In the next section, the notion of the expert and its related characteristics will be elaborated. Following that, insights into the preparation of the expert interviews will be provided.

Notion of the Expert

Before conducting expert interviews, the notion of experts, who constitute the interview partners of this work, needs to be defined. In contrast to a specialist, an expert has a broad understanding and an overview of the specific subject. Thus, while experts have comprehensive

knowledge about the big picture of a topic, specialists possess deep insights into specific aspects of a topic. Therefore, the expert understands how different aspects of the topic – the bigger picture – relate to each other (Bogner, Littig, & Menz, 2009, p. 82). Moreover, experts' knowledge encompasses not only reflected and systematic theoretical knowledge about their field of expertise, but it also involves practical experience, such as collective opinions and social activities (Flick, 2009, p. 166). The latter is from particular interest, as the social and collective behaviours in BNS play a major role according to given literature (for example De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11; Dzhengiz, 2020, pp. 14-17).

For the data collection of this work, experts have been identified as the representatives or heads of corporate sustainability and CSR departments of selected companies. Interviews with these experts will ensure to gather a profound understanding about how BNS are able to support their members to become more sustainable businesses.

Preparation of the Expert Interview

Before conducting expert interviews, it is important for the interviewer to acquire comprehensive knowledge about the interview subject (Flick, 2009, p. 168). This is described as a challenging task, as the expert her- or himself acquired the knowledge during the course of a long period of time. Therefore, the interviewer should study existing literature about the interview subject to acquire profound knowledge before conducting the interview. This encompasses not only research papers, but also further canonical sources such as text- and coursebooks, scientific journals, and protocols of relevant discussions. Another option for the interviewer to acquire the needed expertise, is to attend in education programs, such as workshops, related symposiums, or further education in which the expert her- or himself would attend as well (Bogner, Littig, & Menz, 2009, p. 90).

In addition, experts are used to communicate in settings, which share features such as thematic focus and the use of professional terminology. They expect their communication partners to understand underlying facts, interrelations, or abbreviations. Thus, it is from importance for the interviewer to speak and understand the same language as the expert does (Bogner, Littig, & Menz, 2009, p. 85).

Further, experts are argued to use different communication styles. On the one hand, when experts talk to non-experts, they tend to dramatize, endow their speech with metaphors, or use the setting for self-legitimisation. On the other hand, when experts talk to experts or people perceived as experts – the quasi-experts – they are more likely to comprehensively explain what they are doing, why they are doing it, and how they are doing it. Therefore, it is important to

create an interview setting in which the interviewer is perceived as an expert (Bogner, Littig, & Menz, 2009, pp. 85-86).

Finally, for the interviewer to acquire substantial knowledge about the experts' field of expertise – before the interview takes place – presents another benefit: If the interviewer is able to react with meaningful questions and qualified arguments, the experts are likely to disclose further information and openly discuss using their individual opinions (Bogner, Littig, & Menz, 2009, p. 86).

Summarising, the goal of the preparative activities is for the interviewer to become the quasi-expert. Thus, the interviewer will be respected by the experts, speaks the same language as the experts, and has comprehensive knowledge about the experts' field of expertise. As a result, the experts will offer valuable insights and information during the interview.

3.1.3 Methodology of Data Analysis

In this section the methodology of the data analysis of this work will be presented. The data – collected with the help of expert interviews – is analysed according to the topic analysis by Froschauer and Lueger (2020, pp. 182-198). The topic analysis is well suited for analysing several interviews in order to identify the different ideas of people or collectives, to systematize the discussed topics, and to anchor them in a situation-specific manner. Further, the procedure is suitable to examine the opinions of experts and to explore the similarities and differences of the discussed themes in detail (Froschauer & Lueger, 2020, p. 182). This proves the topic analysis to be a suitable analysing instrument, as it allows identifying the experts' ideas and opinions about if and how BNS can offer support in implementing corporate sustainability.

The topic analysis has different fields of application. These encompass, for example, the creation of an overview of a large amount of text or to summarise the content of different topics. Further, the topic analysis is used if the manifest content is more important than the latent content of statements. Therefore, in this procedure, interpretive tasks of the researcher are limited, as the manifest content of statements is from primary interest. Thus, when using the topic analysis, the risk of colouring the results with the researcher's personal opinion is low. However, it is still necessary to linguistically correct the transcripts to avoid dialect expressions and translate them into standard language. Precise dialect transcripts are argued to be hindering for further analyses, if, for example, certain words or phrases should be identified by an analysing-software (Froschauer & Lueger, 2020, p. 183).

These fields of application and characteristics confirm the suitability of the topic analysis for this work, as the transcripts of the interviews create a large amount of text which needs to be

summarised and structured to receive meaningful insights into BNS. More, the manifest content of the experts' statements builds the main contribution of the research and is thus more significant than the researcher's interpretation of their statements.

With this procedure, texts are subjected to a reflective summary in order to get an overview of the variety of topics that arise in the conversation material, their situational forms of expression, their modes of representation and contexts, as well as the underlying perspectives. Thus, the distinctive elements of the interviews as well as the similarities and the differences among the various experts' statements can be identified (Froschauer & Lueger, 2020, p. 183).

The textual reduction procedure is the core concept of the topic analysis. This procedure is used to reduce the amount of text of the interview transcripts and to identify relevant topics for further analyses. Therefore, first the related passages of a specific topic are identified. The number and types of topics depend on the research question. However, in the first phase no far-reaching decisions should be made about the importance or relevance of certain topics, as this could possibly result in a loss of valuable information. Only when the topics have been classified, differentiated from one another, and determined in their relevance for further analyses their importance and their integration into a context of meaning can be identified (Froschauer & Lueger, 2020, p. 184). Following, the five steps of the textual reduction procedure, according to Froschauer and Lueger (2020, pp. 184-186), are explained:

Step 1: Identification of Topics and relevant Text Passages

First, a topic has to be identified on the basis of a text passage. Next, further text passages, which the topic can be assigned to, need to be identified. In this step it should already be clarified which central elements of a topic enable the assignment of a text passage, as this results in a reduction of transcript material and an initial delimitation of content. It is important to note in which conversation, by whom, and in which context the topic is addressed (Froschauer & Lueger, 2020, p. 184).

Step 2: Identification of Characteristics and the Context of Topics

In this step important characteristics of each topic are examined based on the reduced transcript material. It should be considered in which context (for example in the context of a different topic) a certain topic is brought up by which actors. Hereby it is important to note whether a topic was introduced by the researcher (for example by an explicit question about it) or by the interviewees themselves, as this provides information about the importance of a topic for the interviewees (Froschauer & Lueger, 2020, p. 184).

Step 3: Identification of Similarities and Differences within and among the Interviews

This procedure, the comparative part of the topic analysis, pays particular attention to similarities and differences of one topic within and among the interviews. The identification of the naming of a topic by different interview partners and the associated context of the argument are the main steps of the comparative procedure. This helps to create a core understanding about relevant topics and their differences as well as the various facets of these topics. For example, the term “hierarchy” is mostly associated with an understanding of superiority and subordination. However, what the hierarchical order is based on (for example, knowledge, loyalty, or assertiveness) can differ markedly from the perspective of individual study objects (Froschauer & Lueger, 2020, pp. 184-185).

Step 4: Identification of the Order and the Relevance of Topics

In this step the order in which topics were discussed and the relevance of these topics is examined. However, the applicability of identifying the order of topics depends on the type of interview. If during the course of the interview the researcher frequently inquired and brought up additional questions, or if the interview was conducted by strictly following a set of questions, the order analysis must not be exerted. Further, in this step the topics can be separated into two categories to identify their relevance: On the one hand, the topics which arise in the context of the interviewee’s arguments represent the viewpoints of the interviewee. On the other hand, the topics which are discussed as a response to specific questions or arguments of the interviewer reflect the interests of the researcher (Froschauer & Lueger, 2020, p. 185).

Step 5: Integration of Topic Characteristics into the Context of the Research

The fifth step plays a central role during the course of a research project. Hereby the interview topics are examined in the context of the theoretical background of the work. Therefore, an overall contextualisation of the empirical and theoretical research should be created, which deepens the understanding of the observed subject. It is important to keep the different perspectives of the interview partners and not to generalise their arguments. If suitable, additional information for further contextualisation of the arguments or possible explanations for certain arguments can be provided. In this last step the interests of the researcher are prioritised. However, if the manifest content of the collected data is of importance, interpretation should be kept at a bare minimum. Concluding, suggestions for further research or analysing activities (for example, gaps in the material, open questions, or code structure analysis) can be involved in this step (Froschauer & Lueger, 2020, pp. 185-186).

3.2 Execution of Empirical Research

In this section the execution of the empirical research of this work will be explained. First, the study objects of the research will be examined. Hereby the selection criteria of the selected companies and their characteristics will be highlighted. This additionally includes an overview of the interviewed companies. The second and third section provide comprehensive insights into the collection and the analysing process of the empirical research data. These sections will also highlight the modifications of the theoretical concepts of the expert interview (see section “3.1.2 Methodology of Data Collection”) and the topic analysis (see section “3.1.3 Methodology of Data Analysis”) which have been conducted during the course of the research.

3.2.1 Object of Study

This section provides insights into the selection of the study objects of the empirical research of this work. It shows the characteristics of the interviewed companies and provides an overview as well as a brief description of the BNS of which the interviewed companies are members of.

Eight companies, which are located in or have a settlement in Austria and are part of at least one BNS (according to the definition created in section “2.3.1 Definition of BNS”), were chosen as study objects for this research. Further, all interviewed companies show characteristics of being in the third cultural phase – the phase of sustainability embedment – according to the stage model of corporate sustainability (see section “2.1.3.1 Three cultural Phases”; Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 20-23). One of these characteristics – which is of particular interest for this work – is the company’s desire to go beyond traditional business boundaries to engage in collaborative activities and build long-term alliances with other corporations (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 21-23; Van Marrewijk & Werre, 2003, p. 112). Thus, companies engaging in BNS can yet alone by this fact be identified as being situated in the third cultural phase. Further, companies in the third cultural phase increase their internal resources dedicated to sustainability-related issues, which for this work has been identified as the existence of dedicated sustainability departments. More, these companies ensure to publish reports about sustainability efforts and initiatives (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 20-23), which are publicly accessible via the company’s website.

All of the study objects are big corporations, according to the Austrian commercial code article §221. The research was initially not intended to focus solely on big corporations; however, an initial review of possible study objects showed that companies, which have – according to the information publicly available on their websites or on LinkedIn – a dedicated sustainability

department and additionally would be available for an interview, happened to be primarily big corporations. Dedicated sustainability departments were an important precondition in the selection of companies, as the expert interviews have been conducted with the head or a representative of these departments.

Further, to diversify the research, companies from different economic sectors have been chosen as study objects. However, this approach could not be executed to its full extent, as getting in contact with study objects from eight different economic sectors has proven to be a major challenge. Therefore, the final list of research objects encompasses eight companies from five different economic sectors, namely banking and finance, commerce, industry, information and consulting, and insurance.

Table 3 creates an overview of the interviewed companies to offer additional insights into their characteristics. The first column of Table 3 shows an anonymised list of interviewed companies, which is sorted by the sequence in which the interviews have been conducted. The second column shows the corresponding economic sector of each of the companies. The third column shows the companies's BNS memberships, which is sorted alphabetically for each company. Further, the list of BNS memberships does not include all BNS, as some of them would prevent the anonymisation of the interviewed companies. This is due to their specific scope or small number of network members. However, before the BNS in Table 3 were listed – and thus before some of the BNS were excluded –, the interviews were analysed to make sure to not miss any possible contextualisation, which would offer additional insights into the empirical research. In other words, missing out some of the BNS in the following list does not create any constraints on the interpretation of the results of this work.

Table 3. Overview of the interviewed Companies.

Company	Economic Sector	BNS Memberships
A	Banking and Finance	respACT
		Unternehmen für Familien
B	Industry	respACT UN Global Compact
C	Banking and Finance	Charta der Vielfalt
		UN Global Compact
		Unternehmen für Familien
		Verantwortung zeigen! WWF Climate Group

D	Commerce	Energieeffizienz Netzwerk Vorarlberg respACT Klimaaktiv Klimaneutralitätsbündnis 2025
E	Information and Consulting	respACT The Green Grid World Business Council for Sustainable Development
F	Industry	respACT UN Global Compact
G	Insurance	respACT UN Global Compact
H	Information and Consulting	respACT UN Global Compact

To provide further information and contextualization possibilities, each of the BNS, which are in the scope of this work, has been described Appendix C. Therefore, Table C1 has been created, which provides in the first column an alphabetically sorted overview of these BNS. A brief explanation for each of the BNS's characteristics is given in the second column. In the third column the type of each BNS is outlined to provide insights into whether they act on a national or international level. Here, it is also important to highlight that all of the BNS in the scope of this work are cross-sectoral, meaning their members come from different economic sectors. Contrary to that also sector-specific BNS exist, which, however, have not been within the scope of this work. The third column additionally depicts the thematic focus of each of the BNS.

3.2.2 Data Collection

In this section the data collection process of the empirical research is described in detail. The section is structured as follows: First, insights into establishing contact with the study objects will be given. Second, the development and characteristics of the interview guideline will be elaborated. Third, the execution of the data collection will be demonstrated. Last, modifications of the data collecting methods during the data collection process will be highlighted. Here, also the reasons for developing a second version of the interview guideline will be explained.

Establishing Contact with Study Objects

To approach the companies – which are in the scope of this research – and to get in touch with the representatives or heads of their sustainability or CSR departments, different communication channels have been used. Some of the companies provide an official contact form or the contact data of the responsible contact person on their website, which allowed getting in touch with the companies. However, in some cases neither a contact form nor an official point of contact could be identified on the websites. Thus, two alternative approaches have been conducted: On the one hand, the selected companies have been examined to identify of which BNS they are members of. Following, these BNS have been observed more closely to identify whether they refer to a responsible person for sustainability agendas. These persons – if stated on the network website – have then been contacted via LinkedIn. On the other hand, personal and job-related contacts of the researcher have been used to identify sustainability-related representatives of the companies to directly get in touch with them. The latter proved to be the most successful approach to get in touch with the corresponding experts.

Interview Guideline

The interviews were conducted in form of semi-structured interviews. Therefore, only blocks of themes, which were planned to discuss with the interview partner, were prepared. However, according to Bogner et al. (2009, p. 84) experts and managers are not used to narrative communication due to their day-to-day business meetings. Therefore, to ensure valid results an interview guideline has been created (see Appendix A). Still, the guideline and included questions were kept on a rather generic level. Additionally, the questions depicted in the interview guideline were not necessarily raised during the interviews if the course of the discussion made them obsolete.

The guideline was designed around four themes, which are closely related to the research questions of this work. The first three themes derived directly from the three sub-questions of the main research question, namely the benefits of BNS, the acquisition of capabilities through BNS and the motivators to join a BNS. The fourth theme is about the future development of BNS, whereby the interview participants were asked to think about what further developments of or offers from BNS they wish to see in the future.

Further, Bogner et al. (2009, pp. 86-87) argue that a flexible and situational use of the guideline is important to increase the openness of the interviewee. This highlights once again that for expert interviews the guideline should be designed in an adaptable manner and not as a set of questions which is strictly followed during the interviews. Concluding, it must be noted that all

interviews were conducted in German and therefore the interview guideline has only been designed in German.

Execution of Data Collection

Due to COVID-19 circumstances, the interviews have been conducted solely remotely, using the online videoconferencing tools Microsoft Teams or Zoom Video Communications. As stated before, the interviews were conducted with experts from Austrian businesses or businesses with a settlement in Austria. Thus, the interviews were conducted in German. The spoken words – not the videos themselves – of the interview participants have been recorded during all interviews. The interviewer always turned on the front-facing camera to create an interview setting which is as close as possible to the real world. Seven out of eight interviewees turned on their camera themselves. Communicating between the interview participants has proven to be easier this way, as it was possible to see each other's facial expressions. This, for example, helped to visually identify when the interview partner wanted to say something, which avoided overlapping of speech. As a result, transcribing the audio records was easier for those interviews, where both participants had turned on their camera.

Modifications of Data Collection

After the first interview (with company A) was conducted, minor changes on the interview guideline have been incorporated. The second version of the interview guideline, which has been used for the interviews with the companies B to H can be found in Appendix B. Although an additional test interview was conducted before the data collection phase was initiated, these adjustments were necessary due to two reasons: The first reason was to ensure the questions better reflect the experience of the interviewees, as minor misunderstandings occurred during the interview with company A. This resulted in additional elaborations from both the interviewee and the interviewer and thus unnecessarily lengthened the interview. The second reason was to help the interviewer to keep track of all relevant topics in further interviews. However, the basic conception of the interview stayed the same: Semi-structured interviews, which have not been strictly following a set of questions but used them for guidance to gather information about all relevant aspects to answer the research questions.

3.2.3 Data Analysis

The data analysis of this work followed the proposed approach of Froschauer and Lueger (2020, pp. 184-186) for the most part (see section “3.1.3 Methodology of Data Analysis”). However, some adjustments have been incorporated: First, the relevance of the discussed topics, which is

recommended to be conducted in step 4 (Froschauer & Lueger, 2020, p. 185), was already determined in step 2. This helped to reduce the extensive number of different topics and allowed performing the following steps in a more reasonable manner. Second, the contextualisation was executed in step 3 – instead of step 2 –, after the consolidation and characterisation was already completed in step 2. This enabled to only contextualise the topics, which have been identified to be from relevance. Third, the topic analysis allows either analysing or ignoring the sequence of the discussed topics. For interviews without a clear structure and with interposed questions by the interviewer, the sequence of topics cannot be analysed (Froschauer & Lueger, 2020, p. 185). As in this work the expert interviews were conducted in a semi-structured manner, with additional interposed questions by the interviewer, an analysis of the order of mentioned topics was not suitable. Thus, during step 4 of the textual reduction procedure only the relevance of topics and the context of their appearance – however, not the order of the topics – was taken into consideration. Following, the detailed procedure of the adjusted data analysis of this work will be elaborated, which still encompasses five steps of reducing and evaluating the collected data, as proposed by Froschauer and Lueger (2020, pp. 184-186).

Step 1: Identification of Text Passages and Topics

After the interviews have been conducted and transcribed, each of the interviews was examined and the passages relevant for this work have been identified. The text passages have been identified as relevant, if they either relate to a topic discussed in chapter “2 Theory” or have been mentioned by more than one of the interview partners. Each of these text passages were assigned to a topic, to create an overview of all discussed topics.

Step 2: Consolidation and Characterisation of Topics

In step 2 the complexity and extensive number of different topics, which resulted from step 1, was reduced. Therefore, all topics were pooled to identify similar and conjunct topics. These were then consolidated into a final selection of *relevant* topics, which show relevance in answering the research question and have been discussed by at least two of the interview partners. In chapter “4 Results”, a description of the characteristics of the relevant topics is provided at the beginning of each of the corresponding sections.

Step 3: Contextualisation of Topics:

In step 3 for each of the relevant topics the related text passages were accumulated. Further, the context of each of the relevant text passages was identified. The primary benefit of the contextualisation is to identify, whether the topic was raised by the interviewees themselves or if the

topic was introduced by the interviewer as a result of a specific question (Froschauer & Lueger, 2020, p. 192). Combined, step 2 and 3 create a comprehensive overview of relevant topics and the corresponding statements. This overview has been depicted in Tables Table *D1* to Table *D14* of Appendix D: For each of the relevant topics a table has been created, which shows the experts' company (A to H) in the first column. The experts' relevant statements for the corresponding topic of each table are presented in the second column. The third column shows the context, in which the statements emerged during the interviews. These tables serve as the input for steps 4 and 5 of the data analysis.

Step 4: Identification of Similarities and Difference of Topics

In step 4 the similarities and differences of the relevant text passages of each of the final topics have been analysed. Here, as proposed for step 5 by Froschauer and Lueger (2020, p. 185), the different perspectives of the interview partners were maintained. In other words, the statements have not been generalised. Next, also the contextualisation (see step 3) of the topics was evaluated to identify whether the topics have been discussed as a result of an inquiry by the interviewer or if they have been raised by the interviewed experts themselves. The similarities, differences, and contextualisation of the interview statements constitute the final results of the empirical research of this work and are presented in chapter “4 Results”. It is important to highlight that relevant interview statements have been translated from German to English by the researcher in the course of step 4. This allowed embedding the interviewees’ statements into the related sections of chapter “4 Results” to provide insights into the interviews and to prove the validity of the presented results.

Step 5: Integration in Research Context

In the final step of the data analysis the results of the empirical research (see chapter “4 Results”) have been integrated into the research context, which is constituted by the research questions (see section “1.2 Research Questions”) and thus by the theoretical research of this work (see chapter “2 Theory”). Here, for each of the research questions the results of the theoretical and the empirical research are discussed. More precisely, the relevant topics – resulting from step 2 of the data analysis – are compared to the results of the literature review. In doing so, further insights into the experts’ statements and possible explanations for certain arguments are provided.

As step 5 focuses on the primary research objective of this work, interpretation of both the theoretical and the empirical research is provided whenever necessary and suitable to answer the research questions. However, to maintain the manifest results of the empirical research,

interpretation of the results was kept as low as possible (Froschauer & Lueger, 2020, p. 185). The results of this step are presented in chapter “5 Discussion”.

4 Results

In this chapter the results of the empirical research will be presented. It is subdivided into sections of relevant topics (which show relevance in answering the research question and have been discussed by at least two of the interview partners; see section “3.2.3 Data Analysis”), which have been discussed during the course of the expert interviews. At the beginning of each section a description of the topic is provided. At the end of each section the relevance of the topic regarding the research questions will be elaborated. The research questions of this work are the following:

How can a business network for sustainability support its members in implementing corporate sustainability to become sustainable businesses?

- a. What are the key benefits of being part of a business network for sustainability?
- b. Does a business network for sustainability support its members in building sustainability-related capabilities?
- c. What are the motivators for businesses to join a business network for sustainability?

4.1 Knowledge

Knowledge was the topic which has been discussed most comprehensively by the interviewed experts. This topic has proven to show a variety of aspects, which have been highlighted by different interview partners. These aspects are the acquisition of knowledge, sharing of knowledge, and building of capabilities. As they show different characteristics, this section is separated into three parts to separately discuss these subtopics.

4.1.1 Knowledge Acquisition

The first subtopic of the topic knowledge is knowledge acquisition. Knowledge acquisition refers to the possibility to acquire knowledge in the context of a BNS. For the acquisition of knowledge, two primary sources of knowledge have been identified: On the one hand, knowledge which is provided by external experts at events organised by BNS and on the other hand, by other BNS members via the exchange of experiences, expertise, and best practices.

After initiating each of the interviews with the opening question, “Can you tell me what motivated [company name] to become a member of business networks for sustainability?”, all interview partners showed consensus about the topic knowledge acquisition. More precisely, all interviewed experts – with the exception of experts D and G – raised the topic knowledge acquisition by themselves. In other words, the interviewees mentioned the acquisition of

knowledge without the researcher asking for this specific topic. For example, the experts from company B and C explain that with the help of BNS they are able to acquire external input. Expert B explains that these inputs come in a variety of different forms (“[...], you already have a lot of input from outside, how other companies do it. Recommendations, tips, expert dialogues are offered [...]”) and expert C verifies the argument of external inputs, however, does not specify in which form the knowledge gets acquired or communicated (“You somehow get an input for your own company [...]”).

Further, the interviewees A, E, F, and H highlight the importance of inter-organisational exchange with other companies to acquire knowledge. For example, expert A states “[...] the most important argument is certainly the transfer of know-how and the exchange. [...] because you can of course learn very well what others do.” Also, expert F adds that “[...] the benefit and the motivation to join such a network is of course exchanging experiences, discussing problems or challenges, obtaining other opinions, but of course also learning from others.” and expert H mentions that “[...] of course there was also a great desire to exchange ideas. [...] with other companies, with experts in the field and to take some of their experience with you.” Expert E additionally highlights the added value, which arises from interacting “[...] with other like-minded people, from different economic sectors [...]”.

The interview partners from company D and G did not raise knowledge acquisition as a topic on their own. However, the topic was strongly supported by expert G, after a follow-up question by the interviewer (Interviewer: “[...] therefore, [you] then join these networks to acquire this knowledge, this information, can you describe it like that?” Expert G: “Yes. So, yes. Period.”). Further, after the interviewer inquired about the primary benefits of BNS, also expert D agreed that through inter-organisational exchange in BNS knowledge can be acquired (“There are networks [...], where it really comes down to who has [...] which [...] initiative already implemented and how did it work and learn from each other. So yes, this exchange of experiences.”).

Relevance: The subtopic knowledge acquisition was raised as an answer to the opening question, asking for the motivators to join a BNS. Thus, this topic is categorised as a motivator for businesses to join BNS, providing an answer to research question c).

4.1.2 Knowledge Sharing

The next subtopic of knowledge, knowledge sharing, refers to the willingness of network members to share experiences, expertise, and best practices with other BNS members. Knowledge

can be shared in the context of BNS events or outside the network in the context of bilateral collaboration of BNS members (see section “4.3 Bilateral Collaboration”).

The topic knowledge sharing was raised by the experts of company A, C, and D in the context of the opening question of the interviews, asking for the motivators to join a BNS. Apart from acquiring knowledge – as discussed above – these interview partners also seek to share their best practices, their expertise, and their experiences to support other BNS members (expert A: “[...] we are also delivering inputs [...] simply to provide best practice examples.”; expert C “[...] we wanted to communicate this expertise.”; expert D: “[...] we are in cooperation, exchange of experiences, also if other companies approach us, so that we can share our experiences with them.”).

However, not all interview partners, who mentioned the topic knowledge sharing, stated the topic in the context of motivators to join a BNS. For example, in the context of relationship and trust between BNS members, a topic which was introduced by the interviewer later during the interview (see section “4.5 Relationship and Trust”), expert B explains that they are proud of their progress and therefore like to share their experience (“At first you resist doing it, then you do it and then you are proud of the fact that you did it and talk about it.”). Similar, expert C raised knowledge sharing as a result of proudness in the context of the topic relationship and trust, stating that “Basically, when companies have achieved something, they tend to be proud and talk about it.” Additionally, the interview partner from company G argues in the context of communication setting that some representatives share knowledge, as they consider it to be “[...] meaningful to develop and communicate important things beyond their company on certain platforms on the basis of cooperation.”

It is worth highlighting that the interview partners did not discuss the topic knowledge sharing as extensively as the topic knowledge acquisition. Further, companies E, F, and H did not mention this topic at all. However, the companies which raised the topic knowledge sharing did so without the interviewer asking for this topic.

Relevance: Experts A, C, and D mentioned knowledge sharing in the context of the opening question, asking for motivators to join a BNS. Thus, relevance for answering research question c) can be identified. Further, it positively influences other topics, such as the acquisition of knowledge. The influencing-characteristic of knowledge sharing on other topics will be elaborated in greater detail in chapter “5 Discussion”.

4.1.3 Capability Building

The third and last subtopic of knowledge, which has been identified during the interviews, is the topic capability building. While knowledge acquisition and knowledge sharing refer to rather generic sustainability-related knowledge, which has most often been described as the exchange of experiences, expertise, and best-practices, capability building refers to the creation of sustainability-related competencies, which encompass, for example, innovation and technology for sustainability, flexibility and adaptability on sustainable issues, or green development of new products (see sections “2.1.6 Organisational Capabilities for Corporate Sustainability” and “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”).

The topic capability building has only been raised by the interviewee of company G by her- or himself, without any inquiry by the interviewer. This expert emphasises that only with the help of BNS core competences of different companies can complement each other. The expert further argues that sector-specific networks are not able to provide the needed competencies anymore and thus interdisciplinary, or cross-sectoral, exchange in BNS is necessary to build core competencies (“These networks are urgently needed because the core competencies only meet properly through cooperation on such platforms.”; “[...] the need to talk to others than to your own economic sector has increased [...]”; “[competencies cannot be found] in the network of your own economic sector.”).

During the other interviews, the topic capability building has only been discussed after the interviewer has specifically asked for it. It is worth highlighting that, according to the expert from company E, competences cannot be created or acquired with the help of BNS (“Well, I think that there is more exchange and not really, really the other [competencies and skills] that you mentioned.”). However, the other interview partners, A, B, C, D, F, G, and H, agree that capabilities can be built in the course of BNS activities. The experts B, C, and F highlight that there are dedicated events for BNS members, which aim at building capabilities (for example, expert B: “there are specific offers, which actually build competences.”; expert F: “[...] the networks always provide up-to-date information. Also, a bit in the direction of trainings [...].”). Companies D and H, on the other hand, argue that capabilities can be built yet alone by the interaction between BNS members. The interview partner of company D stated “I think that the exchange of experiences really builds capabilities in this area.” Further, expert C also highlights the fact that capabilities often are company specific. That means that companies from one economic sector cannot use specific knowledge par for par from another economic sector, but first have to interpret the knowledge in their companies’ context (“Yes, [...] but when it really comes down to implementation [...], then I think you have to do it yourself.”).

Sustainability Reporting

While most of the interviews did not offer specific insights into what kind of competences can be built, one topic has been identified which was mentioned frequently by the interview partners, namely sustainability reporting.

The experts from company A, F, G, and H stated that BNS provide helpful support in terms of how to properly create and structure a sustainability report. Here for example, expert F states, “Also a bit in the direction of education, for example, when it comes to sustainability reporting. There are workshops, which are only dedicated to this topic.” Further, for expert H it was interesting to learn about the aspects of sustainability reporting and to see, how other companies do it (“And when I think of sustainability reporting, for example; [...] So it was of course interesting to see how different companies also build their reports. [...] What do you have to pay attention to? How did they start? What have others already learned?”). Moreover, experts A and G state that they were at the beginning of their sustainability reporting activities, when they decided to join a BNS (expert A: “[...] In 2015 we also started to position ourselves accordingly in the area of sustainability reporting. And precisely from these inputs, from these networks, a lot has been developed.”; expert G: “First of all, joining [name of BNS] [...] was at the beginning of our sustainability reporting.”).

For experts A, G, and H the topic sustainability reporting and to get insights into how other companies do it, was raised in the context of motivators to join a BNS. The interviewee of company F raised the topic in the context of how communication in the network takes place. All four of these interview partners raised the topic sustainability reporting by themselves, without the interviewer specifically asking for this topic. Further, worth mentioning is the fact that companies A, G, F, and H are all part of the BNS respACT, which focuses – among other topics – on communication and reporting.

Relevance: The topic capability building directly relates to research question b). Thus, this topic is from relevance for this work, as it provides insights into whether BNS offer support in building sustainability-related capabilities. Further, capability building, especially in the context of sustainability reporting, shows to also be a motivator for businesses to join a BNS, which is of relevance to answer research question c).

4.2 Co-Creation

The topic co-creation describes a process or activities, mutually conducted by network members, to create new or adapt existing knowledge and solutions. This is made possible, due to

different expertise and experiences of the involved BNS members, which are gathered in the context of BNS events.

The interview partners D, E, F, and G introduced the topic co-creation by mentioning that through collaboration in BNS new solutions, knowledge, or capabilities can be created. For example, expert G stresses that “[...] the core competencies only meet properly through cooperation on such platforms.” and expert D adds that from the corresponding results more than one network member can benefit from (“[company name] actually developed such solutions and then communicated them strongly in this network, then another company developed an app for it and now the solution is already being used by a large number of companies in Austria”). Thus, competencies and skills from different businesses are gathered in a BNS, which allows the creation and development of solutions.

This topic, however, has been brought up in different contexts. Only the above-depicted statements from experts D and G were mentioned in the context of the opening question, which asked for the motivators to join a BNS. Therefore, experts D and G were the only interview partners which introduced this topic by themselves. During the course of the interviews with experts E and F, the interviewer has inquired the question, if solutions also get mutually developed, when the experts described BNS events. In other words, Experts E and F raised co-creation in the context of the communication setting inside a BNS. Both interview partners agreed, stating that solutions can be mutually created: The interview partner from company E argues that “[...] we from different companies have come together and have created something around a topic.” and expert F adds that the diversity of inter-organisational collaboration allowed considering potential solutions to problems, which would have not been identified, if the company had worked in isolation (“[...] this diversity of companies presented in these working groups or in the members, makes the whole thing exciting [...]. And there are so many things coming together, which you might have not considered with your problem alone.”).

Relevance: The topic co-creation has only been raised by companies D and G in the context of motivators to join a BNS. Thus, this topic can be argued to be of minor importance as a motivator to join BNS, which relates to research question c).

4.3 Bilateral Collaboration

The topic bilateral collaboration describes scenarios in which companies engage in joint activities *outside* the context of BNS events (contrary to the above-described topic co-creation,

which specifically refers to mutual creation *in* the context of BNS events). This allows individual BNS members working on dedicated projects to find solutions, which are tailored to their specific needs.

Bilateral collaboration is a topic which has been frequently mentioned by the interview partners. More precisely, experts A, C, D, E, and H argue that engagement in BNS can result in bilateral collaboration between BNS members. This means that companies start to actively work together apart from organised BNS events. Experts C and H state that bilateral collaboration helps them to address company specific topics or problems (expert C: “So, we then tried to meet with one or two other companies twice a year [...] to deal with very specific topics.”; expert H: “So, then you can find suitable partners with whom you can work specifically on a problem, on a challenge”). The interview partner from company D highlights that due to bilateral collaboration additional know-how can be created (“We are trying to build up this know-how through other companies and have now, for example, just arranged a workshop with the [name of company].”). Further, expert A argues that getting to know each other inside the BNS helps to get in touch more easily for future collaborations (“And you then immediately have the opportunity to address this person on a personal level [...], do you have an idea for a cooperation, or would you like to work together with us?”).

A common context for the emergence of the topic bilateral collaboration cannot be identified among the interviews: The topic was raised by the interviewees in a variety of different contexts, namely innovation (experts A and H), relationship and trust (expert C), capability building (expert D), and communication setting (expert E).

Relevance: Bilateral collaboration can be identified as an additional benefit of BNS, as it helps addressing company specific sustainability-related problems and is thus relevant for answering research question a).

4.4 Communication Setting

The topic communication setting describes the settings and channels in which communication takes place inside a BNS. These encompass both on-site and online events, organised by the BNS, which enable network members to acquire knowledge, share knowledge, and build capabilities.

This topic was introduced by the interviewer during the course of all of the conducted interviews. The interviewed companies were asked to describe how the communication inside a BNS takes place. Among the experts of the companies A, B, C, D, E, F, and H broad consensus

can be identified about how the communication in BNS and the exchange between network members takes place: Primarily in the context of organised events. In regard to the pattern and structure of these events, expert E states that “[...] each event was somehow structured differently [...].” Some examples for these different kinds of events have been named by the interviewee of company D, mentioning that there are “All sorts of things: These are exchange-meetings. These are some workshops. These are lectures. [...] we go to political events together.” Expert C adds an additional example, saying that before COVID-19 they “[...] also had factory tours.”

Further, also external experts – for sustainability related topics – are invited to share their expertise at events (expert C: “There is always a business lunch in the summer where you have an external expert and in recent years it has mostly been [about] environmental protection, SDGs.”; expert D: “[...] where experts are invited to give lectures on various topics.”). Expert C adds that also BNS themselves offer lectures or give presentations at events (“It is usually structured in such a way that there is of course input from the networks [...]”). Experts E, F, and H explain that at some events, after the initial presentations or lectures are finished, break-out sessions are organised. In these sessions different BNS members join in smaller groups to address and work on specific problems (expert E: “[...] Then all the other visiting companies were split up and everyone worked on a topic.”; expert H: “Then there were also small groups and breakouts with a task and that was of course ideal to really discuss.”). The expert from company F adds that these break-out sessions also offer the possibility to exchange experience with other companies on a personal level (“[...] mostly [...] in small groups [...] there is also the opportunity to meet with other companies, [...] with [...] other sustainability managers to exchange personally.”).

Since COVID-19, these events are primarily organised online, as the interviewees of companies B, C, and D highlight (expert B: “[...] now increasingly or almost exclusively online [...]”; expert C: “[...] now there are online meetings, webinars [...]”, expert D: “Currently, of course, a lot of video conferences.”). In addition, according to expert H, online events have already taken place before COVID-19 (“[...] there are a lot of webinars, also before Corona.”).

Further, the interview partner from company G states that the communication settings vary, depending on the type and the structure of the network itself, indicating that events are not necessarily the only communication settings of BNS (“[The communication takes place] depending on the level of organisation of a network, it can be perceived through its own positioning, communication, public display, channels and whatsoever.”).

Summarising, while the interviewed experts named a variety of different forms of events, they commonly agree on the fact that communication primarily takes place in the form of organised events, both on-site and – especially since COVID-19 – online.

Relevance: The topic communication setting does not show explicit but rather implicit relevance in answering research questions a) and b) by offering insights into how communication takes place inside a BNS. Scholars argue this to be of relevance for the acquisition and sharing of knowledge (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11; Dzhengiz, 2020, pp. 14-17), which are in turn of importance for the development of sustainability-related capabilities.

4.5 Relationship and Trust

The topic relationship and trust focuses on the interactions among and relations between businesses inside a BNS. According to given literature, these can be characterised by trust or by the absence of trust, which both impact the exchange between BNS members and thus influence inter-organisational sustainability learning (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11; Dzhengiz, 2020, pp. 14-18).

Among all interview participants broad consensus about the topic relationship and trust can be identified: There is a high level of trust between the members of a BNS. The interviewed experts argue that inside a BNS an atmosphere of trust is created and that members do not see each other as competitors. For example, expert B states that network activities “[...] happen on a competition neutral field”, expert E mentions, “At these events, [...] there is a big foundation of trust [...]”, and expert F highlights that among the network members “[...] the exchange is really very honest, transparent and appreciative.”

The expert from company D explains that the type of information, which is shared, might be a reason for the trust among the BNS members: Typically, the information is not critical for business success and thus makes it easier for participants to discuss openly. The interviewee described business success as the increase of sales or the maximisation of gross margin and thus indicates that the revealed information has no direct impact on these aspects (“[...] this disclosure of information in these sustainability networks is usually non-critical information [...], on which business success is [not] depending on, such as the maximisation of gross margins and the increase of sales. [...] Basically, one is very, very open.”).

Expert C highlights the existence of mutual trust among BNS members by explaining that the CEO of another BNS member company has openly discussed the issues they were confronted

with and how they dealt with them in times of crisis (“[...] the CEO of [name of company]. He then also tells how the crisis impacted them and [...], how they then dealt with it.”).

While the interviewee of company H shares the above-stated views (“[...] they manage to create such a good atmosphere, where you can openly discuss.”), the expert additionally mentions that in some cases competition can potentially have negative impacts (“So especially in [name of economic sector] the competition is very strong. [...] if the company representatives from the competition would have been in the breakout rooms at such events, I think I would have contained myself a little more.”).

The topic relationship and trust has not been raised by any of the interview participants themselves and thus has been introduced to the interviews by the interviewer. This topic has been discussed during all of the interviews, except for the interview with company A. This is due to the fact that the interview guideline was adjusted after the first interview – with company A – has been conducted (see section “3.2.2 Data Collection” for further explanation).

Relevance: The topic relationship and trust has implicit relevance to answer research question a). Similar to the topic communication setting, the level of trust among and the type of relationship between BNS members can positively or negatively influence the acquisition and sharing of knowledge (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11; Dzhengiz, 2020, pp. 14-18). As a result, it also influences the creation of sustainability-related capabilities in a BNS. Further, this topic has also explicit relevance for research question b), as long-term and collaborative relationships and sustainable partnerships between businesses are argued to be capabilities for sustainability (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, pp. 10-11).

4.6 Mutual Motivation

The topic mutual motivation provides insights into the problems of motivation and frustration of sustainability managers in dealing with sustainability-related agendas. These are characterised by a feeling of being left alone with sustainability-related efforts and thus a declining degree of motivation and euphoria.

The topic mutual motivation was not part of the interview guideline and was thus presented by the interviewed experts, B, D, and F, without interference of the interviewer. Further, this topic has been stated in different contexts and thus no shared contextualisation is possible. Expert B raised the topic in the context of communication settings, stating that it is important for one's own motivation to see that oneself is not alone and others fight for and try to achieve similar

objectives (“[...] you also need to motivate yourself, because one of the most important points when it comes to sustainability is that you have to see that there are several others, because you often have the feeling that you are the only one, who wants to do this [...] Others are fighting as well.”).

Expert F confirms the feeling of being left alone as a sustainability manager with sustainability-related challenges and also highlights the importance of recognising that others are in similar situations (“Also, as a sustainability manager, maybe to get the feeling that you are not alone with your big challenges, but that many others feel the same way.”). For expert F, this was also a motivating factor to join a BNS, as it was stated in the context of the opening question of the interview.

In a different context, namely relationship and trust, also expert D added that keeping BNS members motivated – especially as they get frustrated – is another benefit of BNS (“[...] people are frustrated [...]. That means on the one hand you have to maintain the motivation of these people. [...] Often the point is simply to motivate each other. I also think that this is a benefit.”).

Relevance: The topic mutual motivation can be identified as an additional benefit of BNS, as they are able to provide the feeling that their members are not the only ones dealing with sustainability-related challenges. This topic is therefore relevant for answering research question a). Further, it offers an additional insight into the motivating factors to join a BNS. However, it has only been mentioned by expert F as a motivator and is thus of minor importance in answering research question c).

4.7 Motivators

The topic motivators describes why companies are motivated to join a BNS. Different motivators have already been identified and discussed in previous sections, namely knowledge acquisition, knowledge sharing, capability building, or mutual motivation (see sections “4.1.1 Knowledge Acquisition”, “4.1.2 Knowledge Sharing”, “4.1.3 Capability Building”, and “4.6 Mutual Motivation”). These will therefore not be elaborated in this section again. Further, extrinsic motivation and management commitment depict two additional motivating aspects to join a BNS, which will be highlighted in the following sections.

4.7.1 Extrinsic Motivation

One aspect of the topic motivators to join a BNS is extrinsic motivation, which refers to circumstances or conditions which lie outside of the company, such as external pressure from

customers or competitors. However, the topic extrinsic motivation also refers to motivators which aim at the outside of the company. According to given literature, this includes aspects such as attracting new employees or marketing activities (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 937-938).

The topic extrinsic motivation has been stated by the interviewees of company B, C, E, and F during the course of the opening question of the interview as a motivating factor to join a BNS. Expert B argues that businesses enjoy the public image of being part of a BNS and by joining one of these networks they get the chance to position themselves around the topic of sustainability (“In any case, to position yourself in this direction. [...] that for a company that has committed itself to sustainability, it certainly enjoys an external presentation”). Experts C, E, and F share this opinion, stating that being part of or becoming a member of a BNS has positive marketing effects, helps to distinguish the company from competitors, and presents the company at sustainability-related events (expert C: “There is also a marketing aspect to being a sustainable company. Yes, or something where you can stand out from the competition.”; expert E: “[...] that it is of course important for us to be externally present as well [...].”; expert F: “[...] to get presented at events, that is also an argument maybe, where companies can profit from [...].”).

During the course of the interview with expert F, the interviewer raised the question, whether external pressure motivated the company to join a BNS. The interviewee answered that there was no pressure to do so, but rather an internal desire of the sustainability responsible persons of the company (“No not at all. So, I would neither internally nor externally feel any pressure here now. [...] So, you actually put the pressure or desire onto yourself [...]”). Also, expert E highlighted that external pressure did not play a role in becoming a member of a BNS (“But the pressure from the outside was nothing, the original, the original source that we did or continue to do this [becoming/being a member of a BNS.”]). Thus, these two companies specifically deny the topic of external pressure as a motivating factor.

Relevance: Extrinsic motivation builds a subtopic of motivators, as it has been discussed in the context of the opening question of the interview and thus shows relevance in answering research question c).

4.7.2 Management Commitment

Another aspect of the topic motivators to join BNS is management commitment, which refers to the desire of a company’s management to join a BNS.

Experts B, C, D, and H argue that management commitment had a positive influence for becoming a BNS member. More precisely, management either wanted to promulgate their sustainability activities to attract new employees and customers or wanted to gather more information about corporate sustainability (expert B: “We can become attractive for new employees or customers [...], if we get more involved in this direction and promulgate what we do”; expert C: “[...] because you get this information there, especially when you are building sustainability in a company.”; expert D: “My supervisor [...] has strongly promoted this topic [sustainability]. He is very much keen on working in such networks.”). According to the interview partner of company H it was the management’s desire to “[...] as a company advocate for and support something, something big” and thus decided to become a member of BNS. All four of these experts stated the topic in the context of the opening question, asking for the motivators to join a BNS.

Apart from management commitment as a motivating factor, expert B also addresses the topic of management from a different perspective. According to this interviewee, BNS are not sufficiently involving executive managers into their activities and are thus not influencing them to address sustainability topics adequately (“It is always difficult to convince board members and, or controllers [...]. And what might be missing is the C-Suit, so to speak. So, to persuade them to dedicate themselves more intensively to this topic.”).

However, contrary to the statement of expert B, both experts from companies C and D highlight the already existing involvement of executive managers in BNS. There are BNS events, which explicitly aim for executive managers to participate and there are also types of BNS, where most of the work is done on the level of executive management, by trying to implement sustainability topics on a political and an economic level (expert C: “So, at the business lunch, that is always high level, you really only want to have the managing directors there.”; expert D: “[...] this is a network where most of the work is currently happening at the executive level. [...] where then these managing directors really try to anchor these issues more firmly in the economy on the political side.”). In this context it must further be highlighted that both companies C and D are members in four BNS, while company B is a member of only two BNS, which thus provide different implications for further research (see section “5.3 Suggestions for further Research”).

Concluding, while consensus about management commitment as a motivator to join BNS can be identified among the interviewed experts, different perceptions about the adequacy of management involvement into BNS have been raised.

Relevance: Management commitment is argued to have a positive influence on businesses to focus on corporate sustainability (for example Wagner & Svensson, 2014, p. 346) Therefore, it is classified as a subtopic of motivators to join BNS and thus helps to answer research question c). Further, management commitment can be categorised as a benefit of BNS, if BNS are able to adequately involve executives to thus foster sustainable development of their businesses, offering an answer to research question a). However, as different perceptions among the interview participants have been identified about the involvement of executive management, management commitment will not be categorised as a benefit of BNS.

4.8 Innovation

The topic innovation describes the co-creation of innovation inside a BNS, due to collaboration of BNS members. However, this topic does not only encompass the creation of innovations, but also the adaptation of existing solutions, which can either be further developed by the acquirer or yet alone constitute a new – an innovative – solution for the acquirer’s company.

The topic innovation has been extensively discussed in given literature in the context of both corporate sustainability and BNS (for example Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, pp. 550-551) Thus, during the course of the interviews with the experts from companies A, C, D, E, F, G, and H, the interviewer asked the participants about their experience with the creation of innovations or innovative solutions in BNS.

The interview partners from companies A, C, D, and G commonly agreed that innovative solutions are not being developed inside a BNS. However, BNS support in distributing information about innovative solutions and thus help members to benefit from already existing innovations. For example, expert A states “Innovation itself does not happen, it is more about the acquisition of innovation.”, which gets highlighted by expert D, saying that “[...] the added-value is to spread these innovations [...].” Expert D further adds that there might be potential for bigger innovation projects; however, problems, such as the contribution of resources, will emerge among the BNS members due to conflicts of interest (“As I said, it would certainly have the potential to do bigger things, but I don’t know how then also economic interests [are managed] ‘Who provides how many resources?’ That makes it difficult.”). Experts C and G also argue that innovation itself is not created inside BNS, but that already created innovations get distributed and shared inside a BNS (expert C: “But there is no active work in these networks to develop innovations. [...] and we are now getting information on how to do this [innovation].”; expert G: “And if they give recommendations on how to actually find a course of action to properly address the problem, that is a pretty great innovative solution.”).

The other interview participants, from companies E, F, and H, have not specifically responded to the question of whether innovations are being created in BNS. Their answers described collaborative activities on a rather generic level, which fall under the topics co-creation and bilateral collaboration (see sections “4.2 Co-Creation” and “4.3 Bilateral Collaboration”) and thus did not provide insights into the topic of creating or sharing innovation.

Relevance: Innovation is argued both to be beneficial for corporate sustainability and a beneficial aspect of BNS (for example Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48-49; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, pp. 550-551). Thus, the topic innovation is categorised as a key benefit of BNS and is therefore relevant for answering research question a).

4.9 Future Development of BNS

The concluding topic of every interview was the future development of BNS. This topic encompasses any possible improvements, developments, or additional offers of BNS in the future. This topic was introduced by the interviewer by asking the experts “What else would you wish from BNS in the future?” The results do not show a broad consensus among the interview participants, as a variety of topics can be identified, of which each has been mentioned by only one of the interview partners. These encompass the following: Stronger involvement of non-governmental and governmental institutions (expert A), stronger involvement of management (expert B), more events (expert E), financing of BNS (expert G) and focus on social dimensions (also expert G). As there is no shared consensus about these topics, which indicates them to be of minor significance, they will not be discussed in further detail.

Two topics, however, found consensus among at least two of the interview partners. These are summarised with the terms up-to-date information (experts A and C) and sector-specific offers (experts C, F, and H), which will be elaborated in the following sections:

Up-to-Date Information

The topic up-to-date information was mentioned by experts A and C. Here, expert A highlights the importance of the exchange between BNS members, especially the exchange with key companies (“[...] maybe a little more intensive exchange, especially with the key companies, the big ones”). Expert A refers to key companies as BNS members, “[...] who constantly come up with new ideas”. In addition to that, expert C argues that knowledge must be provided more extensively about current topics, which could also be provided via webinars (“Immediately, if there are current topics, really also to provide knowledge for the member companies [...]. [...] maybe even more current topics and also to present them now in webinars. Maybe even more

of this knowledge allocation.”). Thus, both experts A and C want BNS to provide access to new and current information, be it via the exchange with other member companies – who act as creative pioneers – inside BNS or via dedicated events organised by BNS, which can be best described as up-to-date information.

Sector-specific Offers

The interviewed experts C, F, and H wish that BNS would provide offers or services dedicated to specific economic sectors of their members, which is summarised in this section as sector-specific offers. This sector-specific clustering should allow supporting the involved companies by introducing subgroups inside the BNS (expert C: “Maybe also a sector-specific clustering. [...] And for these should groups be created.”). This enables, according to expert F, the exchange between the members of one economic sector, which allows learning from each other and providing tailored services (expert F: “[...] an exchange only between industrial companies, for example, or an exchange only for start-ups, or only for small entrepreneurs. [...] where are overlaps or where can you learn from others and where can you perhaps offer inter-organisational support?”).

Expert H adds to the previous statements that individual consulting, which helps to find the relevant information for a specific issue, is much needed, as a BNS knows best who has already identified specific solutions and could refer these members to one another. Expert H continues that therefore sector-specific groups inside a BNS would be a suitable solution (“[...] personal advice from a network. Because, of course, they also know best, [...] who do we have in the network [...] and who might be of interest as a contact person for certain topics. [...] Yes, of course that [sector-specific clustering] would be best.”).

Relevance: Both of the topics up-to-date information and sector-specific offers have no explicit relevance in answering one of the research questions. However, they offer valuable insights into possible future developments and trends of BNS. Thus, on the one hand, these topics provide room for further research and investigation of BNS and on the other hand, offer managerial implications for BNS (see sections “5.2.2 Managerial Implications for BNS” and “5.3 Suggestions for further Research”).

4.10 Overview of Results

This section concludes this chapter by providing an overview of the relevant topics by summarising them into categories and by showing the interviews of their emergence. This overview is provided with the help of Table 4. The first column of Table 4 shows five categories, of which

the first three categories each correspond to one of the sub-research questions, namely a) “What are the key benefits of being part of a business network for sustainability?”, b) “Does a business network for sustainability support its members in building sustainability-related capabilities?”, and c) “What are the motivators for businesses to join a business network for sustainability?”. The fourth category, influencing factors, gathers the topics, which show characteristics of positively or negatively influencing other topics. Thus, topics allocated in this category are not directly linked to one of the research questions. For example, relationship and trust among BNS members can foster the exchange between the network members (no research question context), which can result in higher levels of knowledge acquisition (see section “2.3.3 Inter-Organisational Sustainability Learning”), which is a motivator for businesses to join BNS (research question context). The fifth category, future development of BNS, shows the ideas of the interview partners for possible future developments of BNS. The second column of Table 4 depicts the relevant topics related to these five categories. In the third column, the interview partners are listed, which have either raised or supported the relevant topics of column two.

Table 4. Overview of empirical Results.

Categories	Relevant Topics	Interview Partners
1) Key benefits of BNS	Knowledge Acquisition	A, B, C, D, E, F, G, H
	Co-Creation	D, E, F, G
	Mutual Motivation	B, D, F
	Bilateral Collaboration	A, C, D, E, H
	Innovation	A, C, D, G
2) Capability building in BNS	Capability Building	A, B, C, D, F, G, H
	Sustainability Reporting	A, G, F, H
3) Motivators to join a BNS	Knowledge Acquisition	A, B, C, D, E, F, G, H
	Knowledge Sharing	A, C, D
	Sustainability Reporting	A, G, H
	Extrinsic Motivation	B, C, E, F
	Management Commitment	B, C, D, H
4) Influencing factors	Knowledge Sharing	A, B, C, D, G
	Communication Setting	A, B, C, D, E, F, G, H
	Relationship and Trust	B, C, D, E, F, G, H
5) Future Development of BNS	Up-to-Date Information	A, C
	Sector-specific Offers	C, F, H

Concluding, in this chapter the relevant topics, identified during the course of the expert interviews, have been presented. Topics have been categorised as relevant, if they are applicable to answer one or more of the research questions and have additionally been raised by at least two of the interview partners. Further, in this chapter also the relevance of each of these topics in regard to answering the research questions has been explained. Following, in chapter “5 Discussion” the relevant topics will be integrated into the context of the research questions and compared to the results of the theoretical research. Therewith, a more comprehensive discussion of their importance and validity will be provided.

5 Discussion

In this chapter the results of this work will be discussed to provide additional and concluding insights. Therefore, in the first section the results of both the theoretical and the empirical research in regard to answering the research questions will be compared and interpreted. Following, deriving from the interpretation of the results, managerial implications will be identified. Managerial implications provide helpful insights for both the management of companies, which are or plan to become a member of BNS, and BNS themselves. The third section of this chapter offers suggestions for further research. These suggestions derive from gaps and contradictions between the theoretical and the empirical research.

5.1 Discussion and Interpretation of Results

The primary objective of this work was to identify how a BNS can support its members in implementing corporate sustainability to become more sustainable businesses. Therefore, three sub-themes have been determined, which are relevant to answer the research questions and thus, constitute the research scope of this work. These encompass the key benefits of being part of a BNS, the possibility to build sustainability-related capabilities in the context of a BNS, and businesses' motivators to join a BNS. In this section the results of both the theoretical and the empirical research will be discussed in the context of these three sub-themes. Thereby, the relevant results – both empirical and theoretical – for each of the research questions will be provided, which allows identifying their similarities and coherences, but also their contradictions. In addition, also the topic influencing factors will be discussed briefly. These factors prove to be of relevance, as they are able to influence the three above-stated sub-themes positively or negatively.

5.1.1 Benefits of BNS

The findings of both the theoretical and the empirical research in regard to the first research question of this work, “What are the key benefits of being part of a business network for sustainability?”, will be presented and discussed in this section. In given literature, three key benefits of BNS have been identified, namely knowledge, resources and innovation, and capabilities (for example Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, pp. 47-49; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695; Stadtler & Lin, 2017, p. 715; see section “2.3.2 Benefits of BNS”). Further, the results of the empirical research show that co-creation, mutual motivation, and bilateral collaborations constitute additional benefits of BNS. These benefits will be discussed in further detail below.

Knowledge

The first key benefit of BNS identified in given literature, the acquisition and exchange of knowledge among BNS members, has been highlighted by various scholars. More precisely, it is argued that the exchange of knowledge in business networks enables firms to recognise and improve their negative impacts by providing complementary and missing knowledge about sustainability-related issues (for example, Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48; Dangelico, Pujari, & Pontrandolfo, 2017, p. 492; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 3; Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 308; Dzhengiz, 2020, p. 3). These assumptions have been verified by the empirical research of this work. All interviewed experts mentioned the acquisition of knowledge as a benefit of BNS, arguing, for example, that the exchange and transfer of knowledge is the most important aspect of BNS or that expertise is provided, which can be acquired to match one's own company's needs. Further, the prominence and importance of knowledge acquisition was proven by the fact that the vast majority of interview partners raised the topic knowledge acquisition by themselves (experts A, B, C, E, F, and H) in the context of the opening question of the interviews. Concluding, the empirical research of this work confirms the acquisition of knowledge as a key benefit of BNS, as proposed by given literature.

Resources and Innovation

Another key benefit of BNS, according to given literature, is the access to external resources. Businesses need to acquire additional resources to face environmental and societal challenges, which can, for example, be accessed by collaboration among BNS members (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 48; Dickel, Hörisch, & Ritter, 2018, p. 308; Dzhengiz, 2020, p. 3; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695). Further, also Wernerfelt's resource-based theory (1984) argues that a business is the sum of its available resources and thus engages in networking activities, to acquire additional resources. Yet, during the course of the interviews, sharing or accessing of resources has not been mentioned by any of the experts. Therefore, the empirical research of this work does not support sharing of resources as a benefit of BNS, which shows a gap between the theoretical and the empirical research. A possible explanation for this was offered by expert D, who stated the problem of resource allocation: "Who provides how many resources?" This, however, must be highlighted to be an assumption, as expert D raised this statement in the context of the topic innovation.

Innovation has been identified as a sub-aspect of resource sharing during the course of the theoretical research. The relation between resources and innovation is explained as follows: External resources enable businesses to engage in innovation as well as research and development activities. Especially sustainability-related innovations play a major role for businesses to implement sustainable practices (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer, & Overy, 2016, pp. 2-3; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, p. 551; Pujari & Sadovnikova, 2020, p. 1). Innovation, as a benefit of BNS, has been proven by the empirical research to a certain extent: While it is argued that innovation itself cannot be created in BNS, the distribution of innovative solutions among BNS members can be identified, according to experts A, C, D, and G. This implies that BNS cannot act as a breeding ground for mutual innovation creation; however, they act as distributors of innovative ideas and thus allow BNS members acquiring innovative solutions. A possible explanation might, again, lie in the above-stated problem of resource allocation: Different resources need to be provided by different BNS members. While this applies for the creation of innovative solutions, it does not apply for the sole distribution of innovation inside a BNS. This outlines the sole distribution of innovation to be easier or more acceptable in the context of BNS, than mutually conducted innovation activities.

Capabilities

The third key benefit of BNS, identified in given literature, is the building of sustainability-related capabilities. Collaboration among members of BNS create sustainability-related organisational capabilities, which are argued to foster corporate sustainability. Thus, BNS gain attention to benefit their members by enhancing their capabilities to face environmental challenges (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 49; Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, pp. 1307, 1309). These theoretical statements found broad consensus among the interviewed experts of the empirical research. Experts A, B, C, D, F, G, and H agreed on the fact that BNS support in building sustainability-related capabilities and are thus verifying capability building as a key benefit of BNS. The topic sustainability-related capabilities shows a variety of aspects and constitutes a research question on its own. Therefore, it will be discussed in further detail in section “5.1.2 Building of Capabilities”.

Additional benefits

The results of the empirical research show three additional benefits of BNS, namely co-creation, bilateral collaboration, and mutual motivation. In comparison to previously discussed benefits of BNS, these three – summarised as additional benefits – have been discussed less extensively

during the interviews. Further, these additional benefits have not been explicitly highlighted by the literature reviewed of this work.

While co-creation describes the possibility for BNS members to actively work together in the context of BNS events (experts D, E, F, and G), bilateral collaboration refers to BNS members' mutual activities outside the context of BNS events (experts A, C, D, E, and H). Both, however, allow combining complementing expertise to create solutions which are tailored to the specific needs of involved companies. While these topics have not been explicitly discussed in given literature, their importance is still implied by scholars, as they argue that in an ever faster changing business world (Camarinha-Matos, 2016, p. 285; Dzhengiz & Niesten, 2020, p. 881), collaboration among businesses enables them to find solutions for increasingly complex sustainability-related problems (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302; Schaltegger, Beckmann, & Hansen, 2013, p. 219; Van Hoof & Thiell, 2014, p. 239). Therefore, the collaboration of individual businesses, be it within or beyond the context of BNS, which allows BNS members creating tailored solutions to their specific needs, are implicitly resonating with given literature.

The last benefit of BNS is summarised by the term mutual motivation, which highlights the importance of cohesiveness among sustainability managers. According to the interviews, experts B, D, and F often feel like being left alone with sustainability-related challenges and thus seeing other sustainability managers dealing with similar issues creates a shared identity, which motivates them to keep working on sustainable solutions. However, the literature research of this work has not identified any insights into mutual motivation or frustration among business actors, which therefore offers room for further research.

5.1.2 Building of Capabilities in BNS

In this section the theoretical and empirical results in regard to the building of sustainability-related capabilities in the context of BNS will be discussed. This discussion offers an answer for the second research question of this work, “Does a business network for sustainability support its members in building sustainability-related capabilities?”

As stated in the previous section (“5.1.1 Benefits of BNS”), the results of this work show that capability building is a key benefit of BNS. More precisely, the experts A, B, C, D, F, G, and H verify the theoretical results, arguing that BNS can support their members in building sustainability-related capabilities (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, p. 49; Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, pp. 1307, 1309). It is worth highlighting that given literature discusses sustainability-related capabilities from two different perspectives, namely

organisational capabilities for sustainability (OCS; Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020) and *collaborative* capabilities for sustainability (CCS; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021). On the one hand, OCS encompass, for example, innovation and technology, alignment and motivation, collaborative relationships, and marketing and external communication (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9; see section “2.1.6 Organisational Capabilities for Corporate Sustainability”). On the other hand, CCS encompass, for example, knowledge sharing, long-term relationships, propensity for sustainable partnerships, and strategic alignments (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 10-11; see section “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”).

The results of the empirical research create insights which allow arguing that BNS support in building of building both OCS and CCS. First, literature shows that especially the high level of trust among BNS members (Dzhengiz, 2020, p. 15) fosters collaboration, which in turn helps to build CCS. The high level of trust among BNS members has been verified by all of the experts. The creation of the absorptive capacity (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 10), one of the CCS, is argued to be created due defined knowledge exchange channels and communication routines (Dyer & Singh, 1998, p. 665). These communication settings have been identified in the empirical research: All of the interviewed experts share consensus about how communication and thus collaboration takes place, namely in the form of organised BNS on-site or online events. Thus, the building of this CCS can be verified.

The previously highlighted fact that knowledge can be acquired in BNS (see section “5.1.1 Benefits of BNS”) implies that also one of the OCS, the absorption of knowledge, can be created in BNS. The creation of this OCS is again supported by the fact all of the interviewed experts commonly agree on a high level of trust in BNS. This is important, as literature suggests that trust among BNS members supports the process of inter-organisational sustainability learning (Dzhengiz, 2020, p. 15), which enables the absorption of knowledge.

Some of the capabilities which have been discussed in given literature, both OCS and CCS, have not been identified during the empirical research. These encompass the adoption of cleaner technology, flexibility and adaptability, management of sustainable operations, and green development of new products (Bezerra, Gohr, & Morioka, 2020, p. 9; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 8, 11). One possible explanation therefore might be a combination of the characteristics of these capabilities and the economic sectors in which the interviewed companies conduct business in. These capabilities indicate to be from relevance for businesses which produce physical products. While two of the study objects are within the industrial sector (companies F and G), the majority is settled in service-oriented sectors. For the

latter, clean technology for or green development of products might be of minor importance, which can be interpreted as an explanation to why these capabilities have not been discussed during the interviews. Another possible explanation is the sample size of the empirical research: While there is an ever-growing number of BNS, interviews have been conducted with only eight companies. Thus, the empirical research offers insights into only a limited number of different BNS (see Table C1).

Lastly, also the network structure itself is argued to be a CCS (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11), which can neither be supported nor neglected by the research of this work, as different types of BNS and the related characteristics have not been in the scope of this research.

5.1.3 Motivators to join a BNS

This section discusses the third sub-research question of this work, which aims at exploring businesses' motivators to join a BNS and was formulated as follows: "What are the motivators for businesses to join a business network for sustainability?" This research question was raised to understand the reasons – the motivators – why businesses become members of BNS. This should help to identify the businesses' expectations towards a BNS. In turn, these expectations should be met by a BNS's offers to provide appropriate support for its members to thus live up to their expectations.

Little to no literature has been identified, explaining why companies are motivated to join a BNS. Given literature either explains motivators for *sustainability-related* initiatives (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 937-941) or motivators for *inter-organisational* collaboration (for example Oliver, 1990, pp. 243-246; Wernerfelt, 1984; Williamson, 1981); however, the combination of these two factors – resulting in BNS – has not been discussed comprehensively. Therefore, in the theoretical research of this work both the motivators to engage in corporate sustainability (see section "2.1.4 Motivators for Corporate Sustainability") and the motivators for inter-organisational collaboration (see section "2.2.2 Motivators for Inter-Organisational Collaboration") have been examined. More, while examining the maturity model of corporate sustainability, management commitment has been identified as an additional motivating factor for businesses to join BNS (for example Broccardo, Truant, & Zicari, 2018, p. 6; see section "2.1.3.2 Management Commitment").

The results of the empirical research provide insights into a variety of businesses' motivators to join BNS. Thus, in this section the empirical results will be presented and compared to or explained by the motivators and concepts identified in given literature.

Knowledge Acquisition

The first topic, which has been identified in the empirical research as a motivator to join a BNS, is knowledge acquisition. All of the interviewed experts highlighted both the need and the necessity to access external experiences and acquire external knowledge to deal with sustainability-related issues. The theoretical concepts of efficiency maximising (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 938-939), one of the motivators for corporate sustainability, and necessity (Oliver, 1990, p. 243), one of the motivators for inter-organisational collaboration, argue that companies engage in collaborative activities to more efficiently use or to access specific types of resources, which are otherwise not available for the company. Here, also knowledge can be argued to be that kind of rare resource (as expert D states in the context of bilateral collaboration). Further, – and even more importantly – the learning theory, one of the organisation theories for inter-organisational collaboration, argues that businesses seek collaboration to acquire new knowledge (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112). Thus, given literature provides different concepts and theories – efficiency maximising, necessity, and the learning theory – to support the topic knowledge acquisition as a motivating factor for businesses to join BNS. Further, these results imply that businesses seek sustainability-related knowledge in BNS, which might not be sufficiently available elsewhere.

Knowledge Sharing

The second motivator to join a BNS, identified in the empirical research, is sharing of knowledge, which refers to the willingness of BNS members to share their experience and expertise with other BNS members, as stated by experts A, B, C, D, and G. This can be explained by given literature with the help of the concept of intrinsic motivation, one of the motivators for corporate sustainability (see section “2.1.4 Motivators for Corporate Sustainability”). Intrinsic motivation explains companies’ motivation to foster corporate sustainability, as they believe that it is the only right thing to do. They are motivated by their own possibilities to proactively make the world a better place (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 938, 940-941). However, given literature has not discussed intrinsic motivation in the context of inter-organisational collaboration.

Capabilities

As previously stated (see section “5.1.2 Building of Capabilities”), the support of BNS to build capabilities has been verified by both the theoretical and the empirical research of this work. Furthermore, creating new capabilities has also been identified during the empirical research as a motivator for businesses to join a BNS. Here, especially the topic sustainability reporting

found consensus among the interview partners. More precisely, experts A, G, and H argued that to understand how other companies create sustainability reports and to see what experiences they have already gathered in doing so was a motivator for them to join a BNS. This has additionally been highlighted by the fact that the interviewed experts A and G explained that their sustainability-related reporting was still in early stages of development when they decided to join a BNS. The main theoretical support for this motivator lies within the learning theory, an organisational theory, which explains business' motivation to join a business network due to their desire to acquire new knowledge (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112). Thus, acquiring capabilities as a motivating factor to join a BNS finds consensus among the study objects of the empirical research and is verified by given literature.

Extrinsic Motivators

The topic extrinsic motivators resulted from the theoretical research as another motivator to join a BNS. This topic summarises activities, which derive from or aim at circumstances, which lie outside the company. The topic is elaborated in given literature by the eponymous concept extrinsic motivation (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, p. 937-940; see section "2.1.4 Motivators for Corporate Sustainability"), one of the motivators for corporate sustainability, and the institutional theory (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 113; see section "2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration"), one of the organisational theories for inter-organisational collaboration. However, it must be highlighted that two of the interviewed experts (E and F) specifically stated that external pressure does not depict a motivating factor to join a BNS. Thus, while literature identifies external pressure as a motivating factor (Stadtler & Lin, 2017, p. 728), according to the empirical research this argument cannot be supported to its full extent. Still, the results of the empirical research provide insights into one aspect of extrinsic motivation for businesses to join a BNS, namely the enhancement of their image (experts B, C, E, and F). This motivator has been identified in the theoretical research and is thus verified by given literature (for example Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 937-938; see section "2.1.4 Motivators for Corporate Sustainability").

Management Commitment

The last motivator to join BNS, identified as a result of the empirical research, is management commitment. Here, two characteristics have been examined which both are supported by the results of the theoretical research. First, according to experts C and D, top management wants to implement and develop corporate sustainability and thus desires to join a BNS. Also, literature shows that top management commitment towards sustainability plays a crucial role in and

is argued to be the main driving force for implementing sustainable business models (Wagner & Svensson, 2014, p. 346). Second, according to experts B and H, businesses' executives want to attract new employees or customers and want to present their sustainability-related commitment to the outside world. This is closely related to the previously discussed topic extrinsic motivators and is thus also supported by both the theoretical concept of extrinsic motivation (Brockhaus, Fawcett, Knemeyer, & Fawcett, 2017, pp. 937-940; see section “2.1.4 Motivators for Corporate Sustainability”), a motivator for corporate sustainability, and the institutional theory (Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 113; see section “2.2.3 Organisational Theories for Inter-Organisational Collaboration”), one of the organisational theories for inter-organisational collaboration. Therefore, management commitment proves to not only be a driving force for corporate sustainability, but also constitutes a motivating factor to join BNS.

5.1.4 Influencing Factors

During the course of the empirical research, additional topics – which are relevant for the research scope of this work – have been identified. These topics, namely knowledge sharing, communication setting, and relationship and trust are categorised as influencing factors. These topics do not show explicit relevance in answering one of the research questions; however, they prove to be worth highlighting due to two reasons: First, they have been discussed during the expert interviews and have additionally been identified in the theoretical research of this work. Second, they show characteristics of being able to positively or negatively influencing previously identified key benefits of BNS, namely knowledge acquisition and capability building and thus implicitly help to answer the research questions “What are the key benefits of being part of a business network for sustainability?” (discussed in section “5.1.1 Benefits of BNS”) and “Does a business network for sustainability support its members in building sustainability-related capabilities?” (discussed in section “5.1.2 Building of Capabilities”).

The theoretical concept of inter-organisational sustainability learning (Dzhengiz, 2020; see section “2.3.3 Inter-Organisational Sustainability Learning”) highlights the importance of both knowledge sharing and clearly structured communication channels. Only if BNS members are willing to and have the capacity to share their knowledge, other BNS members are able to acquire and profit from this knowledge. Additionally, only if communication settings are defined and understood by the BNS members, knowledge can be shared and acquired (Dzhengiz, 2020, pp. 11, 15). The empirical research provided insights into both of these topics. On the one hand, experts A, B, C, D, G show consensus about the willingness to share their knowledge and experience, which is fostered by mutual trust among the BNS members. On the other hand, all of

the interviewed experts stated that the communication settings in BNS, such as on-site workshops or online lectures, are organised in a structured manner. Therefore, these two topics constitute positive influencing factors for the inter-organisational sustainability-related learning process, which enables the acquisition of knowledge and the building of capabilities.

Further, in given literature the relationships between and the level of trust among BNS members have been discussed in different contexts. These encompass inter-organisational sustainability learning (see section “2.3.3 Inter-Organisational Sustainability Learning”), collaborative capabilities for sustainability (see section “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”) and management commitment (see section “2.1.3.2 Management Commitment”). In all of these contexts, a high level of trust is argued to be beneficial to acquire new knowledge, to build sustainability-related capabilities, or to form long-lasting strategic partnerships (Akhtar, Khan, Frynas, Tse, & Rao-Nicholson, 2018, pp. 46, 55-56; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11; Dzhengiz, 2020, p. 15; Spekkink, 2015, pp. 134-135). The results of the empirical research show that inside the BNS, which are in the scope of this work, an atmosphere of openness, trust, and appreciation exist (according to all experts). Thus, the empirical research proves that BNS offer suitable environments for businesses to acquire knowledge, to build sustainability-related capabilities, and to form strategic partnerships. Still, it must also be noted that one of the interview partners (expert H) mentioned that in some cases competition can potentially have negative impacts on the interactions among BNS members. However, this occurs, according to the expert, only in very specific economic sectors and is thus of minor importance.

5.2 Managerial Implications

This section provides an overview of the most important findings of this work’s research. These summarised findings will be elaborated in two separate sections to offer managerial implications for both businesses, which are or plan to become a member of a BNS, and BNS themselves.

5.2.1 Managerial Implications for Businesses

This section offers managerial implications for businesses and business managers by summarising the findings of *how* BNS are able to support their members in becoming more sustainable businesses. These encompass the topics capabilities and knowledge, types of BNS, and innovation.

Capabilities and Knowledge

Joining a BNS allows acquiring sustainability-related knowledge and capabilities which are otherwise not accessible for businesses. As extensively discussed in given literature, businesses need to build certain capabilities – or competences – to foster corporate sustainability (for example Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, pp. 1300-1302; De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 8-10; Zander, Trang, & Kolbe, 2016, p. 112). According to the empirical research of this work, both capabilities (verified by experts A, B, C, D, F, G, and H) and knowledge (verified by all experts) can be acquired in the context of BNS to thus help businesses leverage their sustainability initiatives. Further, it has been argued that the exchange of experiences and the combination of interdisciplinary competences of BNS members is necessary to overcome sustainability-related issues. More importantly, the combination of competences can only take place in the context of a BNS, as this is the only place where interdisciplinary competences meet (expert G).

However, it must also be highlighted that, according to the empirical research, capabilities often are company- or sector-specific (expert C). This means that companies from one economic sector cannot use specific knowledge par for par from another economic sector, but first have to interpret the knowledge in their companies' context. This further demonstrates that businesses cannot directly copy from one another, which has both a positive and a negative implication: On the positive side, businesses do not need to fear that exchanging ideas and experiences will lead to competitive disadvantages. On the negative side, it indicates that BNS are not able to provide ready-to-operate solutions for their members. Thus, businesses should not expect solutions to their specific problems to be offered by the BNS or by other BNS members. Further, the topic sustainability reporting – or non-financial reporting – must also be highlighted in the context of capabilities. The results of the empirical research show that BNS are able to support their members with their sustainability reports, due to the inter-organisational exchange which is able to provide new insights into non-financial reporting and helps them setting up their own reports (experts A, F, G, and H). One of the BNS in the scope of this work, namely respACT, focuses on the topics communication and reporting (see also Table C1) and might thus be from specific interest for businesses which seek support for sustainability reporting.

Types of BNS

Next, before joining a BNS the different types of BNS should be considered. This is due to the different characteristics of BNS (for example, national vs. international or focus on energy efficiency vs. focus on family-friendly workplaces; see also Table C1) and thus their offers and also their types of members vary. This is of importance, as (according to the expert interviews) the diversity of members inside a BNS can act as a breeding ground for further collaboration – previously discussed under the term bilateral collaboration (see section “4.3 Bilateral Collaboration”). These collaborations, be it within or outside of the context of BNS events, allow working on the specific problems of the involved actors to thus co-create much needed solutions. The creation process of these solutions is enhanced by a) the diversity of perspectives and knowledge which meet at BNS and b) the inter-organisational exchange of best-practices or success stories (according to experts A, C, D, E, F, G, and H). For example, concepts or solutions get developed by one BNS member, which have then been further complemented by other BNS members by creating mobile apps to further enable and support the solution.

However, what is still missing – according to the experts C, F, and H – are sector-specific clusters or subgroups within cross-sectoral BNS. These subgroups have proven to be of interest for BNS members, as they not only allow exchanging with like-minded people from the same economic sector, but also working together with other companies to solve sector-specific problems by creating tailored solutions. Here it is important to highlight that all of the BNS in the scope of this work (see section “3.2.1 Object of Study”) are cross-sectoral, meaning their members come from different economic sectors. Contrary to that, also sector-specific BNS exist, which have not been within the scope of this work’s research.

Innovation

Furthermore, if businesses seek new – innovative – solutions, they might be able to find them inside a BNS. The empirical research of this work shows that BNS act as distributors of innovative solutions among their members (according to experts A, C, D, and G). This is enabled by the atmosphere of openness and trust which allows and fosters the exchange of experiences, best practises, and also of innovative solutions. However, if businesses are trying to create disruptive solutions, joining a BNS for that reason cannot be recommended, as the interviewed experts commonly agree that innovation is admittedly distributed, but not created inside a BNS.

5.2.2 Managerial Implications for BNS

In this section the most important findings of this work's research and their implications for BNS will be elaborated. These range from the creation of innovations, sector-specific offers, frustration of their members, up-to-date information to involvement of top management.

Innovation

Literature argues that innovation is an important aspect for businesses to find long-term solutions for environmental and societal challenges (for example Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer, & Overy, 2016, pp. 2-3; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, p. 550-551). Hereby BNS can play a major role, as interdisciplinary involvement of various stakeholders and collaboration beyond business boundaries is essential for the development of sustainability-oriented innovation (Evans, et al., 2017, p. 599; Inigo, Ritala, & Albareda, 2020, pp. 550-551). However, the results of this work's empirical research show that BNS do not foster innovation processes (according to experts A, C, D, and G). While businesses are able to acquire existing solutions via the exchange among BNS members, new solutions are not being created within BNS. Expert D argues resource allocation to be the main problem for this: Who provides what amount and what kind of resources seems to be the problem. This issue can potentially be solved by BNS themselves, for example, by acting as a central resource distributor or by providing a pre-defined pool of resources. Those resources could be used by – and would thus enable – BNS members to mutually work on the identification and creation of innovative solutions. The creation of disruptive innovation inside BNS might attract new members, which could potentially further foster the innovation process towards a more sustainable business world.

Sector-specific Sub-Groups

Further, the interviewed experts C, F, and H stated that they wish for more sector-specific offers or subgroups, which encompass members of just one specific economic sector, such as finance and banking, inside the BNS. However, as previously discussed (see section “5.2.1 Managerial Implications for Businesses”) also the exchange between businesses beyond their economic sectors is of importance and offers advantages. This implies that BNS need to provide the right mixture: On the one hand, interdisciplinary and cross-sectoral exchange enables to gather different perspectives and competences to create new insights or solutions. On the other hand, enabling collaboration and exchange in sector-specific subgroups inside the BNS allows working on sector-specific problems and to thus create tailored solutions for these.

Frustration and Motivation

Next, BNS need to understand that sustainability managers in different companies become frustrated (verified by experts B, D, and F). This is due to the fact that the experts often feel like being left alone with sustainability-related challenges. Seeing how – or that – others deal with similar issues creates a shared identity among them, which in turn motivates them to keep working on corporate sustainability topics. This can be argued to be closely related to the topic knowledge sharing (see section “4.1.2 Knowledge Sharing”). Therefore, BNS should try to create settings or events, in which their members are able to report about their challenges and how they were able to face and overcome these. The empirical research shows that BNS members are indeed proud of their achievements and thus want to share their experiences. This would further benefit BNS members, as on the one hand it shows that they are not alone in dealing with sustainability-related issues, which creates a feeling of cohesiveness, and on the other hand fosters the sharing of knowledge, which further supports the acquisition of knowledge for other members. Concluding, BNS should provide appropriate settings to allow their BNS members to share their experience and achievements to a like-minded audience, to reduce frustration among them and additionally foster knowledge exchange.

Up-to-Date Information

Additionally, the interview partners want BNS to provide more up-to-date information about new sustainability-related topics: The experts A and C argue that BNS should offer access to new and current information. This can be enabled via the exchange with other member companies – which act as creative pioneers – or via dedicated events organised by BNS. This implies for BNS to foster the exchange of experiences and the distribution of information more intensively, especially around new and emerging sustainability-related trends.

Management Involvement

Finally, the empirical research also provided insights into the involvement of BNS members’ executive managers. According to the results, BNS are not sufficiently involving executive managers into their activities and are thus not influencing them to address sustainability topics adequately (verified by expert B). This, however, would be important, as given literature argues that management commitment proves to be a driving force for corporate sustainability (for example Wagner & Svensson, 2014, p. 346; see section “2.1.3.2 Management Commitment”). Still, it must be noted that some of the experts (C and D) mentioned the very opposite, arguing that BNS offer events which specifically aim for executive managers to participate. Thus, the

implication for BNS is – if they are not already doing so – to increasingly involve top management of their member companies to thus accelerate sustainability-related initiatives among them.

5.3 Suggestions for further Research

This section provides an overview of topics which have been identified either during the theoretical or the empirical research but have not been further examined in the context of this work, as they have not been in the scope of the research questions. Further, also topics which arose solely during the empirical research but have not been identified in given literature or topics which have been identified during the literature review but have not found any consensus among the interviewed expert will be presented. These can be described as gaps between the theoretical and the empirical results of this work and thus offer room for future research.

Different types of BNS

In the course of this work's research, both empirical and theoretical, the different types of BNS have not been taken into consideration. However, in the context of CCS (see section “2.3.4 Collaborative Capabilities for Corporate Sustainability”) the structures – and thus the types – of BNS themselves have been highlighted to be of importance. The structure of BNS is argued to be connected with and influences the building of relationships among BNS members to engage in mutual activities (De Almeida, Gohr, Morioka, & da Nóbrega, 2021, p. 11). Further also during the empirical research the variety of BNS has been highlighted: As previously discussed (see sections “5.2.1 Managerial Implications for Businesses” and “5.2.2 Managerial Implications for BNS”) different kinds of BNS prove to have different areas of focus, such as the SDGs or sustainability reporting. BNS also vary in regard to their characteristics, which encompass, for example, national vs. international or cross-sectoral vs. sector-specific orientations. This highlights that differences among BNS exist, which should be identified in further research to offer additional insights into the work, the characteristics and thus the benefits of BNS.

Management Involvement

Contrary arguments have been identified in the empirical research regarding the involvement of executive management, which indicate the need to further investigate this topic. Management involvement has already been discussed in section “5.2.2 Managerial Implications for BNS” and will thus not be elaborated in detail again. Still, this topic is worth highlighting as a suggestion for further research, as it allows identifying whether BNS are sufficiently involving

executive managers. This enables to create further insights into the work of BNS and their approaches to support their members to become more sustainable businesses. This topic can also be related to the above-stated suggestion to investigate different types of BNS in further detail, as the involvement of management could be depending on the characteristics of the BNS.

Resource sharing

As discussed in section “2.3.2 Benefits of BNS”, literature suggests the *acquisition* of resources to be a benefit of BNS (for example Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302; Dzhengiz, 2020, p. 3). Further, the topic resource *sharing* has also been identified in given literature, more precisely in Wernerfelt’s resource-based theory (1984), as a motivator to engage in inter-organisational collaboration. This, however, could not be confirmed by the empirical research of this work: None of the interviewed experts explicitly stated or discussed the topic of resource sharing. Thus, this offers room for further research.

Basic Knowledge about Sustainability

Based solely on the interest of the researcher, one question was raised during most of the conducted interviews, which had no relevance in answering the research questions of this work: “Is it necessary or useful to gather a basic knowledge about sustainability before joining a BNS?” The answers to this question have been gathered under the topic basic knowledge and can be found in Table D14. Summarised, no clear consensus can be identified among the experts; however, the majority argues that some sort of familiarity with sustainability topics should exist. The topic basic knowledge, however, has not been considered by the reviewed literature about BNS. Still, when it comes to the decision whether or not a business joins a BNS, this information can be of importance. Further, these insights allow BNS adjusting their existing or creating of new offers. Therefore, future research around this topic should be conducted, as it provides managerial implications for both businesses and BNS.

6 Summary

The importance of corporate sustainability for businesses' long-term success has already been highlighted by prominent scholars in the past (for example Barney, 1991; Hart, 1995). Today, the dependency of business competitiveness on sustainability-related business strategies proves to be more relevant than ever (Dyllick & Muff, 2016, p. 157). However, literature on *how* businesses are able to implement corporate sustainability is sparse and consolidated frameworks do not exist (Jaghbeer, Hallstedt, Larsson, & Wall, 2017, p. 271; Rossignoli & Lionzo, 2018, p. 695; Schulte & Hallstedt, 2017, p. 1). Thus, companies are struggling with the implementation of corporate sustainability (Schulte & Hallstedt, 2017, p. 1).

One approach to deal with this challenge for businesses is to seek external support and to thus engage in inter-organisational collaborations (Annunziata, Pucci, Frey, & Zanni, 2018, p. 1302). To identify evidence for this approach, the following research question has been formulated: "How can a business network for sustainability support its members in implementing corporate sustainability to become sustainable businesses?" Additionally, three sub-research questions have been formulated to help answer the main research question: a) "What are the key benefits of being part of a business network for sustainability?", b) "Does a business network for sustainability support its members in building sustainability-related capabilities?", and c) "What are the motivators for businesses to join a business network for sustainability?"

To collect the necessary data for answering the research questions of this work, a qualitative research approach, according to the expert interview, has been chosen (Bogner, Littig, & Menz, 2009, pp. 81-92; Flick, 2009, p. 165-169). The collected data is analysed according to the topic analysis by Froschauer and Lueger (2020, pp. 182-198). The study objects encompass eight companies from five different economic sectors, which are located in or have a settlement in Austria and are part of at least one BNS. All of these companies show characteristics of being in the third cultural phase – the phase of sustainability embedment – according to the stage model of corporate sustainability (Maon, Lindgreen, & Swaen, 2010, pp. 20-23).

Both given literature and the empirical research of this work provide meaningful evidence that BNS are able to support their members to become more sustainable businesses by providing a variety of key benefits, namely the acquisition of knowledge, the building of capabilities, and the adoption of innovation. These benefits can be accessed in the context of BNS on-site or online events, such as lectures and best-practise presentation, and can additionally be created by collaboration among BNS members. Moreover, BNS enable bilateral collaboration and create mutual motivation among BNS members, which both positively influence the development

of corporate sustainability. The above-stated benefits are enhanced by an atmosphere of openness and mutual trust inside the BNS and the willingness of BNS members to share their experiences and expertise. Further, a variety of different aspects motivates businesses to engage in BNS, such as the acquisition and sharing of knowledge, the building of capabilities, and management commitment. The benefits and the support provided by BNS prove to meet their members' expectations, which have been identified by examining their motivators to join a BNS. Apart from these results, further insights have been generated, which were not in the scope of this work and should be investigated in future research. First, different types of BNS exist which are, according to the empirical results, worth examining. Especially BNS which focus on specific economic sectors, in contrast to BNS which encompass interdisciplinary member companies, should be examined in further research. Additionally, while literature highlights collaboration to foster innovation, BNS show no such characteristic. They are, however, able to distribute innovative solutions which already exist and thus contribute to the exchange of knowledge. Additionally, BNS foster co-creation among their members, encouraging not only collaboration during BNS events, but also allowing the creation of collaborative activities outside the context of BNS events, to work on company-specific problems. Hereby, the interviewed experts mentioned that they wish for sector-specific subgroups inside the BNS to discuss specific issues and to thereby create tailored solutions to their needs. BNS members also wish to be provided with more information about current topics and news from innovative pioneers. Finally, BNS prove to motivate their members, thus counteracting frustration, by creating a sense of social cohesion.

7 Bibliography

- Adams, M., & Comber, S. (2013). Knowledge Transfer for Sustainable Innovation: A Model for Academic-Industry Interaction to Improve Resource Efficiency within SME Manufacturers. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013, 1-21. doi:10.5171/2013.999612
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18, 180-205. doi:10.1111/ijmr.12068
- Akhtar, P., Khan, Z., Frynas, J. G., Tse, Y. K., & Rao-Nicholson, R. (2018). Essential Micro-foundations for Contemporary Business Operations: Top Management Tangible Competencies, Relationship-based Business Networks and Environmental Sustainability. *British Journal of Management*, 29, 43-62. doi:10.1111/1467-8551.12233
- Albino, V., Dangelico, R. M., & Pontrandolfo, P. (2012). Do inter-organizational Collaborations enhance a Firm's Environmental Performance? A Study of the largest U.S. Companies. *Journal of Cleaner Production* 37, 304-315. doi:10.1016/j.jclepro.2012.07.033
- Albert-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., & De Marchi, V. (2018). Absorptive capacity and relationship learning mechanisms as complementary drivers of green innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 432-452. doi:10.1108/JKM-07-2017-0310
- Annunziata, E., Pucci, T., Frey, M., & Zanni, L. (2018). The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *Journal of Cleaner Production*, 171, 1300-1311. doi:10.1016/j.jclepro.2017.10.035
- Bansal, P., & Song, H.-C. (2017). Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals* 11(1), 105-149. doi:10.5465/annals.2015.0095
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Baumgartner, R. J. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. doi:10.1002/sd.447

- Beck, U., & Bonß, W. (1989). "Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung?" *Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Benn, S., & Griffiths, A. (2006). Enabling Change for Corporate Sustainability: An Integrated Perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156-165. doi:10.1080/14486563.2006.9725129
- Bezerra, M. C., Gohr, C. F., & Morioka, S. N. (2020). Organizational capabilities towards corporate sustainability benefits: A systematic literature review and an integrative framework proposal. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119114. doi:10.1016/j.jclepro.2019.119114
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). *Interviewing Experts*. Palgrave Macmillan UK.
- Bramanti, A., Rocha, H., & Redelico, F. (2020). Inter-organizational forms and impacts in commodity sectors: A review and integration. *Journal of Cleaner Production*, 276, 1-11. doi:10.1016/j.jclepro.2020.123025
- Broccardo, L., Truant, E., & Zicari, A. (2018). Internal corporate sustainability drivers: What evidence from family firms? A literature review and research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 1-18. doi:10.1002/csr.1672
- Brockhaus, S., Fawcett, S. E., Knemeyer, A., & Fawcett, A. M. (2017). Motivations for environmental and social consciousness: Reevaluating the sustainability-based view. *Journal of Cleaner Production*, 143, 933-947. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.027
- Brockhaus, S., Kersten, W., & Knemeyer, A. (2013). Where Do We Go From Here? Progressing Sustainability Implementation Efforts Across Supply Chains. *Jounal of Business Logistics*, 34, 167-182. doi:10.1111/jbl.12017
- Brundtland, G. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. United Nations General Assembly document A/42/427.
- Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie. (2021). *Über uns*. Retrieved from Website of Klimaaktiv: <https://www.klimaaktiv.at/ueber-uns.html>
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 345-423. doi:10.1016/S0191-3085(00)22009-1
- Camarinha-Matos, L. M. (2016). Collaborative smart grids – A survey on trends. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 65, 283-294. doi:10.1016/j.rser.2016.06.093

- Camarinha-Matos, L. M., Afsarmanesh, H., Galeano, N., & Molina, A. (2009). Collaborative networked organizations – Concepts and practice in manufacturing enterprises. *Computers & Industrial Engineering*, 57(1), 46-60. doi:10.1016/j.cie.2008.11.024
- Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 29(4), 277-288. doi:10.1016/j.jom.2010.08.003
- Charta der Vielfalt e. V. (2021). *Aktiv im Netzwerk*. Retrieved from Website of Charta der Vielfalt: <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/das-charta-netzwerk/aktiv-im-netzwerk/>
- Chen, Y. J., Wu, Y. J., & Wu, T. (2015). Moderating effect of environmental supply chain collaboration: Evidence from Taiwan. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(9/10), 959-978. doi:10.1108/IJPDLM-08-2014-0183
- Cheng, J.-H., Yeh, C.-H., & Tu, C.-W. (2008). Trust and knowledge sharing in green supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(4), 283-295. doi:10.1108/13598540810882170
- Choi, D., & Hwang, T. (2015). The impact of green supply chain management practices on firm performance: the role of collaborative capability. *Operations Management Research*, 8, 69-83. doi:10.1007/s12063-015-0100-x
- Clacher, I., & Hagendorff, J. (2012). Do Announcements About Corporate Social Responsibility Create or Destroy Shareholder Wealth? Evidence from the UK. *Journal of Business Ethics*, 106(3), 253-266. doi:10.1007/s10551-011-1004-9
- Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K., & Ryan, C. (2007). Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*, 15(8-9), 729-740. doi:10.1016/j.jclepro.2006.06.020
- Connelly, B. L., Slater, S. F., & Ketchen, D. J. (2011). Toward a “theoretical toolbox” for sustainability research in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 86-100. doi:10.1007/s11747-010-0199-0
- Czakon, W. (2009). Relational Capability of Organizations - Theoretical Advances. *Journal of Economics & Management*, 5, 47-65.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming Green Product Innovation: Why and How Companies Integrate Environmental Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 95, 471-486. doi:10.1007/s10551-010-0434-0

- Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green Product Innovation in Manufacturing Firms: A Sustainability-Oriented Dynamic Capability Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490-506. doi:10.1002/bse.1932
- De Almeida, J. M., Gohr, C. F., Morioka, S. N., & da Nóbrega, B. M. (2021). Towards an integrative framework of collaborative capabilities for sustainability: A systematic review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123789. doi:10.1016/j.jclepro.2020.123789
- Dickel, P., Hörisch, J., & Ritter, T. (2018). Networking for the environment: The impact of environmental orientation on start-ups' networking frequency and network size. *Journal of Cleaner Production*, 179, 308-316. doi:10.1016/j.jclepro.2018.01.058
- Dunphy, D. C., Benn, S., & Griffiths, A. (2007). *Organizational change for corporate sustainability: a guide for leaders and change agents of the future*. Milton Park, Abingdon, Oxon; New York: Routledge; 2. Edition.
- Durugbo, C. (2016). Collaborative networks: a systematic review and multi-level framework. *International Journal of Production Research*, 54(12), 3749-3776. doi:10.1080/00207543.2015.1122249
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management*, 23(4), 660-679. doi:10.2307/259056
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. doi:10.1177/1086026615575176
- Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12(12), 1-52. doi:10.3390/su12124876
- Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. *Journal of Business Ethics*, 162, 881-906. doi:10.1007/s10551-019-04360-z
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90-100. doi:doi.org/10.2307/41165746
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. doi:10.1002/bse.1939

Familie & Beruf Management GmbH. (2021). *Das Netzwerk "Unternehmen für Familien"*.

Retrieved from Website of Unternehmen für Familien: <https://www.unternehmen-fuer-familien.at/>

Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research (4th ed.)*. London: Sage Publications Ltd.

Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times*. Retrieved from: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Froschauer, U., & Lueger, M. (2020). *Das Qualitative Interview: Zur Praxis Interpretativer Analyse Sozialer Systeme. 2. Vollständig überarbeitete Und Erweiterte Auflage*. Wien, Österreich: Facultas: Uni-Taschenbücher GmbH Verlag.

Goodman, J., Korsunova, A., & Halme, M. (2017). Our Collaborative Future: Activities and Roles of Stakeholders in Sustainability-Oriented Innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 731-753. doi:10.1002/bse.1941

Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance – the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289. doi:10.1080/09585192.2015.1065431

Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). No Business Is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 256-270. doi:10.1016/j.scaman.2006.10.005

Hallstedt, S., Bertoni, M., & Isaksson, O. (2015). Assessing Sustainability and Value of Manufacturing Processes: A case in the aerospace industry. *Journal of Cleaner Production*, 108(A), 169-182. doi:10.1016/j.jclepro.2015.06.017

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014. doi:10.2307/258963

Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. doi:10.1177/0149206310390219

Hartmann, J., & Germain, R. (2015). Understanding the relationships of integration capabilities, ecological product design, and manufacturing performance. *Journal of Cleaner Production*, 92, 196-205. doi:10.1016/j.jclepro.2014.12.079

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010. doi:10.1002/smj.332
- Huang, L., Wu, J., & Yan, L. (2015). Defining and measuring urban sustainability: a review of indicators. *Landscape Ecology*, 30, 1175-1193. doi:10.1007/s10980-015-0208-2
- illwerke vkw AG. (2021a). *Energieeffizienz Netzwerk Vorarlberg*. Retrieved from Website of VKV: <https://www.vkw.at/energieeffizienznetzwerk-grosskunden.htm>
- illwerke vkw AG. (2021b). *Extranet*. Retrieved from Website of VKV: <https://www.vkw.at/extranet.htm>
- illwerke vkw AG. (2021c). *Leistungen*. Retrieved from Website of Klimaneutralitätsbündnis 2025: <https://www.klimaneutralitaetsbuendnis2025.com/leistungen/>
- Inigo, E. A., Ritala, P., & Albareda, L. (2020). Networking for sustainability: Alliance capabilities and sustainability-oriented innovation. *Industrial Marketing Management*, 89, 550-565. doi:10.1016/j.indmarman.2019.06.010
- Jaghbeer, Y., Hallstedt, S. I., Larsson, T., & Wall, J. (2017). Exploration of simulation-driven support tools for sustainable product development. *Procedia CIRP*, 64, 271-276. doi:10.1016/j.procir.2017.03.069
- Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21. doi:10.2139/ssrn.220671
- Jiang, W., Mavondo, F., & Matanda, M. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. *Management Decision*, 53(6), 1184-1202. doi:10.1108/MD-04-2014-0178
- Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management and Organization*, 17(1), 34-48. doi:10.1080/00208825.1987.11656444
- Kapitan, S., Kennedy, A., & Berth, N. (2019). Sustainably superior versus greenwasher: A scale measure of B2B sustainability positioning. *Industrial Marketing Management*, 76, 84-97. doi:10.1016/j.indmarman.2018.08.003
- Khan, E. A., Dewan, M. N., & Chowdhury, M. (2016). Reflective or formative measurement model of sustainability factor? A three industry comparison. *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 83-92.
- Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52, 151-162. doi:10.1016/j.indmarman.2015.05.018

- Latan, H., Jabbour, C. J., Jabbour, A. B., Wamba, S. F., & Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of Cleaner Production*, 180, 297-306. doi:10.1016/j.jclepro.2018.01.106
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Yang, M.-J. (2017). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 1431-1450. doi:10.1007/s10961-016-9532-1
- Lin, H. (2019). Government-Business Partnerships for Radical Eco-Innovation. *Business & Society*, 58(3), 533-573. doi:10.1177/0007650316684822
- Lozano, R. (2015). A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22, 32-44. doi:10.1002/csr.1325
- Luzzini, D., Brandon-Jones, E., Brandon-Jones, A., & Spina, G. (2015). From sustainability commitment to performance: The role of intra- and inter-firm collaborative capabilities in the upstream supply chain. *International Journal of Production Economics*, 165, 51-63. doi:10.1016/j.ijpe.2015.03.004
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x
- McAllister, R. R., & Bruce, T. M. (2015). Partnerships for sustainability governance: a synthesis of key themes. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 12, 86-90. doi:10.1016/j.cosust.2015.01.001
- Meinlschmidt, J., Foerstl, K., & Kirchoff, J. F. (2016). The role of absorptive and desorptive capacity (ACDC) in sustainable supply management: A longitudinal analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(2), 177-211.
- Mollenkopf, D., Stolze, H., Tate, W. L., & Ueltschy, M. (2010). Green, lean, and global supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(1/2), 14-41. doi:10.1108/09600031011018028
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. doi:10.1177/1086026614526413

- Müller, A., & Pfleger, R. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research* 7, 313-350. doi:10.1007/s40685-014-0011-y
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2011). Sustainable Development: The Role of Network Communication. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, 1-10. doi:10.1002/csr.221
- Niesten, E., Jolink, A., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Chappin, M., & Lozano, R. (2017). Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 155(2), 1-6. doi:10.1016/j.jclepro.2016.12.085
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition*, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. doi:10.1787/9789264304604-en
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, 15(2), 241-265. doi:10.5465/amr.1990.4308156
- Ordonez-Ponce, E., & Clarke, A. (2020). Sustainability Cross-sector Partnerships: The Strategic Role of Organizational Structures (Preprint). *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 1-26. doi:10.1002/csr.1952
- Ozman, M. (2009). Inter-firm networks and innovation: a survey of literature. *Economics of Innovation and New Technology*, 18(1), 39-67. doi:10.1080/10438590701660095
- Pace, L. A. (2016). How do tourism firms innovate for sustainable energy consumption? A capabilities perspective on the adoption of energy efficiency in tourism accommodation establishments. *Journal of Cleaner Production*, 111(B), 409-420. doi:10.1016/j.jclepro.2015.01.095
- Patala, S., Hämäläinen, S., Jalkala, A., & Pesonen, H.-L. (2014). Towards a broader perspective on the forms of eco-industrial networks. *Journal of Cleaner Production*, 82, 166-178. doi:10.1016/j.jclepro.2014.06.059
- Pujari, D., & Sadovnikova, A. (2020). Sustainability Innovation: Drivers, Capabilities, Strategies, and Performance. In book: *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. doi:10.1093/acrefore/9780190224851.013.11
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14, 681-695. doi:10.1007/s11625-018-0627-5

- Rahardjo, H., Idrus, M. S., Hadiwidjojo, D., & Aisjah, S. (2013). Factors that Determines the Success of Corporate Sustainability Management. *Journal of Management Research*, 5(2), 1-16. doi:10.5296/jmr.v5i2.2993
- Rahman, B., Ali, I., & Nedelea, A. (2017). Greenwashing in Canadian Firms: An Assessment of Environmental Claims. *Ecoforum*, 6(2), 1-7.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Simer and Schuster Publishing Group.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., & Polónia, D. (2017). Corporate Sustainability: A View From the Top. *Journal of Business Ethics*, 143, 133-157. doi: 10.1007/s10551-015-2760-8
- respACT - Austrian Business Council for Sustain. (2021). *Über uns*. Retrieved from Website of respACT: <https://www.respact.at/site/de/ueberuns>
- Rossignoli, F., & Lionzo, A. (2018). Network impact on business models for sustainability: Case study in the energy sector. *Journal of Cleaner Production*, 182, 694-704. doi:10.1016/j.jclepro.2018.02.015
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Öktem, Ö., & Selekler-Göksen, N. (2012). Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation. *Journal of Business Research*, 65(12), 1710-1720. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.012
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2018). Sustainability as a driver of green innovation investment and exploitation. *Journal of Cleaner Production*, 179, 631-641. doi:10.1016/j.jclepro.2017.11.211
- Schaltegger, S., Beckmann, M., & Hansen, E. G. (2013). Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field. *Business Strategy and the Environment*, 22(4), 219-229. doi:doi.org/10.1002/bse.1772
- Schulte, J., & Hallstedt, S. (2017). *Challenges and Preconditions to Build Capabilities for Sustainable Product Design*. Vancouver, Canada: Conference: 21st International Conference on Engineering Design.
- Shaw, A., & Kristjanson, P. (2014). A Catalyst toward Sustainability? Exploring Social Learning and Social Differentiation Approaches with the Agricultural Poor. *Sustainability*, 6, 2685-2717. doi:10.3390/su6052685
- Singh, S. K., Giudice, M. D., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green

- human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. doi:10.1016/j.techfore.2019.119762
- Spekkink, W. (2015). Building capacity for sustainable regional industrial systems: an event sequence analysis of developments in the Sloe Area and Canal Zone. *Journal of Cleaner Production*, 98, 133-144. doi:10.1016/j.jclepro.2014.08.028
- Stadtler, L., & Lin, H. (2017). Moving to the Next Strategy Stage: Examining Firms' Awareness, Motivation and Capability Drivers in Environmental Alliances. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 709-730. doi:10.1002/bse.1937
- STRASSER & STRASSER Consulting GmbH. (2021a). *Über das VZ Netzwerk*. Retrieved from Website of Verantwortung Zeigen: <https://www.verantwortung-zeigen.at/ueber-uns/>
- STRASSER & STRASSER Consulting GmbH. (2021b). *Stark in Nachhaltigkeit*. Retrieved from Website of Verantwortung Zeigen: <https://www.verantwortung-zeigen.at/unser-angebot/schwerpunkt-stark-in-nachhaltigkeit/>
- The Green Grid. (2021). *About Us*. Retrieved from Website of The Green Grid: <https://www.thegreengrid.org/en/about-us>
- Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrics*, 69(1), 1-35. doi:10.1111/1468-0262.00177
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407-421. doi:10.1002/bse.2373
- Törnroos, J., Halinen, A., & Medlin, C. J. (2017). Dimensions of space in business network research. *Industrial Marketing Management*, 61, 10-19. doi:10.1016/j.indmarman.2016.06.008
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476. doi:10.2307/257085
- Umweltverband WWF Österreich. (2021). *Über uns*. Retrieved from Website of WWF: <https://www.wwf.at/de/climategroup/>
- UN Global Compact Office. (2021a). *About the UN Global Compact*. Retrieved from Website of United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/about>
- UN Global Compact Office. (2021b). *Making Global Goals Local Business*. Retrieved from Website of United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs>
- United Nations. (2012). *Report of the United Nations Conference on Sustainable Development*. Rio de Janeiro, Brazil: United Nations (New York, A/CONF.216/16).

Urbaniec, M. (2014). *Eco-innovations as a source of a competitive advantage in enterprises.*

New Business Models and Sustainable Competitiveness (In Proceedings of the XIV International Symposium SymOrg), 1621-1627.

Van Hoof, B., & Thiell, M. (2014). Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico. *Journal of Cleaner Production*, 67, 239-248. doi:10.1016/j.jclepro.2013.12.030

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105. doi:10.1023/A:1023331212247

Van Marrewijk, M., & Werre, M. (2003). Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 107-119. doi:10.1023/A:1023383229086

Vos, R. O. (2007). Defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 82, 334-339. doi:10.1002/jctb.1675

Wagner, B., & Svensson, G. (2014). A framework to navigate sustainability in business networks: The transformative business sustainability (TBS) model. *European Business Review*, 26(4), 340-367. doi:10.1108/EBR-12-2013-0146

Wassmer, U., Paquin, R., & Sharma, S. (2014). The Engagement of Firms in Environmental Collaborations: Existing Contributions and Future Directions. *Business & Society*, 53(6), 754-786. doi:10.1177/0007650312439865

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi:10.1002/smj.4250050207

Wijethilake, C. (2017). Proactive sustainability strategy and corporate sustainability performance: The mediating effect of sustainability control systems. *Journal of Environmental Management*, 196, 569-582. doi:10.1016/j.jenvman.2017.03.057

Wijethilake, C., & Lama, T. (2018). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 143-154. doi:10.1002/bse.2245

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. doi:10.1086/227496

World Business Council for Sustainable Development. (2021). *What we do*. Retrieved from Website of WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Overview/Our-approach>

Wright, C., & Nyberg, D. (2017). An Inconvenient Truth: How Organizations Translate Climate Change into Business as Usual. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1633-1661. doi:10.5465/amj.2015.0718

- Zadek, S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 82(12), 125-132.
- Zander, S., Trang, S., & Kolbe, L. M. (2016). Drivers of network governance: a multitheoretic perspective with insights from case studies in the German wood industry. *Journal of Cleaner Production*, 110, 109-120. doi:10.1016/j.jclepro.2015.03.010
- Zhu, W., & He, Y. (2017). Green product design in supply chains under competition. *European Journal of Operational Research*, 258(1), 165-180. doi:10.1016/j.ejor.2016.08.053

Appendix A – Interview Guideline Version 1

Datum:

Unternehmen:

InterviewpartnerIn:

Checkliste vorweg:

- Wie lange schon Mitglied?
- Mitglied bei welchen Netzwerken?

Den Dreh- und Angelpunkt der Interviews bilden „Unternehmerische Netzwerke für Nachhaltigkeit“

Weder bin ich ein Vertreter eines Netzwerkes, noch möchte ich heute ausschließlich über ein spezifisches Netzwerk sprechen. Im Zuge der Arbeit werden alle Arten von unternehmerischen Netzwerken für Nachhaltigkeit beleuchtet.

Ist es für Sie okay, dass das Interview aufgezeichnet wird?

Das Interview wird selbstverständlich ausschließlich vertraulich und anonymisiert behandelt.

Leitfragen:

- 1) Können Sie mir berichten, was [Unternehmensname] dazu **bewegt** hat ein Mitglied von Unternehmensnetzwerken für Nachhaltigkeit zu werden?
 - a) Welche Erwartungshaltungen hatten Sie? Welche Motivationen?
 - b) Was bieten Unternehmensnetzwerke an, was für Sie von Interesse ist?
- 2) Welche **Vorteile** würden Sie heute Unternehmensnetzwerken für Nachhaltigkeit zuschreiben? Bzw. fallen Ihnen zusätzlich zu den bisher genannten noch weiteren Vorteilen ein?
- 3) Unterstützt ein Netzwerk bei der Aneignung dieser **Fähigkeiten und Kompetenzen** für nachhaltiges Handeln?
 - a) Wie?
- 4) Was würden Sie sich **darüber hinaus** noch von Netzwerken wünschen?

Appendix B – Interview Guideline Version 2

Datum:

Unternehmen:

InterviewpartnerIn:

Checkliste vorweg:

- Wie lange schon Mitglied?
- Mitglied bei welchen Netzwerken?

Den Dreh- und Angelpunkt der Interviews bilden „Unternehmerische Netzwerke für Nachhaltigkeit“

Weder bin ich ein Vertreter eines Netzwerkes, noch möchte ich heute ausschließlich über ein spezifisches Netzwerk sprechen. Im Zuge der Arbeit werden alle Arten von unternehmerischen Netzwerken für Nachhaltigkeit beleuchtet.

Ist es für Sie in Ordnung, dass das Interview aufgezeichnet wird?

Das Interview wird selbstverständlich ausschließlich vertraulich und anonymisiert behandelt.

Leitfragen:

- 1) Können Sie mir berichten, was [Unternehmensname] dazu **bewegt** hat ein Mitglied von Unternehmensnetzwerken für Nachhaltigkeit zu werden?
 - a) Welche Erwartungshaltungen hatten Sie? Welche Motivationen?
 - b) Was bieten Unternehmensnetzwerke an, was für Sie von Interesse ist?
 - c) Interner / Externer Druck?
- 2) Welche **Vorteile** würden Sie heute Unternehmensnetzwerken für Nachhaltigkeit zuschreiben?
Bzw. fallen Ihnen zusätzlich zu den bisher genannten noch weiteren Vorteilen ein?
- 3) Unterstützt ein Netzwerk bei der Aneignung dieser **Fähigkeiten und Kompetenzen** für nachhaltiges Handeln?
 - a) Wie findet der Wissensaustausch statt bzw. wie wird dieser unterstützt?
 - b) Gibt es treibende / störende Faktoren für den Austausch?
 - c) Beziehungen zu Dritt-Unternehmen
 - d) Ist ein gewisses Grundwissen zum Thema Nachhaltigkeit notwendig oder sinnvoll?
 - e) Innovationen?
- 4) Was würden Sie sich **darüber hinaus** noch von Netzwerken wünschen?

Appendix C – Overview of the BNS in the Scope of this Work

Table C1. Overview of the BNS in the Scope of this Work.

Name of BNS	Description of BNS	Type and Focus
Charta der Vielfalt	The Charta der Vielfalt is a BNS with the goal to increase employee diversity at the workplace of businesses. It promotes the exchange of knowledge and experiences among its members and additionally provides studies and brochures to set impulses around the topic of employee diversity. Therewith, the BNS encourages its members to contribute to a higher rate of employee diversity at their workplace. Additionally, a yearly symposium (dedicated to employee diversity) is offered by the BNS. Further information gets provided by the network itself via an online media library, which is also accessible for non-members (Charta der Vielfalt e. V., 2021).	Type: National Focus: a) Employee Diversity b) Awareness Raising
Energieeffizienz Netzwerk Vorarlberg	The Energieeffizienz Netzwerk Vorarlberg describes itself as a learning network, which supports its members in identifying and realising energy-saving potentials. It enables the exchange of experiences inside the network via events and offers consultancy services in regard to energy-saving initiatives or the accreditation of international standards and norms (illwerke vkw AG, Energieeffizienz Netzwerk Vorarlberg, 2021a). The BNS's extranet provides a platform with information related to energy-saving initiatives and energy calculations for its members (illwerke vkw AG, 2021b).	Type: National Focus: a) Energy Saving b) Energy Efficiency

Klimaneutralitätsbündnis 2025	The Klimaneutralitätsbündnis 2025 focuses on reducing carbon footprints and to implement business related climate neutrality. This BNS offers support for its members in the process of calculating, reducing, and compensating their carbon footprints. In doing so it also provides support for certification of climate-related standards. Additionally, the BNS helps its members to externally communicate their sustainability initiatives and provides individual consultancy services for its members (illwerke vkw AG, 2021c).	Type: National Focus: a) Climate Neutrality b) Carbon Footprint
Klimaaktiv	Klimaaktiv provides trainings and advanced education for sustainability experts of its member companies. It also offers climate related expert knowledge via consultancy services and additional information via publications and events around the topics of renewable energy, energy-efficient real estates, energy-saving initiatives, or mobility. Further, the network supports its member by developing and providing quality insurance for standards and norms (Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, 2021).	Type: National Focus: a) Energy Saving b) Renewable Energy c) Energy-efficient Buildings d) Mobility
respACT	The BNS respACT fosters business responsibility in accordance with the sustainable development goals (SDGs). It promotes the dialogue between their members and different groups of stakeholders to support the mutual development of sustainability-related initiatives. The network also focuses on initiatives and cooperation	Type: National Focus: a) SDGs b) Communication and Reporting

among its members, which are enabled by respACT via different events, to develop and enhance their competencies. Further, the BNS itself provides expert knowledge via online tools and libraries as well as events to build competences for sustainable development (respACT - Austrian Business Council for Sustain., 2021).

- c) Sustainable Innovation
- d) Sustainable Digitalisation
- e) Sustainable Workplace

The Green Grid	<p>The Green Grid is a BNS working globally to promote resource and energy efficiency. It thereby focuses on information technology, data centres, and related aspects to reduce carbon emissions. It provides technical expertise and tools for its members and involved actors, such as businesses, policymakers, and providers of the relevant technological assets to increase their energy and resource efficiency. Another aim of this BNS is to combine diverse knowledge of experts to create positive influence (The Green Grid, 2021).</p>	Type: International Focus: <ul style="list-style-type: none">a) Energy Efficiencyb) Resource Efficiencyc) Information Technologyd) Data Centres
UN Global Compact	<p>The United Nations Global Compact (UNG) is a BNS for chief executive officers (CEOs), which intent to implement sustainability-related practices and principles in their companies to thus support the accomplishment of the SDGs (UN Global Compact Office, 2021a). In doing so, this BNS primarily focuses on knowledge exchange via dialogues, partnerships, and initiatives among all relevant actors. UNGC offers an online library with reports and news to support and foster sustainability-related learning among its members. Further, SDG-related events are organised by the BNS, for example, plenary sessions, exhibitions, interactive workshops,</p>	Type: International Focus: <ul style="list-style-type: none">a) SDGs

and networking opportunities. Members of UNGC are interdisciplinary and multicultural, as they are based in more than 160 different countries (UN Global Compact Office, 2021b).

Unternehmen für Familien	Unternehmen für Familien is a BNS which offers opportunities for exchange about the compatibility of jobs, careers, and families among its network members. This exchange is enabled via events, such as their partnership days, which are accessible for its members only. Their goal is to foster creative ideas for and to strengthen companies' commitment towards family-friendly workplaces and careers. Further, this BNS provides an online library with information and studies around the topics of parental leave and part-time jobs as well as best practices from its members (Familie & Beruf Management GmbH, 2021).	Type: National Focus: a) Family-friendly Workplaces
Verantwortung zeigen!	Verantwortung zeigen! connects businesses, institutions, and organisations, which try to harmonise the needs of society and businesses to thus advocate sustainable economic development. The BNS organises initiatives in Austria to foster solidarity among its members and their executive managers in their actions to balance social, environmental, and business perspectives in the long run (STRASSER & STRASSER Consulting GmbH, Über das VZ Netzwerk, 2021a). These initiatives are supported via a series of events, workshops and factory or business visits among its members. This, combined with seminars and further education organised by the	Type: National Focus: a) Sustainable Economy b) Social Sustainability c) Environmental Sustainability d) Human Dignity

BNS, should help to foster the exchange of experiences and thus the creation of knowledge (STRASSER & STRASSER Consulting GmbH, Stark in Nachhaltigkeit, 2021b).

World Business Council for Sustainable Development	The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) aims to accelerate the transformation of the current economy to a more sustainable economy for all people by building a network of businesses, which fosters the exchange of knowledge and stimulates sustainable collaboration. To do so, this BNS organises a variety of different programs and projects around SDG-related topics, such as climate and energy, food and nature, cities and mobility, or circular economy. Further, WBCSD also organises sector-specific projects, for example, the Chemical Group or the Agribusiness Alliance, to bring together members, which conduct business in the same economic sector, to combine their competencies and to thus develop sustainable business solutions. With the help of their projects and initiatives, the WBCSD aims to accomplish the SDGs for the whole economy (World Business Council for Sustainable Development, 2021).	Type: International Focus: a) SDGs b) Cross-sectoral Projects c) Sector-specific Projects
WWF Climate Group	The WWF Climate Group focuses on environmental-friendly business activities, the reduction of greenhouse gas emissions and environmental-friendly lifestyles of customers and consumers. Thus, it aims to increase environmental-friendly mindsets	Type: National Focus: a) Reduction of Greenhouse Gas Emissions

among its network members. These should act as role models to accelerate sustainable practices among their employees and customers. To do so, it supports its member companies by providing sustainability- and climate-related information via articles and studies in their online library and by hosting events for its members to foster collaboration and knowledge exchange. Further, it also offers support for its members to communicate their sustainability initiatives (Umweltverband WWF Österreich, 2021).

- b) Environmental-friendly Economy
- c) Environmental-friendly Lifestyle

Appendix D – Consolidation and Contextualisation of Topics

Table D1. Knowledge Acquisition.

Company	Text Passage	Context
A	[...] das wichtigste Argument ist sicher der Know-how Transfer und der Austausch. [...] Und gerade aus diesen Inputs, aus diesen Netzwerken ist hier sehr viel entstanden, nämlich auch was kann man tun. [...] weil du natürlich sehr gut lernen kannst was machen andere. Und das war mitunter sicher einer der Hauptgründe, warum wir uns entschieden haben, hier beizutreten. [...] Also es wird sehr viel geteilt und sehr viel Information geteilt und das ist sicher der Haupt Benefit daraus oder der Hauptgrund gewesen, daran teilzunehmen.	Motivators to join a BNS
B	Das heißt, man bekommt da schon sehr viel auch Input von außen, so wie andere Unternehmen es machen. Empfehlungen, Tipps, Experten-Dialoge werden angeboten, man bekommt laufend auch Informationen zu aktuellen Themen. Also es ist schon ein Geben und Nehmen [...].	Motivators to join a BNS
B	Ja und dann gibt's natürlich Veranstaltungen jetzt zunehmend oder fast ausschließlich online, wo eben Experten eingeladen werden, die zu verschiedenen Themen referieren und man sich dann eben bei diesen Veranstaltungen das herauspicken kann, was man für sein eigenes Unternehmen [...] braucht.	Relationship and Trust
C	[...], weil man da auch diese Informationen bekommt, gerade wenn man Nachhaltigkeit in einem Unternehmen aufbaut. Wir haben uns damals natürlich auch diese Informationen geholt, das heißt eben ein Leitbild erstellt, einen Code of Conduct, solche Dinge. Da hat man am Anfang auch sehr davon profitiert und das war sicher auch der Grund dort hinzugehen [...]	Motivators to join a BNS

- C Man kriegt dann halt irgendwie wieder einen Input für das eigene Unternehmen und kann sagen: Relationship and Trust
Ja, okay, vielleicht, da ist irgendeine Idee auch für mich dabei.
- D Interviewer: Wo würden Sie denn den primären Mehrwert von solchen Netzwerken sehen? Ist es Benefits of BNS
denn tatsächlich der der Erfahrungsaustausch?
Interviewee: [...] Es gibt Netzwerke, in denen wir sind, wo es wirklich darum geht wer hat jetzt
z.B. welche Mobilitäts-Maßnahmen schon umgesetzt und wie haben die funktioniert und vonei-
nander lernen. Also ja, dieser Erfahrungsaustausch.
- D [...] dass z.B. ein Unternehmen zu einem gewissen Thema Gastgeber ist und die anderen einlädt Communication Setting
oder man holt sich externes Know-How.
- E Interviewee: [...] auf diese Art und Weise durch eine Mitgliedschaft, da sowohl an Aktivitäten Motivators to join a BNS
teilzunehmen, [...] sich einfach da mit anderen Gleichgesinnten, also von verschiedenen Bran-
chen, [...] da eine Ebene zum Austausch zu haben. Das war eigentlich, das ist die oberste Priorität
rein persönlich eigentlich und das war eigentlich auch sein großer Vorteil auf jeden Fall. [...]
Interviewer: Und bekommt somit einen Wissensaustausch sozusagen?
Interviewee: Genau. Definitiv.
- F Grundsätzlich ist da der Vorteil und die Motivation so einem Netzwerk beizutreten, natürlich im- Motivators to join a BNS
mer Austausch mit anderen Unternehmen. D. h. Erfahrungsaustausch, Problemstellungen oder
Herausforderungen zu diskutieren, andere Meinungen einzuholen, aber natürlich auch von ande-
ren zu lernen.

- G [...] wird über diese Netzwerke operationalisiert, das Trittbrett bestiegen, wo schon andere vorausgedacht haben, wo in dieser Gemeinschaft eben schon gearbeitet wird und die bedachte standardisierten Zugänge ausgelotet wurden. Und das ist dann der Mörder Hebel [...].
Motivators to join a BNS
Mit der Kraft auch eines Schulterschlusses unter Peers, also quasi im gleichen Business [...], das auch richtig gegenseitig zu zeigen. [...] schon allein, was ich in den letzten Monaten über die direkten Gespräche gelernt habe [...].
- G Interviewee: [...] Und in diesem Kontext gibt es für mich so eine Art aktives Erwachen, dass alle Unternehmen sich überlegen, [...], die nicht-finanzielle Dimension mit meinem ökonomischen Streben, das ist dann irgendwie doch etwas, was man in einem Satz flüssig sprechen können sollte.
Interviewer: [...] deshalb dann in den Netzwerken beitritt, um sich dieses Wissen, diese Informationen zu holen, kann man das so beschreiben?
Interviewee: Ja. Also, ja. Punkt.
- H Und da war wohl der erste Gedanke, "Wir sind in dem Bereich [CSR] keine Experten. Wir sind in viele Experten, aber nicht im CSR Bereich". Und da war natürlich auch der Wunsch sehr groß, sich da auszutauschen. Mit, mit anderen Unternehmen, mit Experten in dem Bereich und da auch ein bisschen was mitzunehmen an Erfahrung. [...] einfach mal um zu sehen okay "Was machen denn die anderen in diesen Bereich?" [...]
Motivators to join a BNS
- H Und ich glaube, dass das beste Beispiel, also es gibt einige, es gibt einige Schulungen oder doch Schulungen würde ich es nennen, die [Netzwerkname] anbietet über [...] ihre Mitgliedsunternehmen, denen man natürlich beiwohnen kann [...].
Motivators to join a BNS

Table D2. Knowledge Sharing.

Company	Text Passage	Context
A	Am Anfang waren wir sehr stark Nehmer unter Anführungszeichen einfach Informationsnehmer immer klar. Mittlerweile liefern wir ja auch Inputs hin. [...] mein Vorgänger, der immer wieder auch dann entsprechender in den Veranstaltungen auch Referate gehalten: Was haben wir gemacht, wie haben wir es gemacht, einfach auch Best Practice Beispiele zu liefern.	Motivators to join a BNS
B	[...] Zuerst wehrt man sich es zu tun, dann tut man es doch und dann ist man stolz drauf, dass man es getan hat und redet drüber. Also ich sehe es jetzt da eher so, dass das dies auf einem Wettbewerbs-neutralen Feld, gottseidank passiert. [...]	Relationship and Trust
C	Und damals war auch schon so, hat [Unternehmensname] im Mitarbeiterbereich hat sie schon sehr viel gehabt was das Thema Nachhaltigkeit betrifft. Da wollte man natürlich auch diese Expertise weiterkommunizieren.	Motivators to join a BNS
C	Grundsätzlich ist es schon so, dass die Unternehmen, wenn sie was geschaffen haben, eher stolz sind, das zu bringen. Also ich weiß z.B. beim letzten Mal hat einer einen Vortrag gehabt vom CEO von [Firmenname]. Der erzählt dann schon auch, wie es ihnen in der Krise gegangen ist und wie sie, wie sie dann tun.	Relationship and Trust
D	Also das ist absolut in unserem Interesse. Deswegen auch ganz stark, wo wir im Bereich Zusammenarbeit sind, Erfahrungsaustausch, auch wenn andere Unternehmen auf uns zukommen, dass man denen quasi von unseren Erfahrungen berichten.	Motivators to join a BNS

D	[...] Das ist im Rahmen von diesen Netzwerken entstanden und dann in weiterer Folge auch über diese Netzwerke an Unternehmen außerhalb des Netzwerks kommuniziert worden. Und mittlerweile macht es in [Bundesland] einmal jeder. [...] ich glaube auch, dass z.B. Unternehmen teilweise selbst Lösungen entwickeln und die über diese Netzwerke dann stark gestreut werden.	Innovation
G	[...] dass auch das eigene Zutun von kundigen Vertretern in diesen Themengebieten, es als sinnvoll erachten, über ihr Unternehmen hinaus, auf gewissen Plattformen, auf der Basis von Zusammenarbeit wichtige Dinge weiterzutragen, zu entwickeln.	Communication Setting
G	Und dann gibt es eben immer mehr [...], einfach zu gewissen Themen, die für das Unternehmen jetzt relevant sind, Netzwerke, wo meist über freiwilliges Zutun man sich einem Thema widmet, was über die Jahre durch freiwilliges Zutun so ein Kompetenzzentrum geworden ist [...].	Building of Capabilities

Table D3. Capability Building.

Company	Text Passage	Context
A	Und unser größtes Problem ist, dass wir unsere Einhaltung der Menschenrechte nicht nachweisen können. [...] Und aus dem heraus ist jetzt ein Austausch im [Unternehmensname] Netzwerk entstanden, um eine Menschenrechtspolitik zu entwickeln, die auf den österreichischen Gesetzen basiert. Und aus dem [Netzwerkname] haben wir uns dort wieder einen geholt, der dort eigentlich führend ist. Der dort das Know-how hat, wie geht man international mit so etwas um. Und wie muss man das aufbauen und lesen, damit man weiß welche Dinge muss ich denn reinschreiben? Und genau so funktioniert es in allen anderen Themen.	Building of Capabilities

- B [...] es gibt dann eben gezielte Angebote, die tatsächlich Kompetenz vermitteln. Also wenn ich mir jetzt vorstelle, so, den Veranstaltungskalender, [...] da ist für jeden was dabei. Ob es jetzt um Nachhaltigkeit in der Supply Chain, Transparenz in der Supply Chain geht oder Implementierung von SDGs aus Sicht von Experten, Praktiken und von wissenschaftlicher Seite. Building of Capabilities
- C Ja, wohl, schon auch! Also, schon auch, aber wenn es dann wirklich um das Umsetzen geht und abgestimmt auf [Unternehmensname], dann muss man es glaube ich schon selber machen. Aber wir haben zum Beispiel mit [Unternehmensname] eine Kooperation. Da kriegt man ganz viele Inputs. Aber so das einzelne Produkt, ich glaube, das entwirft man dann selber. [...] Es gibt dann im Sommer immer einen Business Lunch, wo man einen externen Experten hat und da war es in den letzten Jahren meistens Umweltschutz, SDGs. Building of Capabilities
- D Also ich glaube, dass der Erfahrungsaustausch eben gerade in dem Bereich wirklich Fähigkeit bringen. [...] da haben wir ganz klar auch gesagt, gerade um das Thema SDGs in Unternehmen stärker zu verankern, müsstest du quasi das Thema Bildung mitnehmen und auch Weiterbildung von Mitarbeitern. [...] Da machen Sie [das Netzwerk] natürlich, adressieren Sie das Thema Weiterbildung. Building of Capabilities
- E Also ich glaube eher, dass es da mehr Austausch geht und nicht wirklich, wirklich das andere [Kompetenzen und Fähigkeiten] was du angesprochen hast. Building of Capabilities
- F Auf jeden Fall, absolut, absolut. [...] das unterschreibe ich zu hundert Prozent ja. Also das ist ein wichtiger Faktor. Building of Capabilities

- F Also das ist auch ein wichtiger Punkt es wird nicht nur ausgetauscht, sondern es wird von den Netzwerken auch immer aktuelle Informationen dazu gegeben. Auch ein bisschen in Richtung Schulung, wenn es beispielsweise um die Nachhaltigkeitsberichterstattung geht. Communication Setting
- G Diese Netzwerke sind dringend gebraucht, weil eben nur über die Zusammenarbeit über solche Plattformen die Kernkompetenzen sich richtig treffen. [...] Motivators to join a BNS
- G Das heißt, durch diese schnellen Veränderungen ist der Bedarf mit anderen als der eigenen Branche zu reden, größer geworden. Und dann haben Sie, haben Sie die Wahl, ob Sie jetzt gegen Entgelt [...] in die Beratungswelt gehen [...]. Oder Sie gehen in Selbsthilfegruppen, wo Sie sich [...] dann wieder andere dazu holen, Wissenschaft, Forschung, Lehre, vielleicht auch Berater [...]. Und da entstehen dann eben diese neuen Formen von Netzwerken interdisziplinär, von der Besetzung der beitragenden Kompetenzen. Communication Setting
- G Interviewee: Das Problem ist eben, wie zuerst gesagt, dass sie immer mehr und mehr das Kompetenz-Problem haben, weil die Sachen zu schnell zu neu daherkommen. Relationship and Trust
- Interviewer: Das heißt, man findet dann die Kompetenz auch im Netzwerk, gar nicht?
- Interviewee: Im Netzwerk der eigenen Branche nicht.
- G Und dann gibt es eben immer mehr [...], einfach zu gewissen Themen, die für das Unternehmen jetzt relevant sind, Netzwerke, wo meist über freiwilliges Zutun man sich einem Thema widmet, was über die Jahre durch freiwilliges Zutun so ein Kompetenzzentrum geworden ist. Building of Capabilities
- H Und wenn ich jetzt z.B. an die Nachhaltigkeitsberichterstattung denke, an der arbeiten wir gerade. [...] Da war es natürlich interessant zu sehen, wie bauen verschiedene Unternehmen auch ihren Motivators to join a BNS

Bericht auf. [...] Worauf muss man achten? Wie haben die angefangen? Was haben sie schon gelernt? Was kann man da tun?

H Und in Bezug auf Skills, auch über den persönlichen Austausch, über die, ja über die Knüpfung von Kontakten, lernt man eventuell auch Talente kennen. Also man kann sich ja dann auch so vernetzen, dass man einen Einblick in die Unternehmen bekommt. Das funktioniert glaube ich sehr gut, [...]. Und das ist auch ein Aspekt, wie man seine Kompetenzen als Unternehmen weiterentwickeln kann.

Building of Capabilities

Table D4. Sustainability Reporting.

Company	Text Passage	Context
A	[...] wir haben auch 2015 begonnen uns hier auch im Bereich des Nachhaltigkeit Reporting entsprechend aufzustellen. Und gerade aus diesen Inputs, aus diesen Netzwerken ist hier sehr viel entstanden, nämlich auch was kann man tun. [...] weil du natürlich sehr gut lernen kannst was machen andere.	Motivators to join a BNS
F	Also das ist auch ein wichtiger Punkt es wird nicht nur ausgetauscht, sondern es wird von den Netzwerken auch immer aktuelle Informationen dazu gegeben. Auch ein bisschen in Richtung Schulung, wenn es beispielsweise um die Nachhaltigkeitsberichterstattung geht. Da gibt es ganz klare Workshops, die sich wirklich dann nur mit diesem Thema auseinandersetzen.	Communication Setting

G	Also zunächst war der Beitritt zu [Netzwerkname] getragen von in Österreich eine richtige Mitgliedschaft zu finden. Und es war im Rahmen der Anfänge unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung.	Motivators to join a BNS
G	Das Stichwort heißt [...] Berichterstattung, also richtige Orientierung, wofür man längerfristig eine Daseinsberechtigung hat, im Wirtschaften, im Umgang mit der Gesellschaft, setzt voraus, dass ich mit Stakeholdern spiegle und Diskurs führe, was die von mir meinen, wozu ich da bin. [...] Und daher ist es an sich [...] eine wichtige Aufgabe mit diesen Netzwerken zu arbeiten bei der Art und Weise wie ich berichte.	Knowledge Acquisition
H	Und wenn ich jetzt z.B. an die Nachhaltigkeitsberichterstattung denke, an der arbeiten wir gerade. [...] Da war es natürlich interessant zu sehen, wie bauen verschiedene Unternehmen auch ihren Bericht auf. [...] Worauf muss man achten? Wie haben die angefangen? Was haben sie schon gelernt? Was kann man da tun?	Motivators to join a BNS

Table D5. Co-Creation.

Company	Text Passage	Context
D	Also, diese Netzwerk Geschichte ist hat einfach etwas, wo wir sagen, wir profitieren stark davon, wenn mit anderen gemeinsam etwas entsteht. Und es macht auch Sinn, dass, wenn man sagt, man möchte sich mit dem Thema Klima Neutralität in der Wirtschaft auseinandersetzen, dass man es nicht nur im eigenen Unternehmen macht [...].	Motivators to join a BNS

- D Also zum [Netzwerkname] da gehts dann mehr darum, quasi gemeinsam mehr zu erreichen, zu Benefits of Networks einem gemeinsamen Ziel zu kommen.
- D Interviewer: [...] der Zusammenschluss von Unternehmen kann ja auch im Rahmen eines Netz- Bilateral Collaboration werks passieren, würde ich jetzt einmal annehmen?
- Interviewee: Mhm, ja!
- [...] zum Beispiel in diesem [Projektname], das hat sich vor eineinhalb Jahren [...] gegründet und da wollte man dann mittels einem Co-Creation Ansatz, relativ rasch zu einem Ergebnis kommen.
- [...]
- D Wir haben z.B. in dem gleichen Netzwerk hat die Firma [Unternehmensname] das Thema [Projektname] ins Leben gerufen. [...] Hat die Firma [Unternehmensname] eigentlich als solche Lösungen entwickelt und hat man dann in diesem Netzwerk stark kommuniziert, dann hat daraufhin eine andere Firma eine App dazu entwickelt und mittlerweile setzt das System in [Bundesland] auch schon eine große Zahl und Unternehmen ein. Innovation
- E Interviewer: Wird dann auch [bei den Events] gemeinsam an Lösungen gearbeitet? Stichwort wir, Communication Setting wir tun uns zusammen, um an einer innovativen Lösung vielleicht zu zu arbeiten?
- Interviewee: Es war bei dem Event schon so, dass man durch die Workforces [...], ich glaube die haben zu verschiedenen Themenbereichen, hatten immer wieder Tische wo wir von verschiedenen Unternehmen uns zusammengetan haben und zu einem Themenbereich auch was ausgearbeitet haben. In der Hinsicht haben wir schon diese Erfahrung gehabt, aktiv an einer Lösung zu arbeiten, zu einem gewissen Themenbereich.

F	<p>Interviewer: Und in den, in diesen kleinen Arbeitskreisen, die Sie auch vorhin angesprochen haben, kann ich mir das so vorstellen, dass dann gemeinsam an Lösungen gearbeitet wird [...]?</p> <p>Interviewee: Also es ist, manchmal so, dass [...] sehr offene Persönlichkeiten, die dann sagen [...] ich gebe mein Unternehmen als Versuchsobjekt für den Workshop frei und dann wird anhand an einer Problemstellung in diesem Unternehmen gearbeitet beispielsweise. Oder es sind ja, es sind einfach ähnliche Problemstellungen, die, die dann diskutiert werden und diese Diversität in diesen Arbeitsgruppen oder auch in den Mitgliedern vorhanden ist, macht das Ganze ja spannend [...]. Und da fließen einfach so viele Dinge dann mit ein, die immer man vielleicht jetzt alleine mit seinem Problem gar nicht berücksichtigt hätte. Ja.</p>	Communication Setting
G	<p>Diese Netzwerke sind dringend gebraucht, weil eben nur über die Zusammenarbeit über solche Plattformen die Kernkompetenzen sich richtig treffen. Also wir fragen uns "Wo sind wir der Schmied und wo man der Schmiedel ist sollten wir uns nicht wichtigmachen. Und wenn wir eben der Schmiedel sind, aber diese Kompetenzen brauchen, suchen wir den Schmied [...].</p>	Motivators to join a BNS
G	<p>[...] Netzwerke, wo meist über freiwilliges Zutun man sich einem Thema widmet, was über die Jahre durch freiwilliges Zutun so ein Kompetenzzentrum geworden ist, durch freiwilliges Zutun von eben Branchen-Vertretern und unterschiedlichen Disziplinen, dass es wie ein Berater oder wie ein Peer eine mindestens gleichwertig gute Quelle für Austausch, Information und Überleitung zur Bündelung der Kräfte geworden ist, ja. [...] auf der Basis von Zusammenarbeit wichtige Dinge weiterzutragen, zu entwickeln.</p>	Building of Capabilities

Table D6. Bilateral Collaboration.

Company	Text Passage	Context
A	Und du hast dann sofort aus dem Netzwerk heraus die Möglichkeiten diese Person mit Du anzusprechen. Zum einen Großteil der Netzwerke. Und dann „he du weißt eh, wir suchen genau sowas für uns. Kannst du das nochmal genauer präsentieren?“ Oder hast du eine Idee für eine Zusammenarbeit oder möchtest du gerne etwas mit uns tun. Ja und das, das ist eigentlich so dieser Mehrwert, der jetzt für uns im Vordergrund steht.	Innovation
C	Es ist ja auch oft so, es sind aus diesen Dingen, sind dann auch so, mini, mini Erfahrungsaustausche entstanden. Also wir haben dann probiert mit ein zwei Unternehmern uns zweimal im Jahr zu treffen, ist schwierig, muss man sagen. Einmal dort und einmal bei uns, einfach um dann ganz spezielle Themen zu behandeln.	Relationship and Trust
D	Und wo, ich glaube aber viel mehr passiert und ist dann halt bilateral mit anderen Unternehmen. [...] Dann hast du auch das Problem, dass du die, die Infos da eigentlich nur an sehr wenigen Stellen kriegen kannst. Und jetzt haben wir gesagt, da versuchen wir teilweise eben über andere Unternehmen dieses Know-how aufzubauen und haben jetzt z.B. einen Workshop gerade ausgemacht mit der Firma [Unternehmensname]. [...] Also da gehen wir auf sie zu und haben dann für den Jänner in einem Workshop geplant.	Building of Capabilities
D	Interviewer: [...] der Zusammenschluss von Unternehmen kann ja auch im Rahmen eines Netzwerks passieren, würde ich jetzt einmal annehmen?	Bilateral Collaboration
	Interviewee: Mhm, ja!	

[...] zum Beispiel in diesem [Projektnamen], das hat sich vor eineinhalb Jahren [...] gegründet und da wollte man dann mittels einem Co-Creation Ansatz, relativ rasch zu einem Ergebnis kommen.

[...]

D Über diese Netzwerke finden sich natürlich sehr, sehr viel persönliche Kontakte, wo man dann Communication Setting bilateral ins Gespräch kommt.

E Und da ist es total einfach, in die Diskussion in einem Austausch zu treten, wenn man an einen Communication Setting Tisch mit nur vier verschiedenen Personen aus verschiedenen Unternehmen ist [...]. [...] ist es dann noch einfacher, finde ich, mit den Leuten in Kontakt zu treten. Weil wir da wirklich gemeinsame Interessen zu dem Themenbereich befindenden Personen in einem Raum haben.

H Und dann kann man sich natürlich auch persönlich gut austauschen und auch Kontakte knüpfen. Motivators to join a BNS Das ist natürlich auch sehr wichtig.

H Ich glaube schon, dass dadurch auch gewisse Kooperationen entstehen können. Also dass dann, Innovation and Collaboration dass man wirklich geeignete Partner finden kann, mit denen man konkret an einer Problemstellung, an einer Herausforderung zusammenarbeiten kann. [...] man fühlt quasi ein bisschen vor, okay wie ticken die anderen? [...] dann kann man sich ja auch nochmal intensiver mit diesen Unternehmern, Organisationen, Start-Ups, Personen austauschen, im Nachgang und wirklich nochmal tiefer eintauchen.

Table D7. Communication Setting.

Company	Text Passage	Context
A	Wir haben letztes Jahr im Frühling quasi diese Nachhaltigkeits-Dialoge in der [Name der Veranstaltungshalle] drüber gemacht, wo man über das Netzwerk Zugriff oder die leichtere Ansprechmöglichkeit für Personen [...].	Communication Setting
B	Es gibt verschiedene Veranstaltungen: Im alten Leben waren sie noch real, da hat man sich irgendwo getroffen und hat sich dann ausgetauscht. Sei es formal im Rahmen von irgendwelchen Workshops oder Foren oder informell dann an der Bar oder beim Mittagstisch. Ja und dann gibt's natürlich Veranstaltungen jetzt zunehmend oder fast ausschließlich online, wo eben Experten eingeladen werden, die zu verschiedenen Themen referieren.	Communication Setting
C	Ja [...] bis zu Corona war es ja so, dass dann Veranstaltungen gibt [...] wo man eben Unternehmen einlädt, die schon bei [Netzwerkname] dabei sind und auch andere Interessierte, wo man eben hofft, dass sie auch beitreten. [...] Es gibt dann im Sommer immer einen Business Lunch, wo man einen externen Experten hat und da war es in den letzten Jahren meistens Umweltschutz, SDGs. Und das ist dann eben der Vortrag. Dann gibt es so Fragestellungen. Dann haben wir auch diese [Netzwerkveranstaltung] [...]. Wir haben auch schon Betriebsbesichtigungen gehabt. [...] Das ist natürlich jetzt durch Corona schwieriger geworden, jetzt gibt es halt online Meetings, Webinare [...].	Communication Setting
D	Alles Mögliche: Es sind Austausch-Treffen. Es sind Workshops einige. Es sind Vorträge einige. Es sind eben, wir gehen gemeinsam zur Politik-Termine. Es sind auch Termine dabei, wo man, also quasi in Richtung Pressegespräch. Pressekonferenzen gibt's dann. Aber das ist dann halt auf	Communication Setting

Geschäftsleitungen Ebene. Wo wie man auftritt. Über diese Netzwerke finden sich natürlich sehr, sehr viel persönliche Kontakte, wo man dann bilateral ins Gespräch kommt. Aktuell natürlich sehr viel Videokonferenzen. Es sind auch, es ist auch oft so, dass z.B. ein Unternehmen zu einem gewissen Thema Gastgeber ist und die anderen einlädt oder man holt sich externes Know-How.

- E [...] also jedes Event war irgendwie anders strukturiert natürlich. Es war manchmal nur Podiums- diskussionen und im Anschluss dann eben Netzwerken. Es gab aber auch Events, wo man zu einem, also wo ein Unternehmen sich vorgestellt hat. Zu einem gewissen Themenbereich, da ein bisschen ein Interview stattgefunden hat und dann die, alle anderen besuchenden Unternehmen eine Teilung stattfand und jeder einen Themenbereich bearbeitet hat. Communication Setting
- F Und aufgebaut ist es meistens so, dass es Input natürlich von den Netzwerken gibt und dann Q and A bzw. das wird dann meistens in, in Kleingruppen auch durchgeführt, also dass es wirklich die Möglichkeit gibt, sich mit anderen Unternehmen, mit anderer, anderen Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitsmanagern ganz konkret persönlich auszutauschen. Das und das ist dann schon eine wirklich sehr persönlicher Unterhaltung sozusagen. Communication Setting
- G Ja, also, abhängig vom Organisationsgrad eines Netzwerks ist es einmal wahrnehmbar durch ei- gene Positionierung, Kommunikation, Öffentlichkeits-Bespielung, Channels, was auch immer [...]. Communication Setting
- H [Netzwerkname] ist da sehr aktiv. Da gibt's den CSR Tag einmal im Jahr. Dann gibt's viele We- binare, auch so vor Corona. Persönliche Treffen, zu gewissen Themenschwerpunkten mit anderen Unternehmensvertreterinnen und -vertretern. Und das war immer sehr nützlich [...]. Motivators to join a BNS

H

Also z.B. bei größeren Veranstaltungen konnte man, da gab es natürlich mehrere Themenblöcke, die man auch im Vorfeld aussuchen konnte, eben die, die für einen am interessantesten sind, wo man am meisten Austausch gebraucht hat. Da gab es dann auch so Kleingruppen und Breakouts mit einer Aufgabenstellung und das war natürlich ideal, um dann wirklich zu diskutieren.

Table D8. Relationship and Trust.

Company	Text Passage	Context
B	[...] Also ich sehe es jetzt da eher so, dass dies auf einem Wettbewerbs-neutralen Feld, gottseidank passiert. [...] Das kommt jetzt darauf an, ob es jetzt ein Unternehmen ist, was wirklich aus der gleichen Branche, eine definitive, also ich sage einmal, vielleicht eine Konkurrenzsituationen, also ich bin Papier oder Verpackungsproduzent A und du bist B. Oder es ist eben ein komplett heterogener Mix an Unternehmen. Wo es, [...] um ziemlich die gleichen Themen geht, also, Energie sparen ist jetzt in einer Papierfabrik oder in einem Recycling Betrieb, in einem produzierenden Betrieb, bis hin zu einem großen Hotel ein Thema und die Physik ist in allen Firmen die gleiche. [...] Aber selbst da habe ich eigentlich, was ich aus meiner Erfahrung heraus sagen kann, nie irgendwo das Gefühl gehabt, man sagt jetzt etwas nicht, weil jetzt irgendein ein Konkurrent; [...] Alles was jetzt irgendwie mit Business und Wettbewerb zu tun hat, spielt jetzt in dem Gremium oder bei der Veranstaltung keine Rolle.	Relationship and Trust
C	Beim letzten Mal hat einer einen Vortrag gehabt vom CEO von [Unternehmensname]. Der erzählt dann schon auch, wie es ihnen in der Krise gegangen ist und wie sie, wie sie dann tun. [...] Also	Relationship and Trust

ich nehme das eher so, dass die Unternehmen da schon sehr, ja eher in einer vertrauensvollen Atmosphäre miteinander umgehen. Außer das sind jetzt irgendwelche Betriebsgeheimnisse, dann plaudert man nicht aus. [...] Und da haben wir eigentlich schon die Erfahrung gemacht, dass die Leute sehr offen sind.

- D Ich glaub, dass dieses Preisgeben von Informationen in diesen Nachhaltigkeits-Netzwerken sind meistens nicht so kritische Informationen, [...] wo man sagt Unternehmenserfolg hängt mit Deckungsbeitrags-Maximierung und Umsatzerhöhung zusammen. Also dann sind es der Richtung nicht die kritischen Faktoren. [...] Grundsätzlich ist man da sehr, sehr offen. Relationship and Trust
- E Also ich finde schon, dass es eine ganz andere Ebene ist der Kommunikation. Bei den Events, ich glaube schon, dass da eine sehr, sehr große Basis des Vertrauens da ist. [...] ich finde schon, dass man da sehr offen darüber reden kann und geredet hat. Also ich glaube schon. Und nicht wirklich die, also die Konkurrenz im Vordergrund steht. Nein. Also ich empfinde das schon, dass es ein sehr sehr positiver und sehr sehr gewinnbringender, quasi vorteilhafter Austausch ist für alle Parteien. Relationship and Trust
- F [...] aus den Erfahrungen, die ich bisher gemacht habe, in meiner bisherigen Karriere ist dieser Austausch immer sehr offen und immer sehr transparent passiert. Damit, weil dieses Nachhaltigkeits-Management doch eine Sache ist, wo es, wie soll ich sagen, da ist man dankbar um Tipps, man ist dankbar für den Austausch und der hilft gar nicht, irgendwas schönzureden. [...] der Austausch wirklich sehr ehrlich ist, transparent und wertschätzend. Und das ist auch immer eine klare Regel, dass quasi das, was gesagt wurde, auch in diesem Bereich bleibt, in diesem geschützten Bereich sozusagen unter Anführungszeichen. Relationship and Trust

- G Die sehen sich nicht als Konkurrenten, die haben das gemeinsame Ziel, dass nur das gemeinsame Momentum uns hilft, wirklich jetzt noch etwas zu bewegen. Motivators to join a BNS
- G Also wenn das Problem wirklich relevant ist, fangen die an zu schnattern hinter den Kulissen, [...] und da wird schon echt immer schon geredet und das ist nie so, dass das dann wie ein Patent oder wie irgendetwas, was man dann sagt wow, wenn das nur wir hätten, dann sind wir längere Zeit vorne. Also ich glaube, diese Netzwerke unter den Peers haben jetzt nicht einen erwähnenswerten Vorbehalt, dass sie ineffizient wären, weil sie sich gegenseitig zu sehr in der Konkurrenz-Situation sehen. Relationship and Trust
- H Man hat sich jetzt, also ich habe mir zumindest nie gedacht, "Oh Gott, nein, da darf ich nichts sagen, weil dann plaudere ich irgendetwas aus und die verwenden das dann weiter." Den Eindruck hatte ich nie. Also die haben das so gut, einfach die Atmosphäre so gut geschaffen, dass man offen diskutieren konnte. [...] Da geht es eigentlich darum, "okay, wir, wir teilen unsere Erfahrungen, damit wir alle davon lernen können. Wir haben alle das gleiche Ziel." Relationship and Trust
- H Ja, also ich glaube, das kommt immer ein bisschen auf die Branche an. Das widerspricht, widerspricht natürlich dem, was ich vorher gesagt habe. [...] Also gerade bei [Unternehmensbranche] ist der Konkurrenzkampf doch sehr groß. [...] wenn der Unternehmensvertreter von der Konkurrenz bei solchen Veranstaltungen in den Breakout-Rooms gewesen wären, hätte ich mich glaube ich auch ein bisschen mehr zurückgehalten. Building of Capabilities

Table D9. Mutual Motivation.

Company	Text Passage	Context
B	[...] was man für sein eigenes Unternehmen oder auch für sich selbst zur Motivation braucht, weil ein ganz ein wesentlicher Punkt bei dem Thema Nachhaltigkeit ist, dass man sehen muss, dass es mehrere gibt, weil man hat oft das Gefühl man ist der Einzige, der das will und das bestärkt halt dann doch einem in seinem Tun, wenn man mitkriegt, okay, anderen geht's gleich. Die kämpfen genauso.	Communication Setting
D	[...] treibende Faktor bei sowas ist [...] das Kommittent der verschiedenen Beteiligten und dass man da auch eine gewisse Stimmung oder Euphorie aufrechterhalten kann, [...] irgendwann sind die Leute frustriert, wenn fünf verschiedene Sachen nicht funktioniert haben. Das heißt man muss einerseits diese, Motivation der Leute aufrechterhalten. [...] Da geht es ganz oft einfach darum sich gegenseitig mal zu motivieren. Ich glaube auch, dass das einen Nutzen bringt. [...] bei diesen Netzwerken, da werden dann oft Ideen ausgearbeitet und dann präsentiert man die fertige Idee in der Geschäftsleitung und auf einmal können nur noch fünf von 15 Unternehmen dabei sein. Also so Geschichten. Und dann baut sich natürlich dann Frust auf.	Relationship and Trust
F	D. h. Erfahrungsaustausch, Problemstellungen oder Herausforderungen zu diskutieren, andere Meinungen einzuhören, aber natürlich auch von anderen zu lernen. [...] Auch um als Nachhaltigkeits-Manager vielleicht das Gefühl zu bekommen, man ist nicht allein mit seinen großen Herausforderungen, sondern es geht vielen anderen, ähnlich. Und da bieten natürlich solche Netzwerke immer, die ja eine sehr gute Möglichkeit sich auszutauschen.	Motivators to join a BNS

Table D10. Extrinsic Motivation.

Company	Text Passage	Context
B	Und der Grund? Jedenfalls sich in der Richtung auch zu positionieren, okay. Dass man das Thema ernst nimmt und dass man eben für diese Communities, die es da gibt sich auch einbringt und engagiert. [...] dass es eben für ein Unternehmen, das sich zur Nachhaltigkeit bekannt hat, eine Darstellung nach außen sicher genießt, eben an solchen Institutionen teilzunehmen.	Motivators to join a BNS
B	Oder es gibt eben Chefs [...], der sagt „[...] Wir können attraktiv sein für neue Mitarbeiter oder auch für Kunden, wenn wir uns in der Richtung mehr engagieren und das, was wir tun, auch publik machen.“	Basis Knowledge about Sustainability
C	Also eher die Kunden, also das muss man natürlich auch sagen nachhaltig, ein nachhaltiges Unternehmen zu sein hat auch einen Marketing Aspekt. Ja, bzw. etwas, wo man sich eben vom Mitbewerber abheben kann. Mittlerweile ist es ja so, dass [Unternehmensname] damit wirbt das nachhaltigste [Unternehmen in der betroffenen Branche] Österreichs zu sein.	Motivators to join a BNS
E	[...] Und für mich war es damals wichtig, dass ich in Österreich ein bisschen Fuß fasse und hier [Unternehmensname], [...] auch extern ein bisschen weiter zu fördern. [...] dass es natürlich wichtig ist für uns auch nach extern, ja aufzutreten [...]. Aber der Druck von außen nach innen ist nichts, das ursprüngliche, also die ursprüngliche Quelle gewesen, dass wir das gemacht haben oder noch weiterhin machen.	Motivators to join a BNS
F	Das ist der eine Punkt, ein anderer Aspekt ist natürlich auch, dass man die Möglichkeit bekommt, in irgendeiner Art und Weise dann bei Veranstaltungen beispielsweise vor dem Vorhang geholt zu werden, also das ist auch ein Punkt der vielleicht, wo man profitieren kann als Unternehmen.	Motivators to join a BNS

Das heißt, du hast, dir wird eine Bühne quasi geboten. Wo du über Maßnahmen, um Ziele berichten kannst, oder ja Projekte vorführen. Und das hat mitunter vielleicht auch ein bisschen einen PR-Effekt.

F Nein, gar nicht. Also weder intern noch extern, würde ich jetzt keinen, keinen Druck hier verspüren. [...] Also den Druck bzw. Schrägstrich Wunsch macht man sich eigentlich oder setzt man sich selbst aber, aber von intern oder von extern würde ich das jetzt nicht wahrnehmen. External / Internal Pressure

Table D11. Management Commitment.

Company	Text Passage	Context
B	<p>Es ist immer wieder schwierig, Vorstände und oder Controller zu überzeugen [...]. Und was vielleicht fehlt noch ein bisschen ist sozusagen die C-Suit. Also die mehr dazu zu bewegen, sich intensiver mit diesem Thema noch zu widmen.</p> <p>[...]</p> <p>Interviewer: Die, die C-Suit, die sie angesprochen haben, die nehmen [...] auch nicht direkt teil an solchen Foren?</p> <p>Interviewee: Es gibt, es gibt ganz, es gibt ganz wenige, so wie der, der mir jetzt sofort einfällt eben. [...] aber es ist eben sicher nicht so, dass es schon komplett jetzt angekommen ist auf C-Level dieses Themas.</p>	Communication Setting

B	Oder es gibt eben Chefs [...], der sagt „[...] Wir können attraktiv sein für neue Mitarbeiter oder auch für Kunden, wenn wir uns in der Richtung mehr engagieren und das, was wir tun, auch publik machen.“	Motivators to join a BNS
C	Hat sicher damit zu tun, dass unsere Vorstandsvorsitzende [Name der Person], das Thema Nachhaltigkeit schon, ja, implementiert hatte, wo [...] andere Unternehmen, noch überhaupt noch nichts taten. [...] Sie hat das dann quasi in die Wirtschaft integriert, weil sie das eben als sehr vernünftiger erachtet hat auch eben, weil man da auch diese Informationen bekommt, gerade wenn man Nachhaltigkeit in einem Unternehmen aufbaut.	Motivators to join a BNS
C	da gibt es dieses Frühstück, das ist einmal im Jahr [...]. Und das ist auch zeitlich nicht so intensiv [...]. Es ist machbar für Geschäftsführer von Unternehmen. [...] Also beim Business Lunch, dass ist immer dann High Level, da will man eigentlich nur die Geschäftsführer haben dann. Hin und wieder kommen dann halt auch CSR Beauftragte, aber eigentlich ist es Geschäftsführer Ebene.	Communication Setting
D	Ich weiß, mein Vorgesetzter, das ist mittlerweile der Vorstandsvorsitzende der [Unternehmensname], war damals ursprünglich in seiner Funktion, zentralen Funktion, Leiter im Controlling, hat dieses Thema unter anderem auch stark getrieben. Und er ist auch sehr daran interessiert, dass man in solchen Netzwerken arbeitet. Also gehe ich auch davon aus, dass es da viel an ihn gehängt ist [...].	Motivators to join a BNS
D	Nur dieser Co-Creation Ansatz ist für uns auf alle Fälle komplett gescheitert und wenn man jetzt das anschaut, wieso ist es gescheitert? [...] Ich glaube, wenn man den Rückhalt des Unternehmens hat, dann ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor. [...] bei diesen Netzwerken, da werden dann oft Ideen	Relationship and Trust

ausgearbeitet und dann präsentiert man die fertige Idee in der Geschäftsleitung und auf einmal können nur noch fünf von 15 Unternehmen dabei sein.

D [...] das ist ein Netzwerk, wo aktuell die meiste Arbeit auf Geschäftsführer Ebene passiert. Und Benefits of BNS ich glaube, der meiste Mehrwert, was da passiert vom Netzwerk ist wirklich politisches Lobbying. Also da versuchen, da gibt es auch verschiedene Termine, die wirklich immer politisch dann sind und wo dann diese Geschäftsführer wirklich versuchen, diese Themen in der Wirtschaft stärker zu verankern auf politischer Seite.

H Und da war wirklich der Wunsch auch von der Führungsebene „okay, das geht so nicht mehr, wir Motivators to join a BNS müssen als Unternehmen für etwas stehen und etwas unterstützen, etwas Großes.“

Table D12. Innovation.

Company	Text Passage	Context
A	Weil die Innovation selber haben wir ja nicht, weil das ist eher Innovations-Aneignen. Aber das ist genau das was ich eben gemeint habe: Auf einmal bekommst du eine Idee, auf einmal bekommst du ein Know-how von irgendwo.	Innovation
C	Naja, meistens läuft das so ab, dass irgendein Unternehmenssprecher über seine oder ihre Innovationen erzählt. Aber es wird ja nicht in diesen Netzwerken aktiv daran gearbeitet, Innovationen zu entwickeln. Also das habe ich jetzt eigentlich nicht gesehen. [...] Die Innovation ist das Science-based Target. Ja, und wir bekommen jetzt Informationen, wie wir das umsetzen. Das heißt	Innovation

es ist ja eigentlich eh schon fix fertig. Die Innovation wird dann sein, ja, ein Ziel für uns für [Unternehmensname] zu entwickeln.

D Wir sind in einem anderen Netzwerk, das ist das [Netzwerkname] [...]. Aber dieses [Netzwerkname], [...] ist stark im Bereich Digitalisierung und Innovation sind die tätig. [...] Also so im kleinen Rahmen teilweise, weil das natürlich leichter ist. Also ich glaube, dass so Netzwerke und gemeinsam Themen zu erarbeiten das bildet Komplexität und macht die Sache auch nicht so leicht. Aber deswegen dort dann wirklich an komplexen Lösungen zu arbeiten, ist wahrscheinlich nochmal schwieriger. [...] Und ich glaube, dass der Mehrwert dieser Innovationen auch zu verbreiten und kleinere Innovationen zu entwickeln. Wie gesagt, es hätte sicher Potenzial auch Größeres zu machen, aber da weiß ich nicht, wie dann, dann auch so irgendwo auch wirtschaftliche Interessen "Wer bringt wie viel Ressourcen mit ein?" Das macht es schwierig.

G In der Finanzwirtschaft ist es für mich sehr wohl innovativ, wenn sie dann diese Papiere lesen, wie man sie nach dem Greenhouse Gas Protokoll dann irgendwie weiter definiert, wie das in unterschiedlichsten [Branchen] schlau umgesetzt und doch gelebt werden kann. Finde ich es, finde ich es innovativ, weil diese Dinge ja immer Probleme verarzten, die auffällig lange schon keiner lösen konnte. Und wenn die das über Empfehlungen aufzeigen, wie man da eigentlich eine Vorgehensweise findet, um das Problem richtig zu adressieren, ist das eine ziemlich tolle innovative Lösung. [...] Und ich würde sagen ja, also da kommen innovative Sachen raus, obwohl das dann nicht immer irgendwie ein keine Ahnung, ein neues iPhone, [...] ist [...].

Table D13. Future Development of BNS.

Company	Text Passage	Context
A	Also was für mich so eine Idee ist [...]. Was wir jetzt zum Beispiel gerade machen: Wir machen, entwickeln, gerade aus [Netzwerkname] heraus in einer Arbeitsgruppe zu den SDGs quasi eine Art Entscheidungsbaum Checkliste für Unternehmen wie komme ich oder was ist für mich eine nachhaltige Finanzierung. [...] Da arbeiten wir zu acht oder zu neunt gerade quasi immer wieder einmal in der Woche, eine Stunde sind wir zusammen online und stimmen uns ab.	Future Development of BNS
A	[...] vielleicht noch ein bisschen einen intensiveren Austausch gerade mit den Key Unternehmen, die Großen, die jetzt hier Vorbildwirkungen haben. So wie [Unternehmensname], der permanent mit neuen Ideen daherkommt [...]. Also solche Dinge noch viel intensiver auch im Netzwerk zu betreiben, hätte natürlich Charme.	Future Development of BNS
A	[...] auch einen intensiven Austausch mit Regierung, sogar mit der Bundespolitik zusammen. [...] Man nutzt dieses Netzwerk zu sagen in Österreich möchten wir gerne das machen: Liebe Netzwerk-Partner was sagt Ihr dazu, ist das gescheit? Ist das gut? Wie müsste man es denn gestalten? Damit man dort die Dynamik ein wenig erhöht. [...] Das könnte, also das ist sicher etwas, wo auch Politiker viel mehr auch auf das Know-how sage ich. Teilweise geht es ja wahrscheinlich einfach nur um die Frage wer hätte Know-how und wer wüsste denn da Bescheid.	Future Development of BNS
B	Und was vielleicht fehlt noch ein bisschen ist sozusagen die C-Suite. Also die mehr dazu zu bewegen, sich intensiver mit diesem Thema noch zu widmen. Es gibt natürlich schon sehr viele [...] aber es könnten deutlich mehr sein. [...] Da, da sollte sicher noch mehr passieren.	Future Development of BNS

[...] Und da sollte es eben so sein, dass man irgendwie das Thema so interessant macht, dass das eben dann auch die trotz ihres vollgepackten Terminkalenders zu diesen Veranstaltungen kommen oder, oder sich einem Dialog mit anderen, die vielleicht schon einen Schritt weiter sind, hingeben. [...] Eben mehr Stimmungsmache auf Top Level. [...] Gruppen wie z.B. [Netzwerkname] [...]. Die haben halt dann Events, wo auch dann wirklich CEOs hinkommen oder CFOs und wo es dann Programminhalte gibt, die die genau auf diese Zielgruppe quasi hin zugespielt sind. [...] Das heißt, man müsste das dann so herauspicken und anbieten, dass es eben für das Top-Management interessant ist, denn die sind letztendlich Schlüssel zum breiten Erfolg.

- C Gleich, wenn es aktuelle Themen gibt, wirklich auch Wissen für die Mitgliedsbetriebe, Mitgliedsunternehmen zur Verfügung zu stellen. [...] vielleicht noch mehr ganz aktuelle Themen und die jetzt auch in Webinaren aufarbeiten. Vielleicht noch mehr dieses Wissensvermittlung. [...] vielleicht weniger so Veranstaltungen mit Smalltalk, ja, sondern wirklich die Wissensvermittlung, weil das braucht jeder und jeder hat wenig Zeit. Wissenstaufbau [...]. Future Development of BNS
- C Vielleicht auch das mit dieser Branchen-Clusterung. Dass man sagt okay, wie viele Mitgliedsunternehmen hat [Netzwerkname], wie viele sind da aus der Produktion, wie viele aus dem Handel, wie viele aus dem Versicherungen- und Bankenbereich. Und für die dann Gruppen bilden. Future Development of BNS
- D Eben das Thema Weiterbildung hab ich angesprochen in Richtung SDG und halt dann sehr themen-spezifisch. [...] Ja, ich finde es immer sehr praktisch, wenn man eben diesen Erfahrungsaustausch und dann, dass du gewisse [...] Aktionen übernehmen kannst. Es bringt aber auch unglaublich viel Mehrwert, wenn man nicht alles selbst lösen muss und wenn man dann schon bei der, Future Development of BNS

beim Freigabeprozess sagen kann, "wir haben hier schon positive Beispiele." [...] Da hoffe ich natürlich, dass man da teilweise davon profitiert, dass andere arbeiten.

E Also naja, wir haben alle glaub ich ein sehr schweres Jahr hinter uns. [...] Ich finde es viel wichtiger, eben in diesen schweren Zeiten auch mit anderen Unternehmen den Austausch trotzdem weiterhin zu haben. Und vielleicht öfter diese Events eben, dass sie stattfinden. Das wäre, glaube ich, ein großer Vorteil für alle.

F dass sie auch Themen abfragen oder immer bemüht sind aktuelle Themen vielleicht von den Mitgliedern einzuholen. Vielleicht kann man das noch ein bisschen intensiver ausbauen, dass man wirklich auf die einzelnen Themen der Unternehmen eingehen könnte und sagen könnte „Okay, woran arbeitest du gerade? Wie können wir dir helfen?“ Und da gezielt auch den Austausch mit anderen Unternehmen zur Verfügung stellen. [...] vielleicht könnte man da noch ein bisschen spezifischer auf die Unternehmen eingehen.

F [...] dass man sagt „Okay, es gibt jetzt einen, einen Austausch nur zwischen Industrieunternehmen beispielsweise oder den Austausch nur für Start-Ups, oder nur für kleine Unternehmer, die da ganz konkret. Ja, was weiß ich, zum Beispiel über ein SDG reden und diskutieren.“ Und [...] wo gibt es Überschneidungen oder wo kann man von anderen lernen und wo kann man vielleicht unterstützen Unternehmen-übergreifend? Vielleicht entwickeln sich daraus Kooperationen.

G Also ich denke da jetzt an die, müssten mehr Beiträge, Mitgliedsbeiträge und also, die stifteten relativ viel Nutzen und kriegen relativ wenig Geld. Wenn sich nicht immer ein paar finden, die die Kosten tragen. Also es gehört institutionalisiert, dass die Förderung und das geht halt über Finanzierung und auch über das Abstellen von Ressourcen, [...], Future Development of BNS

- G viele Unternehmen, haben das noch nicht, dass sie, dass sie die Bedeutung der gut organisierten Future Development of BNS
Netzwerke tagtäglich einbeziehen. [...] Bei den Umweltthemen haben es alle kapiert. Und ich
glaube, die Empfehlung wäre, dass [...] sozusagen die schnelle, tolle Entwicklung, wie diese
Netzwerke für das Hot Topic "Kampf gegen den Klimawandel" sich zu so einer tollen Koopera-
tion entwickelt haben, dass sich das fortsetzt im Bereich der sozialen Dimension und im Bereich
des Konsumentenschutzes.
[...] man kann da viel lernen, glaube ich auch aus anderen ESG Dimensionen, wo diese Netzwerke
dann versuchen sollten, ähnlich effizient zum Wohle aller zur Nutzen-Steigerung sich genauso
entwickeln wie diese Klimawandel-orientierten unterschiedlichsten Netzwerke.
- H Naja, was eigentlich ziemlich cool wäre, ist eine persönliche Beratung von einem Netzwerk. Weil Future Development of BNS
die wissen natürlich auch am besten, okay, wen haben wir überhaupt im Netzwerk, ohne dass ich
mich da jetzt stundenlang rein tiger. Und wer könnte vielleicht für gewisse Themen interessant
sein als Ansprechpersonen. Also, dass die wirklich aktiv vernetzen und auch vielleicht Themen
fokussiert beraten. Also, dass ich mich wie beim Bankberater einfach mit einer Fragestellung, mit
einem Wunsch dann direkt an die Personen wenden kann und die beraten mich dann, unabhängig.
- H Interviewer: Und diese Beratung dann vielleicht auch branchenspezifische anbieten, wäre das Future Development of BNS
vielleicht schonmal ein Schritt in die richtige Richtung?
- Interviewee: Ja, das wäre natürlich noch am besten. Aber ich glaube, das ist auch grad noch am
schwersten umzusetzen.

Table D14. Basic Knowledge.

Company	Text Passage	Context
B	Es ist sicher nicht eine Lernplattform, wo man jetzt von ganz ohne Ahnung dann so viel mitnimmt, dass man weiß, wie Nachhaltigkeit funktioniert. Aber es ist sicher etwas, wo mal Grundsteine und Basisinformationen so weit gegeben wird, dass man das Thema sicher auch deutlich besser einordnen kann. Und ja, ich denke das so.	Basis Knowledge about Sustainability
C	Ja, ich meine, es ist leichter. Aber ich denke nicht, dass das ganz notwendig ist. Das heißt wenn ein Unternehmen noch gar nichts auf diesem Sektor hat, ist es dann schon gut, wenn man sich ein bisschen einliest, hält die Theorie, Wissen sammelt und dann hält beitritt und dann natürlich das Wissen aufsaugt von diesen Netzwerken, weil [Netzwerkname] bietet ja sehr viel an, an Informationen, an Schulungen, an Veranstaltungen. Also sowohl als auch. Man kann sicher, ja ohne großes Wissen, oder wenn man nicht viel auf diesem Sektor weiß beitreten.	Basis Knowledge about Sustainability
D	Ich glaube, dass man das tut, weil man auch irgendwo das Gesicht nicht verlieren möchte. Ganz ohne geht es nicht. Also das glaube ich schon, dass man ungefähr weiß, was sind unsere wesentlichen Themen, was sind unsere Ziele und wie könnte man ungefähr dorthin kommen?	Basis Knowledge about Sustainability
E	Ja, also man sollte schon glaube ich ein bisschen die Erfahrung oder das Interesse, die Motivation, ein bisschen so eine Basis schon mitbringen, das glaube ich schon. Weil sonst kann man glaube ich nicht auf der gleichen Ebene reden oder versteht nicht wirklich, was der andere meint.	Basis Knowledge about Sustainability
F	Man kann, man kann auf jeden Fall mit null, mit null da hinein starten. Die Frage ist nur, ob man sich da selbst etwas Gutes tut, weil ich glaube, dass man dann schnell überfordert ist. Also wenn man diese Basis nicht mitbringt, wird es schwierig, diesen Diskussionen auch zu folgen [...].	Basis Knowledge about Sustainability

Sondern eine gewisse Vorstellung von Nachhaltigkeits-Management oder von dem Thema, wofür diese Schulung ist, sollte man vielleicht schon haben.

- G Zunächst, wenn jemand einem Netzwerk beitreten möchte, ist immer konsequenter eingefordert, dass das ein Bekenntnis sein muss, mit dem man kein falsches Bild für das Netzwerk abgeben darf. [...] über die Fortschrittsberichte, die man in der Regel auch zu legen hat, wird dann schon eine, eine, eine Kultur vorgegeben. Und die zweite Dimension ist [...] dann [...] relativ einfach, so wie in anderen Interessenvertretungen: Die, die sich nicht auskennen, verbleiben ruhig im Hintergrund, sind dankbar, dass sie zuhören dürfen [...]. [...] es [gibt] meistens eine natürliche Ordnung [...], wo die, die beitragen können nach vorne gehen und beitragen. Und die, die nicht beitragen können demütig, ruhig, gerne dann im Verwerten dabei sind, ja. Basis Knowledge about Sustainability
- H Ich glaube, was nötig ist, ist das Interesse. Weil man kann sich auch gut einfach durch das Netzwerk bespielen lassen mit Infos und dadurch bekommt man wieder Gedankenanstöße, Impulse [...] Also ich glaube, dass kein bestimmtes Vorwissen nötig ist. Aber es hilft natürlich immer schon ein grobes Bild vor Augen zu haben, was man sich, durch ein Netzwerk erwartet. Basis Knowledge about Sustainability

Appendix E – Interview Transcripts

Interview A.

Interviewer: Können Sie mir berichten, was die [Unternehmensname zensiert] ursprünglich dazu bewegt hat, ein Mitglied von Unternehmens-Netzwerken für Nachhaltigkeit zu werden bzw. welche Erwartungshaltungen dabei vielleicht eine wesentliche Rolle gespielt haben?

Interviewee: Ich habe diese Netzwerke schon geerbt, aber eines oder einer der Hauptargumente oder das wichtigste Argument ist sicher der Know how Transfer und der Austausch. Also diese Netzwerke sind, wir haben auch 2015 begonnen und hier auch im Bereich des Nachhaltigkeit Reporting entsprechend aufzustellen. Und gerade aus diesen Inputs, aus diesen Netzwerken ist hier sehr viel entstanden, nämlich auch was kann man tun. [...]

Also diese Dinge sagen in Wirklichkeit sehr viel getragen von der Kommunikation in diesen Netzwerken oder der sehr transparenten Kommunikation im Prinzip dieses "tue Gutes". Ja, das tun wir ja, aber Rede darüber wird im Regelfall vergessen und in diesen Netzwerken wird es ganz massiv betrieben. Und es ist extrem gut, weil du natürlich sehr gut lernen kannst was machen andere. Und das war mitunter sicher einer der Hauptgründe, warum wir uns entschieden haben, hier beizutreten. [...]

Und gibt auch sehr gute Möglichkeiten, hier auch Struktur in deine Arbeit zu bringen. Einfach durch den Austausch und doch durch die Informationen. Also es wird sehr viel geteilt und sehr viel Information geteilt und das ist sicher der Haupt Benefit daraus oder der Hauptgrund gewesen, daran teilzunehmen.

Interviewer: Das hat sich dann somit auch bestätigt, dass der Austausch ganz gut funktioniert mit anderen Unternehmen im Netzwerk verstehe ich das richtig?

Interviewee: Auf jeden Fall. Also ich glaube gerade der Austausch hat sich natürlich dann verändert. Am Anfang waren wir sehr stark Nehmer unter Anführungszeichen einfach Informationsnehmer immer klar. Mittlerweile liefern wir ja auch Inputs hin.

Der Herr [Name zensiert], mein Vorgänger, der immer wieder auch dann entsprechender in den Veranstaltungen auch Referate gehalten: Was haben wir gemacht, wie haben wir es gemacht, einfach auch Best Practice Beispiele zu liefern.

Und das ist das Schöne an diesen Netzwerken Sie sind keine quid pro quo. Also nur dann, wenn du lieferst, kriegst du, sondern du kriegst und wenn du auch was schönes

hast, dann zeig es her. Das ist so dieser völlig andere Zugang im Umgang von Information und von Ideen von Know-how.

Interviewer: Sie reden auch immer von Ideen und Know-how. Können Sie das vielleicht ein wenig konkretisieren? Ich weiß das ist schwierig. Aber wenn Sie sagen, okay, vielleicht gewisse Fähigkeiten oder Kompetenzen, die Sie dadurch erlangt haben?

Interviewee: [...] Und unser größtes Problem ist, dass wir unsere Einhaltung der Menschenrechte nicht nachweisen können. Also wir haben nichts. Wenn wir sagen unsere Gesetze sagen wir müssen das tun und wir tun es auch. Aber wir haben nichts. Und aus dem heraus ist jetzt ein Austausch im [Unternehmensname zensiert] Netzwerk entstanden, um eine Menschenrechtspolitik zu entwickeln, die auf den österreichischen Gesetzen basiert. Und aus dem respACT haben wir uns dort wieder einen geholt, der dort eigentlich führend ist. Der dort das Knowhow hat, wie geht man international mit so etwas um. Und wie muss man das aufbauen und lesen, damit man weiß welche Dinge muss ich denn reinschreiben? Und genau so funktioniert es in allen anderen Themen.

[...]

Wir haben letztes Jahr im Frühling quasi diese Nachhaltigkeits-Dialoge in der Factory 300 drüben gemacht, wo man über das Netzwerk Zugriff oder die leichtere Ansprechmöglichkeit für Personen, da hatten auch Startups Ideen gehabt zum Thema Mobilität im innerstädtischen Bereich wie kann man das optimieren, wie kann man das verbessern. Ob das jetzt Carsharing App war oder sonst irgendetwas. Also Dinge, die man jetzt so aufs erste nicht mit Nachhaltigkeit verknüpfen würde. Aber die hat einfach in der Durchrechnung dann eine CO2-Reduktion oder solche Dinge ermöglichen. Und diesen Austausch hat man ganz intensiv genau über diese Netzwerke. Weil dann auf einmal, irgendwo in irgendeiner Runde einer drinnen ist, der genau die Idee hat, nach der du gerade gesucht hast. [...] Die einfach [...] einmal eine schnelle Lösung für etwas haben, wo man sich eigentlich seit Wochen Monaten den Kopf zerbrichst, wie kann ich das sauber umsetzen?

Interviewer: Das hört sich total spannend an und [...] ein wenig nach Innovationsdenken an bzw. dieses Finden von neuen Lösungen, die vielleicht eh schon vorhanden sind, aber man halt einfach noch keinen Zugang dazu hatte?

Interviewee: Das ist sicher etwas. Weil die Innovation selber haben wir ja nicht, weil das ist eher Innovations-Aneignen.

Aber das ist genau das was ich eben gemeint habe: Auf einmal bekommst du eine Idee, auf einmal bekommst du ein Know-how von irgendwo. Weil halt in diesen Veranstaltungen, in diesen Netzwerk Veranstaltungen gibt es halt CO2-Reduktion im innerstädtischen Bereich. Welche Möglichkeiten haben wir? Und da werden alle angeschrieben, habt Ihr eine Idee, wollt ihr etwas präsentieren?

Wenn du dann dort bei so einer Veranstaltung jetzt vor allem online teilnimmst, und dann sagen wir da sind zehn Unternehmen dabei die etwas präsentieren. Und dann denkst du dir, das ist cool. Genau das nehme ich mir. [...] Und du hast dann sofort aus dem Netzwerk heraus die Möglichkeiten diese Person mit Du anzusprechen. Zum einen Großteil der Netzwerke. Und dann „he du weißt eh, wir suchen genau sowas für uns. Kannst du das nochmal genauer präsentieren?“ Oder hast du eine Idee für eine Zusammenarbeit oder möchtest du gerne etwas mit uns tun. Ja und das, das ist eigentlich so dieser Mehrwert, der jetzt für uns im Vordergrund steht.

Vom Weg Information generieren, natürlich auch mit Sustainable Finance ist es in Wirklichkeit so, du brauchst permanente Netzwerke, weil irgendwer hat halt eben eine Richtlinie anders gelesen als du. Aber das ist es in Wirklichkeit. Also solche Beispiele machen es dann wieder fest. Ich meine es sind nicht alle von diesen 10 Sachen alle 10 super, oder gerade für deinen Bedarf geeignet. Aber ein, zwei sind immer mit dabei wo man sagen kann, das würde mich interessieren [...] oder cool, das ist genau die Lösung, die wir gerade suchen.

Interviewer: Vielleicht haben Sie ja noch Ideen, was Sie sich darüber hinaus noch mehr von diesen Netzwerken wünschen würden?

Interviewee: Also was für mich so eine Idee ist oder Traum, Traum weiß ich nicht, eine Idee ist. Was wir jetzt zum Beispiel gerade machen: Wir machen, entwickeln, gerade aus respACT heraus in einer Arbeitsgruppe zu den SDGs quasi eine Art Entscheidungsbaum Checkliste für Unternehmen wie komme ich oder was ist für mich eine nachhaltige Finanzierung. [...] Da arbeiten wir zu acht oder zu neunt gerade quasi immer wieder einmal in der Woche, eine Stunde sind wir zusammen online und stimmen uns ab. Das ist aber geplant natürlich frei zur Verfügung zu stellen. [...] Und noch viel spannender wäre natürlich, wenn das Allgemeingut auch das gemeinsame Ziehen in Richtung Klimaziele z.B. wäre, um zu sagen okay respACT setzt sich selber ein Ziel für alle Teilnehmer. Und sie committen sich alle okay wir ziehen da nach. [...] Also wie es beim UN Global Compact ist, wo man sagt okay wir wollen auch 1,5 runter.

Du wirst dich in vielen der Dinge nicht von vornherein klar festnageln können. Aber du brauchst Ziele, anhand von denen du dich misst, damit du dir in die richtige Richtung entwickelst

[...] vielleicht noch ein bisschen einen intensiveren Austausch gerade mit den Key Unternehmen, die Großen, die jetzt hier Vorbildwirkungen haben. So wie [Unternehmensname zensiert], der permanent mit neuen Ideen daherkommt [...]. Also solche Dinge noch viel intensiver auch im Netzwerk zu betreiben, hätte natürlich Charme.

[...] auch einen intensiven Austausch mit Regierung, sogar mit der Bundespolitik zusammen. [...] Man nutzt dieses Netzwerk zu sagen in Österreich möchten wir gerne das machen: Liebe Netzwerk-Partner was sagt Ihr dazu, ist das gescheit? Ist das gut? Wie müsste man es denn gestalten? Damit man dort die Dynamik ein wenig erhöht. [...] Das hat sich durch diese Prämie massiv verändert. Das muss man ganz klar sagen und ist auch gut so. Und genau solche Maßnahmen auch hier zu begleiten und vorzubereiten hätte natürlich Charme. [...] Man wird auch immer mehr in diesen Dialogen auch als Stakeholder gesehen und gefragt, was habt denn Ihr für eine Meinung dazu?

Interviewer: Ich verstehe ja. Aber das heißt jetzt aus aktueller Sicht findet der Austausch mit Regierungsorganisationen oder NGOs in dieser Weise noch nicht so intensiv statt, wie sie sich das wünschen würden.

Interviewee: Das könnte, also das ist sicher etwas, wo auch Politiker viel mehr auch auf das Know-how sage ich. Teilweise geht es ja wahrscheinlich einfach nur um die Frage wer hätte Know-how und wer wüsste denn da Bescheid. Und viel weniger um ich muss das entscheiden unter Anführungszeichen. Aber es entwickelt sich eh. Das ist jetzt nicht so als wäre das völlig aus der Luft gegriffen. Es geht schon in die richtige Richtung.

Interview B.

Interviewer: Haben Sie jetzt vorweg, bevor ich quasi mit meiner Einleitungsfrage beginne, noch Punkte oder Fragen, die für Sie unklar sind, worüber Sie gerne noch reden möchten?

Interviewee: Also [Unternehmensname zensiert] ist schon seit längerer Zeit bei verschiedenen eben Netzwerken mit dabei. [...] Und der Grund? Jedenfalls sich in der Richtung auch zu positionieren, okay. Dass man das Thema ernst nimmt und dass man eben für diese Communities, die es da gibt sich auch einbringt und engagiert. Das ganze eben auch da herauskommend, dass wir von den SDGs sechs relevante ausgewählt haben und da eben auch die 17er dabei, eben sich für die SDGs in der Gesellschaft einzusetzen. [...]

Interviewer: Können Sie vielleicht auch sagen, was Sie da ursprünglich dazu bewegt hat? Also was [Unternehmensname zensiert] dazu bewegt hat?

Interviewee: [...] dass es eben für ein Unternehmen, das sich zur Nachhaltigkeit bekannt hat, eine Darstellung nach außen sicher genießt, eben an solchen Institutionen teilzunehmen.

Interviewer: Und abgesehen von der Darstellung nach außen. Was würden Sie sonst sagen bietet so ein Unternehmenszweck an, was für Sie dann von Interesse ist oder für [Unternehmensname zensiert] von Interesse ist?

Interviewee: Logischerweise ist es nicht bloß ein Geben, es ist auch ein Nehmen dabei. Also man ist ja da dann in einem Verbund von verschiedenen Unternehmen mit einem gemeinsamen Anliegen, nämlich eben Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen besser zu integrieren, aber eben auch andere von der zu überzeugen. Das heißt, man bekommt da schon sehr viel auch Input von außen, so wie andere Unternehmen es machen. Empfehlungen, Tipps, Experten-Dialoge werden angeboten, man bekommt laufend auch Informationen zu aktuellen Themen. Also es ist schon ein Geben und Nehmen und das macht es dann eigentlich in Summe aus. So nicht bloß die Außendarstellung, sondern schon auch der kritischen Dialog. Oder eben das, die Wissensvermittlung, der Wissensaustausch.

Interviewer: Sie haben gesagt, der Wissensaustausch steht natürlich im Vordergrund. [...] wie erfolgt denn der Wissensaustausch? Sie haben kurz angesprochen, da gibt es Diskussionsrunden, aber vielleicht auch, was Sie als treibende Faktoren oder vielleicht

sogar bremsende Faktoren sehen für den Wissensaustausch? [...] Wollen denn Unternehmen immer überhaupt alles preisgeben, was sie dann vielleicht an Wissen zu vermitteln haben?

Interviewee: [...] manches, was jetzt in im Nachhaltigkeitsbereich diskutiert wird, erinnert mich ein bisschen an den Beginn des Umweltmanagements und es war mir damals und ist auch jetzt so, dass eigentlich in diesen Gremien es ein übergeordnetes Thema ist. Also da werden jetzt keine irgendwie Wettbewerbs oder sonstigen Absprachen getroffen oder es wird halt da keine Geheimniskrämerei betrieben, was man denn gerade so Besonderes erfunden hat, sondern es geht um das Thema "Wie könnte man insgesamt Nachhaltigkeit besser machen?" Oder Umweltschutz damals und eine Lösung die bei Unternehmen auch gut funktioniert, lässt sich ja nicht eins zu eins kopieren. Du musst es erst auf dein eigenes Unternehmen adaptieren und wenn jetzt wirklich etwas ganz forschungs-technisch neues kommt, irgendein neuer Brennstoff entwickelt wird, dass sowas nicht gesagt wird okay. [...] Zuerst wehrt man sich es zu tun, dann tut man es doch und dann ist man stolz drauf, dass man es getan hat und redet drüber. Also ich sehe es jetzt da eher so, dass das dies auf einem Wettbewerbs-neutralen Feld, gottseidank passiert. [...]

Es gibt verschiedene Veranstaltungen: Im alten Leben waren sie noch real, da hat man sich irgendwo getroffen und hat sich dann ausgetauscht. Sei es formal im Raum von irgendwelchen Workshops oder Foren oder informell dann an der Bar oder beim Mittagstisch. Ja und dann gibt's natürlich Veranstaltungen jetzt zunehmend oder fast ausschließlich online, wo eben Experten eingeladen werden, die zu verschiedenen Themen referieren und man sich dann eben bei diesen Veranstaltungen das herauspicken kann, was man für sein eigenes Unternehmen oder auch fürs, für sich selbst zur Motivation braucht, weil ein ganz ein wesentlicher Punkt bei dem Thema Nachhaltigkeit ist, dass man sehen muss, dass es mehrere gibt, weil man hat oft das Gefühl man ist der Einzige, der das will und das bestärkt halt dann doch einem in seinem Tun, wenn man mitkriegt, okay, anderen geht's gleich. Die kämpfen genauso. Es ist immer wieder schwierig, Vorstände und oder Controller zu überzeugen und die, ja, so in der Richtung.

Und was vielleicht fehlt noch ein bisschen ist sozusagen die C-Suit. Also die mehr dazu zu bewegen, sich intensiver mit diesem Thema noch zu widmen. Es gibt natürlich schon sehr viele noch Vorzeigbeispiel, die sind so die Galionsfiguren, aber aber es könnten deutlich mehr sein. [...] Da, da sollte sicher noch mehr passieren.

Interviewer: Die, die C-Suit, die sie angesprochen haben. Die nehmen dann wahrscheinlich auch nicht direkt teil an solchen Foren?

Interviewee: Es gibt, es gibt ganz, es gibt ganz wenige, so wie der, der mir jetzt sofort einfällt eben. Oder sind die, die im UN GC sie schon schon aktiv dabei sind. Sei es eben als der Vorstand und dann. Ein paar andere zum Beispiel der [Name zensiert], der der bei respACT relativ engagiert ist hier die SDGs zu vertreten und es gibt sicher noch viele, oder eine Handvoll, oder vielleicht zwei Hände voll andere, aber es ist eben sicher nicht so, dass es schon komplett jetzt angekommen ist auf C-Level dieses Thema. Ahm, ja, die die Flagge hochzuhalten für dieses Thema.

Interviewer: Alles klar. Ich verstehe.

Interviewee: Und da sollte es eben so sein, dass man irgendwie das Thema so interessant macht, dass das eben dann auch die trotz ihres vollgepackten Terminkalenders zu diesen Veranstaltungen kommen oder, oder sich einem Dialog mit anderen, die vielleicht schon einen Schritt weiter sind, hingeben.

Interviewer: Interviewer: Ich verstehe. Okay, das heißt, Sie haben vorhin kurz angesprochen der Wettbewerbsdruck ist in diesem Fall nicht so da, weil man quasi über Dinge redet, die bekannt sein sollten,

Interviewee: Mhm!

Interviewer: Aber man halt einfach noch einmal sich darüber unterhalten muss und schauen möchte auch, wie das andere Unternehmen tun. Das heißt, ich interpretiere daraus jetzt einmal, dass die Beziehung zu den anderen Unternehmen in den Netzwerken keine so wesentliche Rolle spielt, ob der Wissensaustausch gut oder schlecht funktioniert. Oder sehen Sie das anders?

Interviewee: Ja, das muss man, glaube ich, ein bisschen differenzierter sehen. Das kommt jetzt darauf an, ob es jetzt ein Unternehmen ist, was wirklich aus der gleichen Branche, eine definitive, also ich sage einmal, vielleicht eine Konkurrenzsituationen, also ich bin Papier oder Verpackungsproduzent A und du bist B. Oder es ist eben ein komplett heterogener Mix an Unternehmen. Wo es, [...] um ziemlich die gleichen Themen geht, also, Energiesparen ist jetzt in einer Papierfabrik oder in einem Recycling Betrieb, in einem produzierenden Betrieb, bis hin zu einem großen Hotel ein Thema und die Physik ist in allen Firmen die gleiche. [...] Also da redet man sich vielleicht ein bisschen einfacher, als wenn es jetzt direkt im Konkurrenz Bereich ist. Aber selbst da habe ich eigentlich, was ich aus meiner Erfahrung heraus sagen kann, nie irgendwo das

Gefühl gehabt, man sagt jetzt etwas nicht, weil jetzt irgendein ein Konkurrent; vielleicht ticken da auch die Umweltmanager, oder die Sicherheitsexperten oder die Nachhaltigkeitsmanager ein bissel anders als ein Kaufmann, sage ich jetzt einmal ein Sales-repräsentativ aber wie am Anfang eh gesagt. Alles was jetzt irgendwie mit Business und Wettbewerb zu tun hat, spielt jetzt in dem Gremium oder bei der Veranstaltung keine Rolle.

Interviewer: [...] würden Sie sagen, dass ein Unternehmen einen gewissen Grund, Grund-Wissensschatz aufbauen muss? Also ein gewisses Grundverständnis von Sustainability, bevor es Sinn macht, sich bei solchen Unternehmens-Netzwerken zu beteiligen.

Interviewee: Das ist jetzt wieder so eine Henne oder Ei! Es gibt auch, eine Erfahrung, zwei Zugänge grundsätzlich zu diesen Themen, die außerhalb des Normalen Businesses liegen. Das ist, es gibt ein paar höchst Interessierte und Engagierte im Unternehmen, die dann sukzessiv versuchen, diese Themen im Unternehmen so publik zu machen, dass sich dann eben auch Top-Level damit befassen muss.

Oder es gibt eben Chefs, egal wie groß das Unternehmen ist, ob das jetzt ein CEO, ein Geschäftsführer oder nur der Chef selber von einem Mittelständler, der sagt „Okay, ja, ich sehe da was kommen: Das ist ein wichtiges Thema für uns, weil wir können“, ich sage jetzt einmal mal, „sparen, wenn wir weniger Abfall haben, wir können sparen, wenn wir weniger Energie verbrauchen. Wir können attraktiv sein für neue Mitarbeiter oder auch für Kunden, wenn wir uns in der Richtung mehr engagieren und das, was wir tun, auch publik machen“

Es ist sicher nicht eine Lernplattform, wo man jetzt von ganz ohne Ahnung dann so viel mitnimmt, dass man weiß, wie Nachhaltigkeit funktioniert. Aber es ist sicher etwas, wo mal Grundsteine und Basisinformationen so weit gegeben wird, dass man das Thema sicher auch deutlich besser einordnen kann. Und ja, ich denke das so.

Interviewer: Was würden Sie sich denn aus heutiger Sicht noch mehr von diesen Netzwerken für Nachhaltigkeit wünschen?

Interviewee: Ja, ich glaube, haben wir auch schon ganz kurz angerissen. Eben mehr Stimmungsmache auf Top Level. [...] Gruppen wie z.B. Sustainable Brains [...]. Die haben halt dann Events, wo auch dann wirklich CEOs hinkommen oder CFOs und wo es dann Programminhalte gibt, die die genau auf diese Zielgruppe quasi hin zugespielt

sind. [...] Das heißt, man müsste das dann so herauspicken und anbieten, dass es eben für das Top-Management interessant ist, denn die sind letztendlich Schlüssel zum breiten Erfolg. [...] Aber das ist das ist etwas, wo ich denke da ist noch Potenzial drinnen, weil die untere Ebene, die sich mit dem Thema schon befasst, die die brennt eh, die ist eh Feuer und Flamme für das Thema, ja.

Interviewer: Wie sehen Sie da den Einfluss von Regierungsorganisationen [...] wäre es vielleicht auch relevant, auch in den lokalen Netzwerken, wie es respACT ist, die Regierung oder auch, wie Sie angesprochen haben, NGOs verstärkt einzubinden?

Interviewee: Der Druck, und ein NGO übt immer eine Art von Druck aus, sage ich jetzt einmal, ist da vielleicht nicht ganz das probate Mittel. [...] aber in dem Fall ließe sich sicher über Incentives eher nachhaltig[keit] zu implementieren. Aber es gibt natürlich schon jetzt auch gewisse Steuerungs-Instrumente, jetzt in Richtung, wenn ich jetzt an Zertifizierungen denke, dann gibt's gewisse Erleichterungen und Auszeichnungen und es werden Nachhaltigkeitsberichte prämiert [...].

Eher würde ich mit Incentives arbeiten und sagen okay, [...] es gibt da eben Erleichterungen, es gibt Förderungen. Wenn du dich, eben so Green New Deal mäßig, wenn du dich jetzt diesem Thema verstärkt widmest oder überhaupt einmal anfängst damit, bekommst du Zugang zu neuen Fördertöpfen, so, eher würde ich so arbeiten. Mit NGOs, wie gesagt, übt immer einen gewissen Druck aus. Und, man kann natürlich auch, man sieht es ja auch oder man hat es in der Vergangenheit gesehen, dass sich große Unternehmen, die wirklich ein Riesenproblem hatten, sich dann mit Green Peace und anderen NGOs zusammengetanen, um Lösungen zu finden. Aber das setzt halt auch einen gewissen Reifegrad in der Unternehmensentwicklung voraus, also, das macht es nicht von null auf hundert.

Interviewer: In der Fachliteratur wird halt sehr oft von Fähigkeiten und Kompetenzen gesprochen. Darum wollte ich jetzt einfach nochmal so frei sein und nochmal nachfragen. Würden Sie sehen, dass das Netzwerk beim Aufbau solcher Kompetenzen [...] unterstützt? Oder würden Sie wirklich sagen, das ist einfach nur ganz breit Wissensaustausch?

Interviewee: Sowohl als auch. Also, es ist ein Wissens- und Erfahrungsaustausch, beginne ich mit den Datenaustausch um es präzise zu sagen. Aber es gibt dann eben gezielte Angebote, die tatsächlich Kompetenz vermitteln. Also wenn ich mir jetzt vorstelle, so, den Veranstaltungskalender, wenn man sich den genau anschaut, da ist für

jeden was dabei. Ob es jetzt um Nachhaltigkeit in der Supply Chain, Transparenz in der Supply Chain geht oder Implementierung von SDGs aus Sicht von Experten, Praktiken und von wissenschaftlicher Seite. Es ist sowohl als auch.

Und es ist eher so, dass das in der Flut mittlerweile die es an Programmen, an Angeboten, eben herauszufiltern, was ist jetzt wirklich passend für mich? Und ich denke schon, dass es da über die Reputation von UN GC oder respACT schon nochmal einen gewissen Filter gibt. Und dann, wenn ich mich da jetzt für einen Kurs interessiere, dann und diesen besuche dann, dann ist der es wert, weil der gut ist. [...] Also ich glaube, an der Reputation kann man vielleicht noch ein bisschen arbeiten. Dass sich das breiter, also dieses Wissen, dass dies gute Quellen sind, breiter verteilen, aber ansonsten glaube geht es ganz gut.

Interview C.

Interviewer: Aber vielleicht können Sie mir ja trotzdem berichten, was [Unternehmensname zensiert] dazu bewegt hat, ein Mitglied von Unternehmensnetzwerken für Nachhaltigkeit zu werden. Was es dafür an Beweggründe ursprünglich gab bzw. vielleicht Erwartungshaltungen?

Interviewee: Hat sicher damit zu tun, dass unsere Vorstandsvorsitzende [Name zensiert], das Thema Nachhaltigkeit schon, ja, implementiert hatte, wo andere Banken, andere Unternehmen, noch überhaupt noch nichts taten. Und eigentlich ist sie eine sehr große Netzwerkerin. Sie hat das dann quasi in die Wirtschaft integriert, weil sie das eben als sehr vernünftiger erachtet hat auch eben, weil man da auch diese Informationen bekommt, gerade wenn man Nachhaltigkeit in einem Unternehmen aufbaut. Wir haben uns damals natürlich auch diese Informationen geholt, das heißt eben ein Leitbild erstellt, einen Code of Conduct, solche Dinge. Da hat man am Anfang auch sehr davon profitiert und das war sicher auch der Grund dort hinzugehen und natürlich auch, um den Gedanken der Nachhaltigkeit weiterzubringen. Je mehr Unternehmen da mitmachen, desto mehr passiert auch auf diesem Sektor. Und damals war auch schon so, hat [Unternehmensname zensiert] im Mitarbeiterbereich hat sie schon sehr viel gehabt was das Thema Nachhaltigkeit betrifft. Da wollte man natürlich auch diese Expertise weiterkommunizieren.

Interviewer: Sie haben gesagt, [Unternehmensname zensiert] hat da schon recht viel gehabt, an Nachhaltigkeits-Initiativen intern. Würden Sie sagen, das ist eine wesentliche Voraussetzung, dass man bereits ein Grundwissen aufgebaut hat, bevor man solche Netzwerke betritt? Ist das sinnvoll?

Interviewee: Ja, ich meine, es ist leichter. Aber ich denke nicht, dass das ganz notwendig ist. Das heißt wenn ein Unternehmen noch gar nichts auf diesem Sektor hat, ist es dann schon gut, wenn man sich ein bisschen einliest, halt die Theorie, Wissen sammelt und dann hält beitritt und dann natürlich das Wissen aufsaugten von diesen Netzwerken, weil respACT bietet ja sehr viel an, an Informationen, an Schulungen, an Veranstaltungen. Also sowohl als auch. Man kann sicher, ja ohne großes Wissen, oder wenn man nicht viel auf diesem Sektor weiß beitreten. Weil man dann auch genommen wird, ja, von der Organisation. Oder man ist schon ein Profi, Halb-Profi.

Interviewer: Alles klar. Okay. Und würden Sie sagen, es hat auch einen gewissen Anreiz gesetzt, dass man diesen Netzwerken beitritt, weil man einen Druck von außerhalb verspürt, sprich NGOs wirken oder wirken einen Druck aus oder die Kunden wirken einen Druck aus?

Interviewee: Ja, natürlich. Also eher die Kunden, also das muss man natürlich auch sagen nachhaltig, ein nachhaltiges Unternehmen zu sein hat auch einen Marketing Aspekt. Ja, bzw. etwas, wo man sich eben vom Mitbewerber abheben kann. Mittlerweile ist es ja so, dass [Unternehmensname zensiert] damit wirbt das nachhaltigste [Unternehmen in der betroffenen Branche] Österreichs zu sein.

Interviewer: Um das nachhaltigste [Unternehmen in der betroffenen Branche] Österreichs zu werden, würden Sie sagen, dass die Unternehmensnetzwerke, in denen [Unternehmensname zensiert] Mitglied ist, da einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben? Haben diese unterstützt solche Fortschritte zu leisten oder solche Ziele zu erreichen?

Interviewee: Naja, wenn ich jetzt hernehme unser gesellschaftliches Engagement oder im sozialen Bereich, ja, wenn ich jetzt respACT hernehmen. Wenn ich sage Klimaschutz, Umweltschutz, dann ist es der WWF, wenn es aber darum geht, Produkte zu entwickeln, nachhaltige Produkte, dann ist es schon eher so das eigene Know-How oder dass man sich halt konkret für gewisse Entwicklungen dann halt jemanden holt, einen Experten. [...] Aber ich sag auf der Produktseite da kann uns jetzt ein Netzwerk wie respACT nicht helfen. Da muss ich schon sagen. Das ist eher da, der Druck von außen, von den Kunden, von den Mitbewerbern, aber auch natürlich einfach, dass man sagt, man hat das Ziel, man will ein nachhaltiges, ein sehr nachhaltiges, oder das nachhaltigste [Unternehmen in der betroffenen Branche] werden. Und unser Kerngeschäft sind [...] Produkte. Also muss ich auch auf diesem Sektor etwas tun.

Interviewer: Und dieses, dieses Expertenwissen erreicht man quasi durch die Netzwerke nicht so sehr?

Interviewee: Ja, wohl, schon auch! Also, schon auch, aber wenn es dann wirklich um das Umsetzen geht und abgestimmt auf [Unternehmensname zensiert], dann muss man es glaube ich schon selber machen. Aber wir haben zum Beispiel mit [Unternehmensname zensiert] eine Kooperation. Da kriegt man ganz viele Inputs. Aber so das einzelne Produkt, ich glaube, das entwirft man dann selber.

Interviewer: Okay! Wenn man sagt, okay man bekommt so ein paar Ideen, auch wenn das jetzt High Level ist auf Produkt Ebene oder sie haben eben auch angesprochen WWF für, für Klima Themen bzw. Respekt für gesellschaftliche Themen. Wie kann ich mir das vorstellen, dass dann so ein Wissensaustausch stattfindet, in diesem Netzwerk?

Interviewee: Ja also im, bei respACT war es ja bis zu Corona war es ja so, dass dann Veranstaltungen gibt. [...] Da ist dann halt meine Aufgabe gewesen, mal in Kooperation mit

respACT Veranstaltungen zu organisieren, wo man eben Unternehmen einlädt, die schon bei respACT dabei sind und auch andere Interessierte, wo man eben hofft, dass sie auch beitreten. Und da eben schaut, dass man ganz, ganz aktuelle Themen hat. Es gibt dann im Sommer immer einen Business Lunch, wo man einen externen Experten hat und da war es in den letzten Jahren meistens Umweltschutz, SDGs. Und das ist dann eben der Vortrag. Dann gibt es so Fragestellungen.

Dann haben wir auch dieses respACT CSR Frühstück, auch immer gehabt. Da nehmen daran auch, da lädt man dann auch andere Unternehmen ein. Man tauscht sich aus. Wir haben auch schon Betriebsbesichtigungen gehabt. Da waren wir einmal bei [Firmenname zensiert]. Das ist natürlich jetzt durch Corona schwieriger geworden, jetzt gibt es halt online Meetings, Webinare, das kann man sich dann auch auf der Homepage von respACT anschauen und dann muss man halt versuchen, als Mitglied, in dem Fall mache das dann ich ja, eben diese Informationen zu bündeln [...].

Interviewee: Ja, man hat gesagt okay, da gibt es dieses Frühstück, das ist einmal im Jahr [...]. Dann bittet man wieder andere Unternehmen um einen interessanten Impulsbeitrag. Und das ist auch zeitlich nicht so intensiv [...]. Es ist machbar für Geschäftsführer von Unternehmen.

Interviewer: Sie haben jetzt angesprochen Geschäftsführer auch. Das heißt, da nehmen dann auch aktiv Geschäftsführer, CEOs, Executives mit teil?

Interviewee: Also beim Business lunch, dass ist immer dann High Level, da will man eigentlich nur die Geschäftsführer haben dann. Hin und wieder kommen dann halt auch CSR Beauftragte, aber eigentlich ist es Geschäftsführer Ebene. Und beim CSR Frühstück ist es gemischt. Also da kommen dann ja meistens Personalverantwortliche auch manchmal. Aber meistens sind es doch die leitenden Personen des Unternehmens.

Interviewer: Und wenn man dann in, bei solchen Veranstaltungen in den Austausch kommt mit anderen Unternehmen. Wie würden Sie sagen, funktioniert da der Wissensaustausch vor allem aus der Perspektive "Vertrauen" oder auch marktwirtschaftliche Vorteile? Spricht man da offen über seine Ideen und ich sage einmal der Wissensaustausch kann gut funktionieren oder gibt's da auch störende Faktoren oder treibende Faktoren für diesen Wissensaustausch?

Interviewee: Grundsätzlich ist es schon so, dass die Unternehmen, wenn sie was geschaffen haben, eher stolz sind, das zu bringen. Also ich weiß z.B. beim letzten Mal hat einer einen Vortrag gehabt vom CEO von [Firmenname zensiert]. Der erzählt dann schon auch, wie es ihnen in der Krise gegangen ist und wie sie, wie sie dann tun. Man kriegt dann halt irgendwie wieder einen Input für das eigene Unternehmen und kann sagen: Ja, okay, vielleicht, da ist

irgendeine Idee auch für mich dabei. Also ich nehme das eher so, dass die Unternehmen da schon sehr, ja eher in einer vertrauensvollen Atmosphäre miteinander umgehen. Außer das sind jetzt irgendwelche Betriebsgeheimnisse, dann plaudert man nicht aus. Es ist ja auch oft so, es sind aus diesen Dingen, sind dann auch so, mini, mini Erfahrungsaustäusche entstanden. Also wir haben dann probiert mit ein zwei Unternehmern uns zweimal im Jahr zu treffen, ist schwierig, muss man sagen. Einmal dort und einmal bei uns, einfach um dann ganz spezielle Themen zu behandeln. Und da haben wir eigentlich schon die Erfahrung gemacht, dass die Leute sehr offen sind.

Interviewer: Der Wissensaustausch, das ist ein sehr spannendes Thema für mich. In der einschlägigen Fachliteratur wird da auch immer von gewissen Fähigkeiten und Kompetenzen gesprochen, die man benötigt, um sein Unternehmen nachhaltig aufzustellen. Würden Sie sagen, man kann das auch auf Netzwerke herunterbrechen, dass man sagt, okay, durch diesen Wissensaustausch oder aufgrund von sonstigen Mitteln entsteht der Aufbau von Fähigkeiten und Kompetenzen.

Interviewee: Natürlich, aber es ist halt so, wenn mir jetzt ein branchenfremdes [Branche wurde zensiert] Unternehmen etwas erzählt, dann ist es für [Branche des interviewten Unternehmens] nicht unbedingt eins zu ein übertragbar. Ich muss mir da, ich muss dann immer schauen, ja irgendwie, irgendetwas finde ich sicher, wo ich sage da kriege ich jetzt einen Input. Aber natürlich gibt es auch oft Veranstaltungen, wo ich sage, da ist jetzt echt nichts für mich dabei, gewisse Unternehmen, aber trotzdem es ist interessant zu erfahren, was machen andere? Welche Probleme haben sie? [...]

Also, und auch durch diese Gespräche mit, mit Firmen, die man finanziert und da erwirbt man ja auch als [Branche wurde zensiert] Wissen. Weil da lerne ich wie eine Photovoltaikanlage funktioniert oder solche Dinge. [...] Also sonst nicht das Wissen hätte. [...], dass man sagt unsere Firmenkundenbetreuer haben ja normalerweise kein Wissen zu Umwelt und Klimaschutz. Wenn sie jetzt Anträge zu beurteilen haben, von Anlagen, dann wäre es halt gut, wenn die auch Hintergrundwissen haben und da wollen wir nächstes Jahr die Leute schulen. Also ich sag, es wird nicht bei jeder respACT Veranstaltung immer hundertprozentig was dabei sein, aber ein bisschen was immer.

[...] Denn, die Veranstaltungen und die Angebote sind ja für alle gedacht. Und das sind ja verschiedenste Unternehmen dabei, aus verschiedenen Branchen. Deshalb z.B. wenn man bei anderen Projekten dabei ist, gibt es ja oft auch so Branchen-Cluster, dass man dann in

Workshops zusammenarbeitet, wo halt dann alle aus der Finanzierungsbranche zusammenarbeiten, alle aus der Produktion und alle aus dem Handel. Da kann man das natürlich dann ein bisschen besser steuern.

Interviewer: Mhm, verstehe. Und daraus kann man dann wahrscheinlich auch mehr Wissen für sein eigenes Unternehmen generieren.

Interviewee: Ja, ja. Halt ich auch für vernünftiger, weil es wirklich um ein konkretes Businessthema geht.

Interviewer: Also da, kann man da auch wirklich Fähigkeiten Kompetenzen heraus gewinnen?

Interviewee: Ja. Ja.

Interviewer: Haben Sie das Gefühl, dass in solchen Netzwerken, gerade durch den Austausch dann auch innovative Lösungen, sei es im kleinen oder großen Rahmen, kreiert werden?

Interviewee: Also. Naja, meistens läuft das so ab, dass irgendein Unternehmenssprecher über seine oder ihre Innovationen erzählt. Aber es wird ja nicht in diesen Netzwerken aktiv daran gearbeitet, Innovationen zu entwickeln. Also das hab ich jetzt eigentlich nicht gesehen. Kann sein, dass das angeboten wird, aber ich, mir wäre das neue. Man kann jetzt einfach nur sagen, wenn ich jetzt mir etwas abschau von einem anderen Unternehmen, das gibt mir dann vielleicht den Input, Drehimpuls, dass ich schaue, Innovationen in meinem Unternehmen zu entwickeln. Aber dass das richtig eine Innovations-Schmiede wäre, also da sehe ich respACT nicht.

Interviewer: Okay und auch sonstigen Unternehmens-Netzwerke nicht?

Interviewee: Naja, ich meine wir sind mit WWF oder wir entwickeln ein Science-based Target, da sind wir auch bei einer Initiative dabei. Die Innovation ist das Science-based Target. Ja, und wir bekommen jetzt Informationen, wie wir das umsetzen. Das heißt es ist ja eigentlich eh schon fix fertig. Die Innovation wird dann sein, ja, ein Ziel für uns für [Unternehmensname zensiert] zu entwickeln. [...] Durch das Wissen, was wir jetzt da erwerben. Aber jetzt eine komplett neue Sache zu entwickeln, da kann man nur sagen das sind unsere Produkte.

Interviewer: [...] wie stehen Sie denn zu dem Thema Einbindung von NGOs und Regierungsorganisationen in diese Netzwerke? Es gibt ja unterschiedliche Zugänge: Bei manchen Netzwerken sind sie eingebunden. Bei manchen nicht. Würden Sie dies als vorteilhaft oder eher als blockierend erachten?

Interviewee: Naja, wenn ich jetzt hernehme z.B. Kooperationen mit Umweltschutzorganisationen, das ist einmal grundsätzlich sehr interessant, welche Zugänge die haben. Aber eine [Branche zensiert] und eine Umweltschutzorganisation ist was komplett Konträres. Es ist einfach so, dass man dann voneinander lernt und sich annähert irgendwo in der Mitte, ja. Aber man muss dann den anderen oft bremsen und sagen „Hallo, wir sind ein Unternehmen, das auf Gewinn ausgerichtet ist. Wir können nicht alles machen, was ihr jetzt sagt.“ [...] Und da einen Kompromiss zu finden, ist manchmal sehr schwer, nämlich auch die Gegensicht zu sehen.

Natürlich, für den andern ist es auch interessant zu sehen, ja wie ist das für [Branche zensiert]? Und das Wissen nimmt der natürlich dann auch mit, wenn er mit anderen [Branche zensiert] kooperiert, mit anderen Unternehmen. Und wir gehen ja bewusst so Kooperationen ein, mit Umweltschutzorganisationen, um deren Sicht auch einzufangen.

Interviewer: Abschließend würde mich vielleicht noch interessieren, was würden Sie sich denn noch von Unternehmens Netzwerken wünschen, um deren Mitglieder bei der Implementierung von Nachhaltigkeit zu unterstützen?

Interviewee: [...] Gleich, wenn es aktuelle Themen gibt, wirklich auch Wissen für die Mitgliedsbetriebe, Mitgliedsunternehmen zur Verfügung zu stellen. [...] Aber wirklich, vielleicht noch mehr ganz aktuelle Themen und die jetzt auch in Webinaren aufarbeiten. Vielleicht noch mehr dieses Wissensvermittlung. Also ich persönlich, vielleicht weniger so Veranstaltungen mit Smalltalk, ja, sondern wirklich die Wissensvermittlung, weil das braucht jeder und jeder hat wenig Zeit. Wissensaufbau und also, zum Beispiel beim letzten CSR Tag, das habe ich ganz gut gefunden, da war einmal ein Speaker aus Amerika [...].

Interviewer: Also einfach den Wissensaustausch primär noch verstärkt zu fördern?

Interviewee: Vielleicht auch das mit dieser Branchen-Clusterung. Dass man sagt okay, wie viele Mitgliedsunternehmen hat respACT, wie viele sind da aus der Produktion, wie viele aus dem Handel, wie viele aus dem Versicherungen- und Bankenbereich. Und für die dann Gruppen bilden. [...] Ich glaube so wie es jetzt ist, passt es eh. Sie machen auch immer Befragungen. Was sind welche Themen und diese, welche dann für das nächst Jahr relevant? Und an dem orientiert sich dann ja auch das Angebot.

Interview D.

Interviewer: Aber vielleicht können Sie mir sagen oder berichten, was [Unternehmensname zensiert] ursprünglich dazu bewegt hat, ein Mitglied von Unternehmens Netzwerken für Nachhaltigkeit zu werden und sich in diese Richtung zu engagieren.

Interviewee: [...] Ist teilweise stark getrieben worden durch Mitarbeiter, aber auch dadurch, dass [Unternehmensname zensiert] als Familienunternehmen immer schon Interesse daran gehabt hat, irgendwo auch ein Mehrwert beizusteuern für Gesellschaft, Lebensraum et cetera und nicht nur reine Profitmaximierung als oberstes Ziel zu haben. Und von diesem Prozess ausgehend, 2008, hat man dann wirklich angefangen, intensiv sich mit unterschiedlichen Geschichten auseinanderzusetzen. Und ich nehme an, kann das aber nicht sagen, dass dadurch dann auch die starke Zusammenarbeit in so Netzwerken passiert ist oder hervorgerufen wurde. Ich weiß, mein Vorgesetzter, das ist mittlerweile der Vorstandsvorsitzende der [Unternehmensname zensiert], war damals ursprünglich in seiner Funktion, zentralen Funktion, Leiter im Controlling, hat dieses Thema unter anderem auch stark getrieben. Und er ist auch sehr daran interessiert, dass man in solchen Netzwerken arbeitet. Also gehe ich auch davon aus, dass es da viel an ihn gehängt ist [...].

Also, diese Netzwerk Geschichte ist hat einfach etwas, wo wir sagen, wir profitieren stark davon, wenn mit anderen gemeinsam etwas entsteht. Und es macht auch Sinn, dass, wenn man sagt, man möchte sich mit dem Thema Klima Neutralität in der Wirtschaft auseinandersetzen, dass man es nicht nur im eigenen Unternehmen macht [...].

Interviewer: Sie haben jetzt gesagt, es liegt natürlich auch in Ihrem Interesse, dass andere Unternehmen nachhaltiger werden. Habe ich das richtig verstanden?

Interviewee: Also das ist absolut in unserem Interesse. Deswegen auch ganz stark, wo wir im Bereich Zusammenarbeit sind, Erfahrungsaustausch, auch wenn andere Unternehmen auf uns zukommen, dass man denen quasi von unseren Erfahrungen berichten und haben eben auch dieses Thema respACT in [Bundesland zensiert] versucht stärker zu verankern.

Interviewer: Wo würden Sie denn den primären Mehrwert von solchen Netzwerken sehen? Ist es denn tatsächlich der Erfahrungsaustausch?

Interviewee: Also ich glaube, diese Netzwerke haben ja unterschiedliche Zielsetzungen. Und da hängt es dann darauf an. Es gibt Netzwerke, in denen wir sind, wo es wirklich darum geht wer hat jetzt z.B. welche Mobilitäts-Maßnahmen schon umgesetzt und

wie haben die funktioniert und voneinander lernen. Also ja, dieser Erfahrungsaustausch, aber ebenso andere Netzwerke wie das Klima-Neutralitäts-Bündniss. [...] Also zum Klima Neutralität-Bündnis da gehts dann mehr darum, quasi gemeinsam mehr zu erreichen, zu einem gemeinsamen Ziel zu kommen. Und, haben wir noch andere Netzwerke vom Typ her? Ja, wir haben dann noch eines, wo vom Typ her anders wäre. Das ist das [Netzwerkname zensiert], aber das ist ein Netzwerk, wo aktuell die meiste Arbeit auf Geschäftsführer Ebene passiert. Und ich glaube, der meiste Mehrwert, was da passiert vom Netzwerk ist wirklich politisches Lobbying. Also da versuchen, da gibt es auch verschiedene Termine, die wirklich immer politisch dann sind und wo dann diese Geschäftsführer wirklich versuchen, diese Themen in der Wirtschaft stärker zu verankern auf politischer Seite.

Also ich glaube, das sind unterschiedliche Typen, die man da hätte.

Interviewer: [...] Und zwar würde mich nämlich auch [...] das Thema Fähigkeiten und Kompetenzen von Unternehmen interessieren. Sie haben nun schon vom Erfahrungsaustausch gesprochen. Die Literatur spricht halt immer, also die einschlägige Fachliteratur, immer wieder von Fähigkeiten und Kompetenzen, die Unternehmen aufbauen müssen, um nachhaltiger zu wirtschaften. [...] kann das dann auch so im Zuge einer Unternehmens Kooperation erfolgen? Das man sagt Fähigkeiten werden aufgebaut?

Interviewee: Also ich glaube, dass der Erfahrungsaustausch eben gerade in dem Bereich wirklich Fähigkeit bringen. Wir haben oder es entsteht grad etwas, das das SDG Forum [Bundesland zensiert], also das ist halt gegründet worden, wesentlich getrieben von der Caritas, wird möglicherweise ausgeweitet in nächste Zukunft auf ein SDG Forum [...], also da sind wir gerade dran an einem Indirekt-Projekt und da haben wir ganz klar auch gesagt, gerade um das Thema SDGs in Unternehmen stärker zu verankern, müsstest du quasi das Thema Bildung mitnehmen und auch Weiterbildung von Mitarbeitern. Also dort, das könnte da entstehen und da würde ich einen riesigen Mehrwert sehen.

Wir sind in einem anderen Netzwerk, das ist die Plattform V [...]. Aber diese Plattform V, [...] ist stark im Bereich Digitalisierung und Innovation sind die tätig. Da machen Sie natürlich adressieren Sie das Thema Weiterbildung. Das macht auch Sinn und das könnte man eventuell auch aufs andere Thema umlegen. Ansonsten ist es in [Bundesland zensiert] so, dass die Angebote für Kompetenzen, Fähigkeiten-Aufbau im Bereich Nachhaltigkeit stärker an öffentlich, also nahe an der öffentlichen Hand angesiedelten

Organisationen sind. Zum Beispiel ein Energie Institut. Die machen viele so Weiterbildungs-Veranstaltungen, Klima-Bündnis macht auch Weiterbildungsveranstaltungen. Wobei das ist kein Unternehmens-Zusammenschluss. Und wo, ich glaube aber viel mehr passiert und ist dann halt bilateral mit anderen Unternehmen. Wir sind jetzt z.B. gerade dran, dass wir nächstes Jahr, als wir haben zum Beispiel die Situation, ich glaube so wenn man unser Nachhaltigkeits-Modell ansieht, diese, das definierte quasi, die Kernbereiche und sagen wir unsere Kernbereiche sind insbesondere die Mitarbeiter. Da muss man sich jetzt fragen, wie viel brauchen wir wirklich direkt nachhaltigkeitsbezogene Weiterbildung, sondern, viel geht da einfach um, um eine gute Unternehmenskultur einzuführen. Das Thema, ganze Thema Prozesse. [...]

Und unser dritter Bereich ist das Thema Sortiment. Wir haben als technische Händler ein riesiges Sortiment mit sehr heterogenem Sortiment und da dort anzusetzen, also du hast als Produktionsunternehmen hast du ja quasi kleinere Sortimente und kannst dich auf ein Thema fokussieren. Und wir sind gerade im Bereich Sortiment [...] echt gefordert, was dieses Thema Nachhaltigkeit angeht. [...] Dann hast du auch das Problem, dass du die, die Infos da eigentlich nur an sehr wenigen Stellen kriegen kannst. Und jetzt haben wir gesagt, da versuchen wir teilweise eben über andere Unternehmen dieses Know-how aufzubauen und haben jetzt z.B. einen Workshop gerade ausgemacht mit der Firma [Name zensiert]. [...] Also da gehen wir auf sie zu und haben dann für den Jänner in einem Workshop geplant. Ich glaube, da kannst noch aufbauen. [...]

Also du hast ja bei respACT, also du hast da einiges an Seminaren. Gerade jetzt am Montag dieser SDG Workshop, den wir mit ausgerichtet haben quasi. Das bringt viele.

Interviewer: Sie haben jetzt auch schon zwei spannende Aspekte wieder angesprochen, nämlich zum einen, dass Weiterbildungen jetzt unabhängig von respACT sag ich jetzt einmal, auch von, von NGOs oder Regierungsorganisationen vielleicht vorangetrieben wird? Und da stellt sich für mich die Frage, soll man die vielleicht stärker einbinden in Unternehmens Netzwerke?

Interviewee: Als die Weiterbildung an sich ist jetzt bitte nicht von der Caritas vorangetrieben worden, sondern wir sind in einem intensiven Austausch und überlegen, wie könnte das SDG Forum einen Mehrwert leisten auch für Unternehmen und da haben wir dann definierte, dass wir sagen okay, Weiterbildung ist ein Ansatzpunkt und da arbeiten wir dann auch mit diesen internationalen [Namen zensiert] Hochschulen daran.

[...] dass wir einfach gemeinsam versuchen, jetzt zu definieren, wo könnten wir ansetzen, damit wir dieses Thema SDGs stärker verankern. Für Unternehmen haben wir halt definiert, das sind Weiterbildungen.

Öko Profit, weil ich jetzt vorher nur oder respACT mehr betont habe, Öko Profit das ist [...] mehr oder weniger ganz ein einfaches Zertifizierung System für Umweltmanagement. Also kleine Schwester ISO 14001 so gesehen und die sind in [Bundesland zentriert] auch sehr stark verankert. Dieses Programm, das ist aus Graz ausgegangen und hat relativ viel auch in Österreich geben. Mittlerweile [...] gehört [es] auch zum guten Ton, dass man da dabei ist. Und die bieten auch recht viel im Bereich Weiterbildungen an. Das macht, das macht dann schon auch Sinn. [...]

Interviewer: [...] der Zusammenschluss von Unternehmen kann ja auch im Rahmen eines Netzwerks passieren, würde ich jetzt einmal annehmen?

Interviewee: Mhm, ja!

Interviewer: Wie würden Sie sagen, passiert dann der Wissensaustausch bzw. gibt es da vielleicht treibende und hemmende Faktoren, dass man sagt okay, wir, wir wollen vielleicht nur zu einem gewissen Grad etwas preisgeben? Damit wir quasi nicht unseren Wettbewerbsvorteil verspielen. Stichwort auch Vertrauen und Beziehung zu den Unternehmen. Würden Sie sagen, da kann man vielleicht irgendwas identifizieren, was wichtig ist für den Wissensaustausch?

Interviewee: Ich glaub, dass dieses Preisgeben von Informationen in diesen Nachhaltigkeits-Netzwerken sind meistens nicht so kritische Informationen, die dann auch wirklich zum, also ja meiner Meinung nach absolut zum Unternehmenserfolg beitragen, aber wir sind noch immer in einer Gesellschaft, wo man sagen Unternehmenserfolg hängt mit Deckungsbeitrags-Maximierung und Umsatzerhöhung zusammen. Also dann sind es der Richtung nicht die kritischen Faktoren. [...]

Grundsätzlich ist man da sehr, sehr offen. Ich glaube, der wichtigste Erfolgsfaktor oder treibende Faktor bei sowas ist [...] das Komittent der verschiedenen Beteiligten und dass man da auch eine gewisse Stimmung oder Euphorie aufrechterhalten kann, weil so erfahrungsgemäß kann es dann oft, irgendwann sind die Leute frustriert, wenn fünf verschiedene Sachen nicht funktioniert haben. Das heißt man muss einerseits diese, quasi, Motivation der Leute aufrechterhalten. Das siehst du ganz oft in so Netzwerken für Nachhaltigkeits-Leute. Da geht's ganz oft einfach darum sich gegenseitig mal zu motivieren. Ich glaube auch, dass das einen Nutzen bringt.

[...] zum Beispiel in diesem Mobility V, das hat sich vor eineinhalb Jahren [...] gegründet und da wollte man dann mittels einem Co-Creation Ansatz, relativ rasch zu einem Ergebnis kommen. Ursprünglicher Ausgangspunkt war die Identifizierung einer tauglichen App für Fahrgemeinschaften. [...] Nur dieser Co-Creation Ansatz ist für uns auf alle Fälle komplett gescheitert und wenn man jetzt das anschaut, wieso ist es gescheitert? Das ist für mich teilweise, der Moderation geschuldet [...] und ich glaube auch, dass es am Anfang den Beteiligten nicht so klar war, was bedeutet Co-Creation. Ich glaube so dieser Grundsatz Co-Creation. Da muss ich wirklich die richtigen Leute haben und da kann ich nicht irgendwen von den Firmen reinsetzen, und denen einfach sagen wir machen alle zwei Wochen ein eineinhalb Tagetermin. Also da, ich glaube, da ist es dann stark an der Geschichte gescheitert. Ich glaube, wenn man den Rückhalt des Unternehmens hat, dann ist es ein wichtiger Erfolgsfaktor und halt die Menschen. Das sind eigentlich meistens die Punkte dabei.

[...] bei diesen Netzwerken, da werden dann oft Ideen ausgearbeitet und dann präsentiert man die fertige Idee in der Geschäftsleitung und auf einmal können nur noch fünf von 15 Unternehmen dabei sein. Also so Geschichten. Und dann baut sich natürlich dann Frust auf. Also so ist es.

Interviewer: Gut, wie würden Sie denn zum Thema Basiswissen rund um Sustainability stehen? Ist es wichtig, dass man einen Grundbaustein und Wissen sich als Unternehmen aneignet, bevor man in diesen Dialog mit anderen Unternehmen, Netzwerken, geht?

Interviewee: Ich glaube, dass man das tut, weil man auch irgendwo das Gesicht nicht verlieren möchte. Ganz ohne geht es nicht. Also das glaube ich schon, dass man ungefähr weiß, was sind unsere wesentlichen Themen, was sind unsere Ziele und wie könnte man ungefähr dorthin kommen?

Interviewer: Würden Sie sagen, diese Netzwerke treiben dann vielleicht sogar nachhaltige Innovationen voran? Oder würde ich sowas dann ohne Netzwerk auch passieren?

Interviewee: [...] Also das war der Grundgedanke bei diesem Mobility V. Eben wie gesagt, hat das nicht so gut funktioniert, aber gerade so, solche Geschichten entstehen da wirklich auch. Also so im kleinen Rahmen teilweise, weil das natürlich leichter ist. Also ich glaube, dass so Netzwerke und gemeinsam Themen zu erarbeiten das bildet

Komplexität und macht die Sache auch nicht so leicht. Aber deswegen dort dann wirklich an komplexen Lösungen zu arbeiten, ist wahrscheinlich nochmal schwieriger. Aber wir haben zum Beispiel hat man im Rahmen von diesen Wirtschaft-Mobil vor Jahren diese Bahnhofs Raeder quasi ins Leben gerufen oder E-Bike Aktionen. [...] Das ist im Rahmen von diesen Netzwerken entstanden und dann in weiterer Folge auch über diese Netzwerke an Unternehmen außerhalb des Netzwerks kommuniziert worden. Und mittlerweile macht es in [Bundesland zensiert] einmal jeder. [...] ich glaube auch, dass z.B. Unternehmen teilweise selbst Lösungen entwickeln und die über diese Netzwerke dann stark gestreut werden. Wir haben z.B. in dem gleichen Netzwerk hat die Firma [Unternehmensname zensiert] das Thema Eco Points ins Leben gerufen. [...] Hat die Firma [Unternehmensname zensiert] eigentlich als solche Lösungen entwickelt und hat man dann in diesem Netzwerk stark kommuniziert, dann hat daraufhin eine andere Firma eine App dazu entwickelt und mittlerweile setzt das System in [Bundesland zensiert] auch schon eine große Zahl und Unternehmen ein.

[...] Und ich glaube, dass der Mehrwert dieser Innovationen auch zu verbreiten und kleinere Innovationen zu entwickeln. Wie gesagt, es hätte sicher Potenzial auch Größeres zu machen, aber da weiß ich nicht, wie dann, dann auch so irgendwo auch wirtschaftliche Interessen "Wer bringt wie viel Ressourcen mit ein?" Das macht es schwierig.

Interviewer: Wenn Sie, wenn Sie so in Dialogen sind mit anderen Unternehmen, wie kann ich mir das vorstellen? In welchem Kontext funktionieren das dann? Ich meine ist natürlich jetzt mit Corona wahrscheinlich ein anderer Kontext als wie in der vorherigen Welt. Aber sind das sind Workshops? Sind das Vorträge? Wie, wie kann man sich das in etwa vorstellen als Außenstehender?

Interviewee: Alles mögliche: Es sind Austausch-Treffen. Es sind Workshops einige. Es sind Vorträge einige. Es sind eben, wir gehen gemeinsam zur Politik-Termine. Es sind auch Termine dabei, wo man, also quasi in Richtung Pressegespräch. Pressekonferenzen gibt's dann. Aber das ist dann halt auf Geschäftsleitungen Ebene. Wo wie man auftritt. Über diese Netzwerke finden sich natürlich sehr, sehr viel persönliche Kontakte, wo man dann bilateral ins Gespräch kommt. Aktuell natürlich sehr viel Videokonferenzen. Es sind auch, es ist auch oft so, dass z.B. ein Unternehmen zu einem gewissen Thema Gastgeber ist und die anderen einlädt oder man holt sich externes Know-How.

Interviewer: [...] Und zwar würde mich einfach interessieren, was sie sich vielleicht darüber hinaus noch von Netzwerken und Kollaborationen wünschen würden.

Interviewee: Eben das Thema Weiterbildung hab ich angesprochen in Richtung SDG und halt dann sehr Themen-spezifisch. [...] Ja, ich finde es immer sehr praktisch, wenn man eben diesen Erfahrungsaustausch und dann, dass du gewisse [...] Aktionen übernehmen kannst. Es bringt aber auch unglaublich viel Mehrwert, wenn man nicht alles selbst lösen muss und wenn man dann schon bei der, beim Freigabeprozess sagen kann, "wir haben hier schon positive Beispiele." [...] Da hoffe ich natürlich, dass man da teilweise davon profitiert, dass andere arbeiten.

Interview E.

Interviewer: Kannst du mir sagen, was [Unternehmensname zensiert] dazu bewegt hat, den unterschiedlichen Unternehmens Netzwerken beizutreten. Vielleicht weißt du da, welche Erwartungshaltungen es gab bzw. welche Motivationen vielleicht dahinterstanden, um eben einem Netzwerk für Nachhaltigkeit beizutreten.

Interviewee: Was hat uns bewegt? Ich habe den Teil-, den Bereich eben vor vier Jahren übernommen und habe eigentlich langsam geschaut was können wir in Österreich tun? [...] Und für mich war es damals wichtig, dass ich in Österreich ein bisschen Fuß fasse und hier [Unternehmensname zensiert], sowohl extern als auch intern, also intern haben wir sehr viele verschiedene Maßnahmen, aber auch extern ein bisschen weiter zu fördern.

[...] dass es natürlich wichtig ist für uns auch nach extern, ja aufzutreten, auch nach extern auf diese Art und Weise durch eine Mitgliedschaft, da sowohl an Aktivitäten teilzunehmen, an verschiedenen, ja an verschiedenen Events zu bestimmten Themenbereichen und sich einfach da mit anderen Gleichgesinnten, also von verschiedenen Branchen, aber mit Gleichgesinnten quasi, da eine Ebene zum Austausch zu haben. Das war eigentlich, das ist die oberste Priorität rein persönlich eigentlich und das war eigentlich auch sein großer Vorteil auf jeden Fall.

Interviewer: Das heißt, wenn das damals quasi die Beweggründe waren, kannst du dann heute auch sagen, dass sich dies bewahrheitet hat?

Interviewee: Ja, ja definitiv. Also ich finde schon, dass die Events und auch die Work-Sessions et cetera auf jeden Fall da eine sehr, sehr gute Plattform bieten. [...]

Interviewer: Und in welche Richtung gehen diese Vorteile dann? Wenn ich da noch ein wenig nachhaken darf?

Interviewee: Also ich finde schon, dass es einen großen Mehrwert hat, auch andere Unternehmen zu analysieren, wie sie in ihrer nachhaltigen Strategie vorgehen. Und die teilweise auch bei einem selbst im Unternehmen zu implementieren. Also sowohl Vor-, also sowohl man sieht natürlich sowohl Vor- als auch Nachteile. Und ich finde, das sind gute Exemplare, die man halt für sich dann anwenden kann.

Interviewer: Das heißt, da tritt man dann einfach in einen Dialog?

Interviewer: Genau.

Interviewer: Und bekommt somit einen Wissensaustausch sozusagen?

Interviewer: Genau. Definitiv.

Interviewer: Und für das Thema Nachhaltigkeit, [...] hat es da externe Treiber gegeben? Interne Treiber? [...] Vielleicht der Druck seitens Kunden, seitens Regierungsorganisationen? Oder war das wirklich etwas, was von innen heraus entstanden ist?

Interviewee: [...] Kann aber definitiv sagen, dass es nicht durch äußere Einflüsse war. [...] wir haben das schon weit vorher schon betrieben. Sehr viel HR-orientierte interne Maßnahme, die wir eigentlich immer gehabt haben und nicht nur durch den Druck dann. Es kann sein, dass die Kommunikation dadurch ein bisschen sich geändert hat, dass wir auch nach außen versuchen weiterzutragen, das schon. Aber der Druck von außen nach innen ist nichts, das ursprüngliche, also die ursprüngliche Quelle gewesen, dass wir das gemacht haben oder noch weiterhin machen.

Interviewer: In der Fachliteratur wird immer davon gesprochen, dass man Fähigkeiten benötigt oder gewisse Kompetenzen aufbauen muss, um ein Unternehmen quasi nachhaltig zu steuern. Und da stell ich mir auch die Frage, ob man diese Kompetenzen auch im Austausch mit Unternehmen tatsächlich aufbauen kann oder ob das dann quasi wirklich eher so ein lockerer Dialog ist, wo man halt darüber spricht, was man macht, aber nicht so sehr konkrete Fähigkeiten oder Kompetenzen aufbaut?

Interviewee: Also ich glaube eher, dass es da mehr Austausch geht und nicht wirklich, wirklich das andere [Kompetenzen und Fähigkeiten] was du angesprochen hast.

Interviewer: Und beim Austausch mit den anderen Unternehmern denkst du, dass da die beteiligten Personen auch ganz offen miteinander reden? Vor allem aus der Perspektive "Wir wollen keinen kompetitiven Nachteil haben, indem wir jetzt diese Informationen ausplaudern"?

Interviewee: Ich glaube schon. Also ich finde schon, dass es eine ganz andere Ebene ist der Kommunikation. Bei den Events, ich glaube schon, dass da eine sehr, sehr große Basis des Vertrauens da ist. [...] ich finde schon, dass man da sehr offen darüber reden kann und geredet hat. Also ich glaube schon. Und nicht wirklich die, also die Konkurrenz im Vordergrund steht. Nein. Also ich empfinde das schon, dass es ein sehr sehr positiv und sehr sehr gewinnbringender, quasi vorteilhafter Austausch ist für alle Parteien.

Interviewer: Wird dann auch gemeinsam an Lösungen gearbeitet? Stichwort wir, wir tun uns zusammen, um an einer innovativen Lösung vielleicht zu zu arbeiten?

Interviewee: Es war bei dem Event schon so, dass man durch die Workforces oder Work, ich glaube die haben zu verschiedenen Themenbereichen, hatten immer wieder

Tische wo wir von verschiedenen Unternehmen uns zusammengetan haben und zu einem Themenbereich auch was ausgearbeitet haben. In der Hinsicht haben wir schon diese Erfahrung gehabt, aktiv an einer Lösung zu arbeiten, zu einem gewissen Themenbereich.

Interviewer: Und dann ist es wahrscheinlich wichtig, dass man einen gewissen Grundbau, oder einen Grund-Wissensschatz zur Nachhaltigkeit hat, bevor man in solchen Netzwerken eintritt, oder?

Interviewee: Ja, ich finde schon. Ja, also man sollte schon glaube ich ein bisschen die Erfahrung oder das Interesse, die Motivation, ein bisschen so eine Basis schon mitbringen, das glaube ich schon. Weil sonst kann man glaube ich nicht auf der gleichen Ebene reden oder versteht nicht wirklich, was der andere meint.

Interviewer: Und wenn man dann miteinander spricht, in welchen, in welchem Kontext findet das statt? Ich meine das ist natürlich in Corona-Zeiten wahrscheinlich anders als vor. Aber kannst du mir bitte schildern, wie das so stattfindet? Wie finden die Unternehmen zusammen, um überhaupt in den Dialog zu treten?

Interviewee: Bei respACT, bei den Events, war es eigentlich dadurch, dass wir eben verschiedene Themenbereiche, also jedes Event war irgendwie anders strukturiert natürlich. Es war manchmal nur Podiumsdiskussionen und im Anschluss dann eben Netzwerken. Es gab aber auch Events, wo man zu einem, also wo ein Unternehmen sich vorgestellt hat. Zu einem gewissen Themenbereich, da ein bisschen ein Interview stattgefunden hat und dann die, alle anderen besuchenden Unternehmen eine Teilung stattfand und jeder einen Themenbereich bearbeitet hat. Und da ist es total einfach, in die Diskussion in einem Austausch zu treten, wenn man an einen Tisch mit nur vier verschiedenen Personen aus verschiedenen Unternehmen ist z.B. Ja, man kann das nicht verallgemeinern, weil jedes Event irgendwie anders strukturiert wurde. Das kommt viel und auf die Struktur drauf an. Beim CSR Tag ist es dann noch einfacher, finde ich, mit den Leuten in Kontakt zu treten. Weil wir da wirklich gemeinsame Interessen zu dem Themenbereich befindenden Personen in einem Raum haben. Und dann natürlich sehr schnell dieser Austausch vor allem nach einem gewissen Thema und nach den 15, 20 oder 30 Minuten von dem wie sagt man. Von den. Wie kann man das sagen am CSR Tag? Zu den Interviews. Wir haben ja da verschiedene Räume gehabt und jeder kann in den Raum gehen, wo er das Interesse hat beim CSR Tag. Und dort im Anschluss ist immer so ein bisschen eine Runde, eine Question-Answer-Runde quasi bzw. man bleibt

dann noch im Raum und kann dann einfach mit anderen Gleichgesinnten nochmal reden.

Interviewer: Das heißt, wenn man sagt, das sind dann die gleichen Interessen, die man verfolgt. Das fördert sicher den Austausch, nehme ich jetzt einmal an? Kannst du vielleicht sagen, was du da sonst so merkst an treibenden oder störenden Faktoren, um in den Austausch zu kommen? Dass man sagt, da sieht wirklich was Tolles heraus dann am Ende des Tages? Gibt es da treibende oder hindernde Faktoren?

Interviewee: Die treibenden oder hindernden Faktoren, ich finde, das ist dann auf einer persönlichen Basis. Also das ist mein Richtwert. Das heißt, es kommt drauf an, wie die Person ist, wie offen oder wie verschlossene die Person ist, dass man da eigentlich einen direkten Zugang dann bekommt mit den Personen. Also da finde ich schon eher es geht um das Persönliche dann.

Interviewer: [...] Und zwar ist es euch ermöglicht worden [...] gewisse Ressourcen zu teilen? Wenn man sagt [...], wir arbeiten an einer neuen Lösung [...] und wir möchten da ist aber nicht 100 Prozent nur allein in dieses Konzept investieren, sondern wir suchen uns da vielleicht mehrere Gleichgesinnte und teilen vielleicht Kosten, ob das jetzt Men, Women Power sei oder finanzielle Ressourcen, dass man sagt man teilt gewisse Ressourcen miteinander, um an gewissen Zielen zu arbeiten?

Interviewee: Also prinzipiell zu unseren unternehmens-internen Lösungen wie z.B. unseren Produkten machen wir das sehr stark. Wenn ich die Abgrenzung aber zur Nachhaltigkeit mache, dann ist es eher so, quasi unter den Ländern, innerhalb des Unternehmens mit den Kollegen, wird schon gemeinsam an Lösungen gearbeitet, aber nicht mit externen Unternehmen.

Interviewer: Und zwar würde mich interessieren, was du dir noch von Unternehmens-Netzwerken für Nachhaltigkeit wünschen würdest?

Interviewee: Also naja, wir haben alle glaub ich ein sehr schweres Jahr hinter uns. Wir konnten auch in diesem Jahr, also dieses Jahr aufgrund dieser schweren Zeit quasi wegen Corona auch nicht, bei respACT als Mitglied agieren dieses Jahr. Also wir haben sehr sehr ausgesetzt. Ich finde es viel wichtiger, eben in diesen schweren Zeiten auch mit anderen Unternehmen den Austausch trotzdem weiterhin zu haben. Und vielleicht öfter diese Events eben, dass sie stattfinden. Das wäre, glaube ich, ein großer Vorteil für alle.

Interview F.

Interviewer: Genau und der erste Punkt, der mich dann interessieren würde, ist, ob Sie mir berichten können, was [Unternehmensname zensiert] dazu bewegt hat, ein Mitglied von Unternehmens Netzwerken zu werden? Welches, welche Erwartungshaltungen es da womöglich gab oder welche Motivationen vielleicht im Hintergrund standen?

Interviewee: Grundsätzlich ist da der Vorteil und die Motivation so einem Netzwerk beizutreten, natürlich immer Austausch mit anderen Unternehmen. D. h. Erfahrungsaustausch, Problemstellungen oder Herausforderungen zu diskutieren, andere Meinungen einzuholen, aber natürlich auch von anderen zu lernen. Das ist gerade in Sachen Nachhaltigkeits-Management ein ganz wichtiger Punkt. Auch um als Nachhaltigkeits-Manager vielleicht das Gefühl zu bekommen, man ist nicht allein mit seinen großen Herausforderungen, sondern es geht vielen anderen, ähnlich. Und da bieten natürlich solche Netzwerke immer, die ja eine sehr gute Möglichkeit sich auszutauschen.

Das ist der eine Punkt, ein anderer Aspekt ist natürlich auch, dass man die Möglichkeit bekommt, in irgendeiner Art und Weise dann bei Veranstaltungen beispielsweise vor dem Vorhang geholt zu werden, also das ist auch ein Punkt der vielleicht, wo man profitieren kann als Unternehmen. Das heißt, du hast, dir wird eine Bühne quasi geboten. Wo du über Maßnahmen, um Ziele berichten kannst, oder ja Projekte vorführen. Und das hat mitunter vielleicht auch ein bisschen einen PR-Effekt.

Interviewer: Und dieser Austausch, der ursprünglich vielleicht dazu bewegt hat, hat sich dann auch bewährheitet? Das heißt, es funktioniert auch in der Art und Weise, wie man sich das vorweg vielleicht vorstellt?

Interviewee: Ja, das funktioniert sehr gut. Zum einen natürlich, weil also, wenn unter Anführungszeichen, wenn dieses Netzwerk auch bemüht ist das auch zu unterstützen in Form von Veranstaltungen beispielsweise, [...]. Wenn diese Veranstaltungen stattfinden, dann bietet das natürlich eine gute, eine gute Möglichkeit, sich auszutauschen.

Interviewer: Können Sie mir ein bisschen erzählen, wie diese Veranstaltungen aufgebaut sind? Wie kann ich mir das vorstellen, dass es abläuft?

Interviewee: Das sind zum Großteil immer, ja, notwendige Themen, die es Nachhaltigkeits-Management zu berücksichtigen oder zu bearbeiten gibt es. Diverse Netzwerke sind auch immer bemüht, quasi mit den Mitgliedern in den Dialog zu treten und die Themen abzufragen. Das heißt, welche Themen oder wo gibt es vielleicht was, wo wer-

den Hilfestellungen benötigt? Was wären Themen, die großes Interesse bei den Mitgliedern wecken? Wozu könnte man sich austauschen? Wozu braucht es mehr Information? Also das ist auch ein wichtiger Punkt es wird nicht nur ausgetauscht, sondern es wird von den Netzwerken auch immer aktuelle Informationen dazu gegeben. Auch ein bisschen in Richtung Schulung, wenn es beispielsweise um die Nachhaltigkeitsberichterstattung geht. Da gibt es ganz klare Workshops, die sich wirklich dann nur mit diesem Thema auseinandersetzen. Und aufgebaut ist es meistens so, dass es Input natürlich von den Netzwerken gibt und dann Q and A bzw. das wird dann meistens in, in Kleingruppen auch durchgeführt, also dass es wirklich die Möglichkeit gibt, sich mit anderen Unternehmen, mit anderer, anderen Nachhaltigkeitsmanagement, Nachhaltigkeitsmanagern ganz konkret persönlich auszutauschen. Das und das ist dann schon eine wirklich sehr persönlicher Unterhaltung sozusagen.

Interviewer: Und diese Schulungen und Trainings, die Sie angesprochen haben, von wen werden die dann durchgeführt? Sind es dann von anderen Mitglied-Organisationen? Oder kommen dann nochmal externe Parteien mit dazu?

Interviewee: Das mischt sich ein bisschen. Also natürlich teilweise Experten, die Experten von den Netzwerk-Anbietern. Die ja immer sehr, sehr darauf bedacht sind, wirklich Experten zu haben und auf der anderen Seite kommen natürlich oder werden immer wieder Externe dazu eingeladen, die dann zu einem bestimmten Thema beispielsweise referieren.

Interviewer: Alles klar. Dabei sind aber jetzt keine Regierungsorganisationen oder NGOs eingebunden. Verstehe ich das richtig?

Interviewee: Ja, das ist richtig. Also das hätte ich noch nicht erlebt.

Interviewer: Und diese Q and A Sessions und diese kleinen Arbeitsgruppen, die dann oft im Nachhinein stattfinden, wie sie gesagt haben, wie findet denn da die Kommunikation und der Austausch statt? Ich möchte das ganze vor allem aus dieser, aus dieser Perspektive Competition heraus betrachten, dass vielleicht Unternehmen gar nicht zu viel preisgeben möchten, weil sie die Sorge haben, dadurch einen wirtschaftlichen Nachteil zu haben. Spielt das eine Rolle?

Interviewee: [...] aus den Erfahrungen, die ich bisher gemacht habe, in meiner bisherigen Karriere ist dieser Austausch immer sehr offen und immer sehr transparent passiert. Damit, weil dieses Nachhaltigkeits-Management doch eine Sache ist, wo es, wie soll ich sagen, da ist man dankbar um Tipps, man ist dankbar für den Austausch und der

hilft gar nicht, irgendwas schönzureden. [...] Also dieser, das ist, das ist zum Beispiel auch, was man wirklich schätzt in diesem Bereich, bei diesen Netzwerken, bei diesem Dialog-Gruppen, dass der Austausch wirklich sehr ehrlich ist, transparent und wertschätzend. Und das ist auch immer eine klare Regel, dass quasi das, was gesagt wurde, auch in diesem Bereich bleibt, in diesem geschützten Bereich sozusagen unter Anführungszeichen. Auf das muss man sich halt verlassen können. Und da muss man auch selbst, glaube ich, einem, ja bereit sein vielleicht ein bisschen aufzumachen und zu berichten, auch über die, die, auch über die Dinge, die natürlich Schwierigkeiten bereiten oder die nicht so gut laufen, ja.

Interviewer: Das heißt da hat man schon eine sehr, sehr offene Basis und man bringt sich einfach gegenseitig das Vertrauen entgegen?

Interviewee: Genau, genau. Man kennt sich auch, auch sehr gut mittlerweile und untereinander. [...] Aber das ist eine Gemeinschaft sage ich jetzt einmal, das wird es in vielen Bereichen geben, wo man sich kennt, wo man sich vielleicht auch privat trifft, privat austauscht zu solchen Themen. [...]

Interviewer: Andererseits können Sie auch an irgendwelche störenden Faktoren denken, die den ganzen Wissensaustausch vielleicht hindern in so einem Netzwerk? [...] Dass man eben sagt, es gibt dieses Unternehmen, das sehr opportunistisch das Ganze angeht und eigentlich immer nur stiller Beobachter drinnen ist und vielleicht gar nicht so viel preisgeben möchte? [...]

Interviewee: [...] Also der, der jetzt nichts berichten möchte der wird natürlich nicht gezwungen. Ja, was aber jetzt auch nicht als Störfaktor wahrgenommen wird. Also das, da ist man wirklich glaube ich die Mehrheit, die, die sich austauschen möchte und die von sich aus hier erzählt.

Interviewer: Und Sie haben auch diese Schulungen und Trainings vorhin angesprochen. Da würde mich, da würden mich noch zwei Sachen dazu noch interessieren. Nämlich zum einen wird in der einschlägigen Fachliteratur immer wieder von gewissen Fähigkeiten und Kompetenzen gesprochen, die man benötigt, um ein Unternehmen nachhaltig zu wirtschaften. [...] Würden Sie ganz generell sagen, dass man Fähigkeiten und Kompetenzen aufbauen kann, dadurch, dass man in so einem Netzwerk ist?

Interviewee: Auf jeden Fall, absolut, absolut. [...] Nein, ich wollte nur sagen, das unterschreibe ich zu hundert Prozent ja. Also das ist ein wichtiger Faktor.

Interviewer: Ist es dann auf der anderen Seite auch wichtig, dass man einen gewissen Grundbaustein an Wissen zum Thema Nachhaltigkeit hat, bevor man sich in so einem Netzwerk engagiert? Oder kann man da quasi auch mit einer Blank Page von Null hinein starten?

Interviewee: Man kann, man kann auf jeden Fall mit 0, mit 0 da hinein starten. Die Frage ist nur, ob man sich da selbst etwas Gutes tut, weil ich glaube, dass man dann schnell überfordert ist. Also wenn man diese Basis nicht mitbringt, wird es schwierig, diesen Diskussionen auch zu folgen, weil es schon ein gewisses Niveau gibt, quasi auf dem, auf dem dann diskutiert wird. [...] Sondern eine gewisse Vorstellung von Nachhaltigkeits-Management oder von dem Thema, wofür diese Schulung ist, sollte man vielleicht schon haben.

Interviewer: Und in den, in diesen kleinen Arbeitskreisen, die Sie auch vorhin angeprochen haben, kann ich mir das so vorstellen, dass dann gemeinsam an Lösungen gearbeitet wird, wo man sagt okay, da schauen neue Lösungen, neue Produkte, vielleicht sogar Innovationen heraus?

Interviewee: Genau. Also es ist, manchmal so, dass sehr, wie soll ich sagen, sehr angetriebene, sehr offene Persönlichkeiten, die dann sagen ich nehme mein, mein, ich gebe mein Unternehmen als Versuchsobjekt für den Workshop frei und dann wird anhand an einer Problemstellung in diesem Unternehmen gearbeitet beispielsweise. Oder es sind ja, es sind einfach ähnliche Problemstellungen, die, die dann diskutiert werden und diese Diversität in diesen Arbeitsgruppen oder auch in den Mitgliedern vorhanden ist, macht das Ganze ja spannend [...]. Und da fließen einfach so viele Dinge dann mit ein, die immer man vielleicht jetzt alleine mit seinem Problem gar nicht berücksichtigt hätte. Ja.

Interviewer: Würden Sie sagen, man kann dann auch von Ressourceteilung reden? Dass man sagt, man hat ein gemeinsames Ziel und man teilt sich die Ressourcen eben durch die Zusammenarbeit auf, dass nicht ein Unternehmen jetzt, 100 Prozent der finanziellen Kosten tragen muss [...] sondern dass da eben verschiedene Unternehmen dann zusammenkommen, um an einer Lösung zu arbeiten.

Interviewee: Wenn, wenn das passt, wenn es unternehmens-mäßig passt, ja, aber sonst eher nicht.

Interviewer: Gut, dann möchte ich noch einmal den Bogen zum, zum, zur ersten Frage spannen und da hätte mich nämlich noch interessiert, ob Sie einen internen oder externen Druck verspüren, sich in solchen Unternehmens-Netzwerken zu engagieren? [...]

Einerseits vielleicht, wenn wir von extern reden, Kunden oder Reglements von Regierungsorganisationen bzw. auch von intern, dass Sie sagen, die Mitarbeiter fordern das ganz spezifisch sogar?

Interviewee: Nein, gar nicht. Also weder intern noch extern, würde ich jetzt keinen, keinen Druck hier verspüren. [...] Also den Druck bzw. Schrägstich Wunsch macht man sich eigentlich oder setzt man sich selbst aber, aber von intern oder von extern würde ich das jetzt nicht wahrnehmen.

Interviewer: Genau, dann würde ich eigentlich auch schon zu meiner abschließenden Frage kommen und die wäre, was sie sich jetzt aus heutiger Sicht noch von Unternehmens-Netzwerken für Nachhaltigkeit wünschen würden. Wohin soll die Reise gehen?

Interviewee: Naja, also vielleicht weil ich das vorher erwähnt habe, dass sie, dass sie auch Themen abfragen oder immer bemüht sind aktuelle Themen vielleicht von den Mitgliedern einzuholen. Vielleicht kann man das noch ein bisschen intensiver ausbauen, dass man wirklich auf die einzelnen Themen der Unternehmen eingehen könnte und sagen könnte „Okay, woran arbeitest du gerade? Wie können wir dir helfen?“ Und da gezielt auch den Austausch mit anderen Unternehmen zur Verfügung stellen. Also vielleicht unabhängig von diesen, von diesen Standard-Workshops, die es sowieso gibt oder Standard-Austausch. Aber vielleicht könnte man da noch ein bisschen spezifischer auf die Unternehmen eingehen. Wobei das ist dann eher wahrscheinlich wieder so, das läuft dann wahrscheinlich schon fast in die Beratung hinein. Ja, was, ich glaube, es ist wichtig, dass der Austausch bleibt, die Möglichkeit bleibt und die die Angebote einfach vorhanden bleiben sozusagen.

Interviewer: Dann die Unternehmen so zusammenzubringen, bilateral verstehe ich das jetzt einmal, wie Sie das beschrieben haben, vermutlich?

Interviewee: Ja.

Interviewer: Wäre das dann quasi, dass Sie sich vorstellen, gewisse gewisse Themen oder gewisse Branchen Spezifika werden da dann stärker besprochen?

Interviewee: Genau, also wenn ich jetzt, wenn ich jetzt zum Beispiel als Industrieunternehmen einfach an unsere Branche denke, dass man sagt „Okay, es gibt jetzt einen, einen Austausch nur zwischen Industrieunternehmen beispielsweise oder den Austausch nur für Start-Ups, oder nur für kleine Unternehmer, die da ganz konkret. Ja, was weiß ich, zum Beispiel über ein SDG reden und diskutieren.“ Und wie könnte man das, so wie Sie vorher gemeint haben, diese Zusammenarbeit wie könnte man das, wo gibt

es Überschneidungen oder wo kann man von anderen lernen und wo kann man vielleicht unterstützen Unternehmen-übergreifend? Vielleicht entwickeln sich daraus Kooperationen.

Interview G.

Interviewer: Meine erste Frage wäre, ob Sie mir vielleicht berichten können, was [Unternehmensname zensiert] ursprünglich dazu bewegt hat, ein Mitglied von Unternehmens Netzwerken für Nachhaltigkeit zu werden. Welche Erwartungshaltungen es da vielleicht gab bzw. vielleicht welche Motivationen?

Interviewee: Also zunächst war der Beitritt zu respACT getragen von in Österreich eine richtige Mitgliedschaft zu finden. Und es war im Rahmen der Anfänge unserer Nachhaltigkeits-Berichterstattung.

Dass respACT im weitesten Sinne auch die Ziele der Vereinten Nationen vertritt, die SDGs und so, hat auch natürlich gepasst, aber es war eigentlich in einer sehr frühen Phase, wo, wo wir noch gar nicht den langen Weg so ausgelotet hatten, der in der Nachhaltigkeit uns jetzt klar vor Augen ist. [...] im ökologischen Bereich hat sich aufgrund des Dramas mit dem Klimawandel und jetzt eben [...], das ESG Thema um das E herum als extrem strenges, ernstes Thema herauskristallisiert. [...] Dass das als Gefahr gesehen wird und die Politik, die Gesellschaft und die europäische Regulierung jetzt mit einem riesengroßen Hammer da vorgeht, [...] die EU jetzt einfach sagt: Das muss beinhalt und entsprechend der Größe der Unternehmen zu Beiträgen werden. [...] Und da ist ein riesiges Pflichtprogramm losgetreten und alle, die jetzt sich ambitioniert mit ich weiß nicht, CO2 Datenbanken und Paris konforme Klimaziele herunterbrechen auf jedes Vorstands-Ressort und das eben monitoren und das anzupacken, das geht natürlich nur über Vereinigungen. [...]

Also wir sind jetzt beigetreten im Rahmen der Vereinten Nationen des environmental Programms und unter der Finance-Initiativ, also UNEP FI. Dort finden Sie darunter dann, dass die Finanzindustrie dort schwer gefordert ist. Und da gibts für alle Finanzinvestoren die sehr wichtigen Principal for Responsible Investments, PRI. [...] Und hinter diesen PRIs, z.B. eben steht dann eben, dass man nicht nur über active Ownership und über, also jetzt nachweisliches, ernsthaftes Engagement, die, die die Realwirtschaft mitbegleitet, sondern, dass man auch sich so profund mit wissenschaftlich abgestimmten Messmethoden und dann auch Zielsystem so aufstellt. Und das ist eine riesigen, ein riesiges Programm was alle vor sich haben. [...] aber es, es haben die wenigsten Versicherer - außer eben die größten sag ich mal 10, 15 - hier noch nicht im Kerngeschäft das richtig dazu geholt. Das heißt also diese Netzwerke, und deswegen ist die [Unternehmensname zensiert] auch beigetreten, den PRIs.

Und da gibt das zweite Netzwerke dem Principle for Sustainable Investments, PSI, wird über diese Netzwerke operationalisiert, das Trittbrett bestiegen, wo schon andere vorausgedacht haben, wo in dieser Gemeinschaft eben schon gearbeitet wird und die behirnten standardisierten Zugänge ausgelotet wurden. Und das ist dann der Mörder Hebel, wo sagt: Wow! Die sehen sich nicht als Konkurrenten, die haben das gemeinsame Ziel, dass nur das gemeinsame Momentum uns hilft, wirklich jetzt noch etwas zu bewegen. Und wie gesagt, der Klimawandel ist das allergrößte Thema dabei. [...] wie Netzwerke jetzt Dinge noch wahrmachen können, die, die die Unternehmen jetzt gar nicht schaffen würden im einzelnen Anlauf.

[...] Aber die Netzwerk Bedeutung, um es zusammenzufassen wächst an, weil die Herausforderungen, die wir uns stellen müssen, einfach nur über schlaue Moderation und Zusammenarbeit mit Vereinigungen, die das schon länger in ihr, in ihre Kernkompetenz hineingezogen haben, gebraucht werden.

Mit der Kraft auch eines Schulterschlusses unter Peers, also quasi im gleichen Business [...], das auch richtig gegenseitig zu zeigen. Und daher ist, ist es extremst wichtig und ich glaube, noch ein bisschen unterschätzt, wieviel, wieviel Abkürzungen und effizientes finden zur besten Vorgehensweise diese Netzwerke allen erleichtern werden und schon allein, was ich in den letzten Monaten über die direkten Gespräche gelernt habe [...]. Aber die Brücke jetzt wieder, um den Punkt zu machen: Diese Netzwerke sind dringend gebraucht, weil eben nur über die Zusammenarbeit über solche Plattformen die Kernkompetenzen sich richtig treffen. Also wir fragen uns "Wo sind wir der Schmied und wo man der Schmiedel ist sollten wir uns nicht wichtigmachen. Und wenn wir eben der Schmiedel sind, aber diese Kompetenzen brauchen, suchen wir den Schmied [...].

[...]

Das heißtt, man muss sich verstehen, was ist jetzt, was ist eine gute Aktivität im Sinne von nachhaltig? [...] Und in diesem Kontext gibt es für mich so eine Art aktives Erwachen, dass alle Unternehmen sich überlegen, hoppala, die nicht-finanzielle Dimension mit meinem ökonomischen Streben, das ist dann irgendwie doch etwas, was man in einem Satz flüssig sprechen können sollte. Was man sozusagen als Unternehmen verfolgt. Und die Mitgliedschaften sind da eben insbesondere jetzt für die Umweltziele ein Riesenthema. [...]

Interviewer: Sie haben, sie haben gerade jetzt zum Schluss nur gesagt die, der Sustainable Finance Action Plan, der löst sozusagen ein Erwachen bei vielen Unternehmen aus, habe ich das ist richtig verstanden? [...] also ein Erwachen dafür, dass man etwas tun muss, aber vielleicht noch nicht weiß, was man tun oder wie man das tun kann und deshalb dann in den Netzwerken beitritt, um sich dieses Wissen, diese Informationen zu holen, kann man das so beschreiben?

Interviewee: Ja. Also, ja. Punkt. Es gibt eine gegenläufige gleiche Wechselwirkung, weil die Regulierung ja auch schon selbst erkannt hat, dass man jetzt nicht irgendwie frische Prosa in diesen, in diesen Gesetzen schreibt [...] Die haben bei dem Prosaschreiben was jetzt alles Gesetz, so und so gemeint ist und Detail-Guidance darunter, erkannt [...] „Sind wir vielleicht schlauer, wenn wir gleich [...] sagen, die richtige Umsetzung sollte über, und dann Prinzipien orientiert, Anwendung etablierter Standards erfolgen. [...] Also bei der dann noch genaueren Umsetzung empfiehlt es sich, anerkannte Empfehlungen und Standards von internationalen Vereinigungen anzuwenden. Das heißt, der Gesetzgeber kommt genauso drauf wie das Unternehmen hoffentlich selber auch: Ich erfinde das nicht neu, sondern auch bei der Norm-Vorgabe verschränken die das mit den Netzwerken. [...]

Das Stichwort heißt [...] Berichterstattung, also richtige Orientierung, wofür man längerfristig eine Daseinsberechtigung hat, im Wirtschaften, im Umgang mit der Gesellschaft, setzt voraus, dass ich mit Stakeholdern spiegle und Diskurs führe, was die von mir meinen, wozu ich da bin. [...] Und daher ist es an sich [...] eine wichtige Aufgabe mit diesen Netzwerken zu arbeiten bei der Art und Weise wie ich berichte.

Interviewer: Das sind, aber dann keine Netzwerke für Nachhaltigkeit, sondern wirklich Interessensvertreter aller Art?

Interviewee: Nein. Nein, wenn sie, wenn sie, wenn sie mir irgendwas erzählen, was für 30 Jahre Gültigkeit hat und für langfristiges gemeinsamen Weg gehen, dann sind Sie, sind Sie immer in der Nachhaltigkeit. Also das ist auch so ein Thema, dass man Nachhaltigkeit immer gern sagt, somit so spürbar sozialen und und Umwelt bezogenen. [...] Also für mich sind Netzwerke eigentlich langfristig gebrauchte, etablierte Organisationsformen, um unser Leben zu begleiten und besser auch mit ordnenden Eingriffen und mit, mit, mit, mit, Ambition und so immer in die richtige Richtung zu halten. [...] Also ich habe eher ein hehres Zielbild, dass ein Netzwerk längerfristig, also so ein Netzwerk nur nur deswegen überlebt, weil es gesellschaftlich dient. [...]

Interviewer: Und Sie haben es angesprochen auch vorhin, diese Kompetenzen aufzubauen zu einem gewissen Grad, dass das möglich ist. Und mich interessiert da jetzt wie, wie sieht es denn innerhalb von einem Netzwerk aus? Wie kommen Sie denn da an Kompetenzen? Wie kommen sie zu anderen Erfahrungen? Wissensaustausch et cetera? Und wie sieht die Kommunikation mit anderen Unternehmen aus, die in den Netzwerken sind?

Interviewee: Ja, also, abhängig vom Organisationsgrad eines Netzwerks ist es einmal wahrnehmbar durch eigene Positionierung, Kommunikation, Öffentlichkeits-Bespielung, Channels, was auch immer [...].

Also für mich sind Netzwerke in der Regel recht rasch in einer Organisationsform, wo sie sich deklarieren, geradlinig und wo sie sich auch ausrichten mit dieser Deklaration, an wen sie sich eigentlich diskurs-mäßig und kommunikations-mäßig richten. Das heißt man findet die schon, wenn man in eigener Orientierung sich einen blinden Fleck, in der Orientierung, sozusagen wegarbeiten betten oder durcharbeiten möchte.

Und in der Regel finden sie sonst dort Berater, Peers, wo sie sagen okay ein Unternehmen, das das gleiche macht wie ich, wenn wir uns nicht zu sehr als Konkurrenz bekriegen, kann man sich auch austauschen und in der Regel passiert es auch. Dann gibt es die Berater, die grundsätzlich sich herausnehmen, die Deutungshoheit zu haben, obwohl sie nicht selbst die Branche sind. Aber wenn sie fünf Unternehmen beraten haben, dem sechsten Best of Breed erzählen wollen.

Und dann gibt es eben immer mehr [...], einfach zu gewissen Themen, die für das Unternehmen jetzt relevant sind, Netzwerke, wo meist über freiwilliges Zutun man sich einem Thema widmet, was über die Jahre durch freiwilliges Zutun so ein Kompetenzzentrum geworden ist, durch freiwilliges Zutun von eben Branchen-Vertretern und unterschiedlichen Disziplinen, dass es wie ein Berater oder wie ein Peer eine mindestens gleichwertig gute Quelle für Austausch, Information und Überlegung zur Bündelung der Kräfte geworden ist, ja. Und das hat damit zu tun, dass die sich grundsätzlich auch immer besser organisieren und dass auch das eigene Zutun von kundigen Vertretern in diesen Themengebieten, es als sinnvoll erachten, über ihr Unternehmen hinaus, auf gewissen Plattformen, auf der Basis von Zusammenarbeit wichtige Dinge weiterzutragen, zu entwickeln.

Interviewer: Zu entwickeln, gemeinsam?

Interviewee: Ja, ja, sie müssen denken, es ist, ja, klar. Also ich meine, Sie müssen denken, es gab ja immer schon grundsätzlich einmal Interessenvertretungen, ja. Also es tun sicher alle Automobilhersteller, alle Versicherer, alle Banken in ihren Interessen organisieren und die schwimmen halt sehr im eigenen Saft. [...] Aber es hat sich [...] sehr bald durch die immer schnellere Transformation in der Wirtschaft, die Adaptierungen, die teilweise disruptiven Veränderungsprozesse, herausgestellt, dass sich alle Industrien immer mit neuen Sachen zu befassen haben, wo sie im eigenen Saft nicht immer die Lösungen finden.

Das heißt, durch diese schnellen Veränderungen ist der Bedarf mit anderen als der eigenen Branche zu reden, größer geworden. Und dann haben Sie, haben Sie die Wahl, ob Sie jetzt gegen Entgelt [...] in die Beratungswelt gehen und sich dort an der Hand herumführen lassen [...]. Oder Sie gehen in Selbsthilfegruppen, wo Sie sich in diesen Selbsthilfegruppen ja dann wieder andere dazu holen, Wissenschaft, Forschung, Lehre, vielleicht auch Berater, die dann auch wieder den Fuß in der Tür haben wollen und deswegen freiwillig mitarbeiten.

Und da entstehen dann eben diese neuen Formen von Netzwerken interdisziplinär, von der, von der Besetzung der beitragenden Kompetenzen. Aber auf der Überholspur, loyal, loyaler, vom Standing her glaubwürdiger als reine Berater, von der Zusammensetzung her kompetenter als reine eigene Interessensvertretungen von gleichen Unternehmen in der Branche. Und deswegen sind die auf der Überholspur. [...]

Interviewer: [...] ein wenig früher haben Sie gesagt, dass man schon auch gerne mit anderen Unternehmen spricht, nur halt vielleicht nicht so sehr mit in Konkurrenz stehende Unternehmen. Wie sieht das denn da generell aus, vom Aspekt Vertrauen her bzw. kompetitiver Ansatz? Dass man sagt ich möchte vielleicht gar nicht alles ausplaudern in diesen Netzwerken, weil ich einen Verlust meines Vorteils sehe?

Interviewee: Ja, es ist eine althergebrachte, gut gelebte und mit viel Erfahrung besetzte tägliche Positionierung. [...] Und es ist seit wirklich mehr als 100 Jahren gepflegt, dass sich die Branche versucht, ihre Probleme zu lösen durch Zusammenarbeit, ja, um, und das ist nie ein Abgrenzungsproblem, wo man glaubt, eben der entscheidende Durchbruch ist irgendwo dann halt, an einem, an einer großen Mental-Reservation. Das funktioniert eh gut, also ich würde sagen, das haben schon auch die Konkurrenten untereinander verstanden. Also wenn das Problem wirklich relevant ist, fangen die an zu schnattern hinter den Kulissen, auch wenn es dort keiner hört und da wird schon echt

immer schon geredet und das ist nie so, dass das dann wie ein Patent oder wie irgendetwas, was man dann sagt wow, wenn das nur wir hätten, dann sind wir längere Zeit vorne. Also ich glaube, diese Netzwerke unter den Peers haben jetzt nicht einen erwähnenswerten Vorbehalt, dass sie ineffizient wären, weil sie sich gegenseitig zu sehr in der Konkurrenz-Situation sehen.

Das Problem ist eben, wie zuerst gesagt, dass sie immer mehr und mehr das Kompetenz-Problem haben, weil die Sachen zu schnell zu neu daherkommen.

Interviewer: Das heißt, man findet dann die Kompetenz auch im Netzwerk, gar nicht?

Interviewee: Im Netzwerk der eigenen Branche nicht.

Interviewer: Sollte man im Unternehmen sich mit dem, mit Themen der Nachhaltigkeit befasst haben, bevor man in den Dialog mit solchen Netzwerken geht? Oder kann ich da quasi auch mit gar keinem Grundwissen direkt hinein starten und mir dadurch das Wissen aneignen?

Interviewee: Ja, das ist eine gute Frage. [...] Das heißt, es gibt eine sehr natürliche Form, wie sich das ordnet. Zunächst, wenn jemand einem Netzwerk beitreten möchte, ist immer konsequenter eingefordert, dass das ein Bekenntnis sein muss, mit dem man kein falsches Bild für das Netzwerk abgeben darf. [...] Das heißt über diese, über diese Prinzipien, die man dann unterschreibt und über die Fortschrittsberichte, die man in der Regel auch zu legen hat, wird dann schon eine, eine, eine Kultur vorgegeben. Das ist das erste. [...]

Und die zweite Dimension ist [...] dann [...] relativ einfach, so wie in anderen Interessenvertretungen: Die, die sich nicht auskennen, verbleiben ruhig im Hintergrund, sind dankbar, dass sie zuhören dürfen, sind dankbar, dass sie die Papers bekommen, [...] und stehen auch nicht im Weg herum, wenn es jetzt in den Arbeitsgruppen geht, wirklich auszudiskutieren, ob man so oder so oder so angeht. Das heißt, mit einer gewissen Demut nimmt man sich dann auch zurück [...]. Das heißt, das funktioniert ganz gut, dass man nicht die falschen Leute ins Netzwerk bekommt, finde ich. Und auch wenn dann die alle [...], in dem Netzwerk drinnen sind, es meistens eine natürliche Ordnung gibt, wo die, die beitragen können nach vorne gehen und beitragen. Und die, die nicht beitragen können demütig, ruhig, gerne dann im Verwerten dabei sind, ja.

Interviewer: Okay. Entstehen dann auch tatsächlich neue Lösungen?

Interviewee: Ja, ja, ja.

Interviewer: Kann man da von, von Innovationen reden auch? Dass man sagt Okay, durch die Zusammenarbeit jetzt hier in diesem Netzwerk kommen wir auf innovative Lösungen darauf, die wir sonst nicht geschafft hätten?

Interviewee: Ja, also innovativ klingt immer so, wie wenn sie eine kleine Erfindung wäre und da denkt man meistens an die Realwirtschaft. In der Finanzwirtschaft ist es für mich sehr wohl innovativ, wenn sie dann diese Papiere lesen, wie man sie nach dem Greenhouse Gas Protokoll dann irgendwie weiter definiert, wie das in unterschiedlichsten [Branchen] schlau umgesetzt und doch gelebt werden kann. Finde ich es, finde ich es innovativ, weil diese Dinge ja immer Probleme verarzten, die auffällig lange schon keiner lösen konnte. Und wenn die das über Empfehlungen aufzeigen, wie man da eigentlich eine Vorgehensweise findet, um das Problem richtig zu adressieren, ist das eine ziemlich tolle innovative Lösung. [...] Und ich würde sagen ja, also da kommen innovative Sachen raus, obwohl das dann nicht immer irgendwie ein keine Ahnung, ein neues iPhone, [...] irgendwas ist, was man halt sonst innovativ, plakativ mit Wow besetzt.

Interviewer: Vielleicht darf ich abschließend noch Fragen, was Sie sich von Unternehmens-Netzwerken im Nachhaltigkeits Aspekt in der Zukunft noch wünschen würden?

Interviewee: Ja, das ist eine gute Frage. Also die sind komplett auf der Überholspur. Die werden jetzt, die werden jetzt ernst genommen von der Politik, von, von den Branchen. [...] Ich würde mir wünschen, dass diese rasante Entwicklungspfad in der Anerkennung und Bedeutung der Netzwerke weitergeht und man auch die Förderung und Nutzen-orientierte Ausrichtung und auch das Verständnis des eigenen Beitrags des Unternehmens hier noch noch weiterbringt.

Also ich denke da jetzt an die, müssten mehr Beiträge, Mitgliedsbeiträge und also, die stiften relativ viel Nutzen und kriegen relativ wenig Geld. Wenn sich nicht immer ein paar finden, die die Kosten tragen. Also es gehört institutionalisiert, dass die Förderung und das geht halt über Finanzierung und auch über das Abstellen von Ressourcen, [...], dass die tägliche Zusammenarbeit für ein besseres Wirtschaften und für ein besseres Beitreten zum Wohlstand der Gesellschaft, sich mehr und mehr generisch als ein gemeinsames Durchschreiten des Alltages und eben auch in die Zukunft entwickeln.

Und das haben halt viele Unternehmen, haben das noch nicht, dass sie, dass sie die Bedeutung der gut organisierten Netzwerke tagtäglich einbeziehen. [...] Bei den Um-

weltthemen haben es alle kapiert. Und ich glaube, die Empfehlung wäre, dass [...] sozusagen die schnelle, tolle Entwicklung, wie diese Netzwerke für das Hot Topic "Kampf gegen den Klimawandel" sich zu so einer tollen Kooperation entwickelt haben, dass sich das fortsetzt im Bereich der sozialen Dimension und im Bereich des Konsumentschutzes.

[...] Weil das passt auch zu dem anfangs [...], was mit dem Umweltengagement und Umsetzen, was jeder tun muss. Und es hat auch die Netzwerke so gut positioniert und die haben das auch bewiesen, wie effizient sie sind. Der Gesetzgeber stellt wieder auch das, was die Netzwerke produziert haben, ab. Dass es nämlich auch [...] eine Blaupause ist, dass man das natürlich jetzt auch nicht nur für diese jetzt Klimawandel-Geschichten so machen sollte. Und das sollten sich die ganzen, also social orientierten Netzwerke sich überlegen, woran fehlt es jetzt? [...] man kann da viel lernen, glaube ich auch aus anderen ESG Dimensionen, wo diese Netzwerke dann versuchen sollten, ähnlich effizient zum Wohle aller zur Nutzen-Steigerung sich genauso entwickeln wie diese Klimawandel-orientierten unterschiedlichsten Netzwerke.

Interviewer: Sie haben kurz den Gesetzgeber jetzt angesprochen. Sollte der stärker eingebunden werden? NGOs, vielleicht auch?

Interviewee: Also die NGOs sind ja schon solche Netzwerke. [...] Also die NGOs konsultieren Vorschläge der Kommission, die NGOs werden vorweg schon zugezogen von unterschiedlichsten TGs. Also jetzt also quasi Generaldirektionen mit [...] Kommission und die Kommissare mit ihren Stäben, also holen sich dort die Orientierung, die Parlamentsabgeordneten [...] die können ohne dieses Briefing nicht mehr leben. [...] Das heißt, wir haben das schon, was sie jetzt hinterfragt haben, ob das mehr werden sollte. Also dieser richtige Weg ist fortzusetzen und noch mehr zu kultivieren würde ich sozusagen, ein bisschen so in die Richtung halt das, das, das, das Status beschreiben und mir wünschen, dass das eben noch mehr wird.

Interview H.

Interviewer: Dann würde mich vielleicht als ersten Punkt interessieren, ob sie mir sagen können, was die Deloitte Österreich initial dazu bewegt hat, ein Mitglied von einem solchen Unternehmensnetzwerk zu werden bzw. vielleicht, falls das in der Unternehmensgeschichte zu weit in der Vergangenheit liegt, als Sie das mitbekommen hätten, welche Erwartungshaltungen Sie heute an solche Unternehmensnetzwerke für Nachhaltigkeit haben.

Interviewee: Also wir sind 2016 dem [Name zensiert] Netzwerk beigetreten. Das war zu dem Zeitpunkt, als wir unser österreichweites Corporate Responsibility Programm gegründet haben, das [Unternehmensspezifisches Projekt]. Und da war wohl der erste Gedanke, "Wir sind in dem Bereich keine Experten. Wir sind in viele Experten, aber nicht im CSR Bereich". Und da war natürlich auch der Wunsch sehr groß, sich da auszutauschen. Mit, mit anderen Unternehmen, mit Experten in dem Bereich und da auch ein bisschen was mit zu nehmen an Erfahrung. [...]

Denn ich war natürlich auch schon auf vielen Veranstaltungen. [Netzwerk zensiert] ist da sehr aktiv. Da gibt's den CSR Tag einmal im Jahr. Dann gibt's viele Webinare, auch so vor Corona. Persönliche Treffen, zu gewissen Themenschwerpunkten mit anderen Unternehmensvertreterinnen und -vertretern. Und das war immer sehr nützlich, einfach mal um zu sehen okay "Was machen denn die anderen in diesen Bereich?" [...]

Und wenn ich jetzt z.B. an die Nachhaltigkeits-Berichterstattung denke, an der arbeiten wir gerade. Wir haben noch keinen alleinstehenden Nachhaltigkeitsbericht, den wir veröffentlichen. Da war es natürlich interessant zu sehen, wie bauen verschiedene Unternehmen auch ihren Bericht auf. Was sind da auch die Gedankengänge, die im Hintergrund ablaufen? Worauf muss man achten? Wie haben die angefangen? Was haben sie schon gelernt? Was kann man da tun? Kann man da gleich anschließen, dass man nicht von Null startet schon, sondern schon ein bisschen weiter?

Und dann kann man sich natürlich auch persönlich gut austauschen und auch Kontakte knüpfen. Das ist natürlich auch sehr wichtig. Und ich glaube, dass das beste Beispiel, also es gibt einige, es gibt einige Schulungen oder doch Schulungen würde ich es nennen, die [Unternehmensnetzwerk zensiert] anbietet über ihre Mitglieds, ihre Mitgliedsunternehmen, denen man natürlich beiwohnen kann und was [Unternehmensnetzwerk zensiert] sehr gut macht, wo ich auch den Wert für uns deutlich sehe, ist, dass Sie immer informieren, was im gesamten Netzwerk gerade passiert.

[...] und jetzt bin ich auch wirklich sehr zufrieden, dass wir noch Mitglied sind.

Interviewer: [...] Jetzt haben Sie angesprochen, den Erfahrungsaustausch und die Schulungen. Das heißt, da kann man dann davon sprechen, ganz allgemein, dass der Wissensaufbau dann eigentlich die Motivation war. Kann man das so zusammenfassen?

Interviewee: Ja, das kann man so zusammenfassen.

Interviewer: [...] Wie ist es denn zu diesem [Unternehmensspezifischen Projekt] gekommen, der ja gewissermaßen, verstehe ich das so, der Auslöser auch dafür war, dass man sich da nach außen umsieht, um Informationen zu holen. War das eher ein externer Druck, von Kunden, Stakeholdern oder vielleicht von internen ausgehend? Können Sie das vielleicht ein bisschen Schildern?

Interviewee: Kann ich sehr gern erklären, und zwar, bei [Unternehmensname zensiert] haben sehr viele unterschiedliche Bereiche, sehr viele unterschiedliche Führungskräfte, wir sind ein partnerschaftlich geführtes Unternehmen. Also da gibt es sehr viele, die ein Mitspracherecht haben und gleichzeitig auch sehr viele Meinungen, sehr viele unterschiedliche Führungsstile zusammenkommen und demnach wurden auch pro Team, also in größere und kleinere Teams, bei uns immer Organisationen unterstützt finanziell. Aber jedes Team hat dann halt seine eigene Referenz gehabt, welche Organisation er denn unterstützen möchte. Und das war ein, Sie können sich vorstellen, das war ein Problem in der Kommunikation. Das kann man ja auch nicht kommunizieren, weil jeder ein kleines Unternehmen fördert. Der eine legt den Schwerpunkt auf, weiß ich nicht, SOS Kinderdorf, da der andere auf ein Krankenhaus. [...] Und mit kleineren Summen kann man zwar auch etwas machen, aber es wäre natürlich besser, wenn das alles gebündelt ist. Da kann man viel mehr erreichen und vor allem auch einen nachhaltigen Impact generieren. Und da war wirklich der Wunsch auch von der Führungsebene „okay, das geht so nicht mehr, wir müssen als Unternehmen für etwas stehen und etwas unterstützen, etwas Großes.“ Und 2015 kam dann die Flüchtlingswelle nach Österreich und viele Partnerinnen und Partner bei uns waren durch ihr persönliches Netzwerk wirklich auch damit konfrontiert, haben mitbekommen, wie schlimm das ist, wie schrecklich das ist, dass man da wirklich auch unterstützen muss und möchte. Und deswegen haben wir dann wirklich auch das [Unternehmensspezifische Projekt] ins Leben gerufen, um Perspektiven zu schaffen für Menschen mit Fluchthintergrund.

Interviewer: [...] Der Austausch, der ja jetzt mehr digital erfolgt bzw. vor Covid auch vor Ort und die Schulungen. Wie darf ich mir vorstellen, dass das dann abgelaufen ist?

Und vor allem der Aspekt, der Umgang zwischen den Netzwerk-Mitgliedern würde mich dabei interessieren.

Interviewee: Also z.B. bei größeren Veranstaltungen konnte man, da gab es natürlich mehrere Themenblöcke, die man auch im Vorfeld aussuchen konnte, eben die, die für einen am interessantesten sind, wo man am meisten Austausch gebraucht hat. Da gab es dann auch so Kleingruppen und Breakouts mit einer Aufgabenstellung und das war natürlich ideal, um dann wirklich zu diskutieren. Und zwar nicht einfach, nicht immer zumindest aus Unternehmenssicht, sondern einfach mit der Aufgabe im Blick. Und das hat natürlich auch irgendwie die Perspektiven geöffnet. Man hat sich jetzt, also ich habe mir zumindest nie gedacht, "Oh Gott, nein, da darf ich nichts sagen, weil dann plaudere ich irgendetwas aus und die verwenden das dann weiter." Den Eindruck hatte ich nie. Also die haben das so gut, einfach die Atmosphäre so gut geschaffen, dass man offen diskutieren konnte. Und das schätze ich auch sehr an diesem Netzwerk von Experten. Da geht es eigentlich darum, "okay, wir, wir teilen unsere Erfahrungen, damit wir alle davon lernen können. Wir haben alle das gleiche Ziel." Wir möchten alle einen nachhaltigen Impact schaffen.

Interviewer: Das heißt [...], dass man was nicht aussprechen möchte, das Problem gibts eigentlich nicht? Versteh ich das richtig, dass da eigentlich eher Vertrauensbasis, eine sehr gute Vertrauensbasis geschaffen wird?

Interviewee: Ja also ich, ich würde zwar so sagen, irgendwelche internen Leadership-Kämpfe würde ich jetzt dem Rahmen natürlich nicht preisgeben.

Interviewer: Klar, ja.

Interviewee: Aber grundsätzlich besteht schon ein gewisses Vertrauen.

Interviewer: [...] In der Fachliteratur [...] steht auch immer wieder geschrieben, dass man Fähigkeiten oder Kompetenzen damit aufbauen kann. Das ist natürlich immer so ein generischer Begriff, was sind Fähigkeiten und Kompetenzen? Ohne das konkret einzuschränken, würden Sie das auch so sehen, dass man durch das Netzwerk wirklich an Fähigkeiten und Kompetenzen kommt? Rund um Sustainability?

Interviewee: Ja, ich glaube da gibt es zwei Aspekte. Einerseits sind die, gibt es natürlich auch online schon viele Ressourcen, auf die man zurückgreifen kann. Also wirklich Sachen, die dokumentiert sind, z.B. diese GRI Standards für die Nachhaltigkeits-Berichterstattung. Ich glaube, da kann man zumindest einen Teil online direkt abrufen. Andererseits gibt's dafür dann auch wirklich persönliche Schulungen. Oder Webinare,

um das noch zu vertiefen, da weiß ich so gut darüber Bescheid, weil das eine Schulung ist, die ich leider nie besuchen konnte. Die wird von unserer Konkurrenz veranstaltet und das wäre einfach eigenartig, wenn ich da hingehen würde. Das ist leider irgendwo auch der Nachteil, weil das wirklich auch die Mitgliedsunternehmen machen. Aber grundsätzlich für andere Unternehmen glaube ich, ist das sehr spannend. Und in Bezug auf Skills, auch über den persönlichen Austausch, über die, ja über die Knüpfung von Kontakten, lernt man eventuell auch Talente kennen. Also man kann sich ja dann auch so vernetzen, dass man einen Einblick in die Unternehmen bekommt. Das funktioniert glaube ich sehr gut, auch in den Mittagspausen und kurzen, weiß ich nicht, Kaffeepausen kann man sich sehr gut auch informell austauschen. Und das ist auch ein Aspekt, wie man seine Kompetenzen als Unternehmen weiterentwickeln kann.

Interviewer: [...] Sie haben jetzt gerade auch angesprochen: Schulung, die durch den Konkurrenten durchgeführt wird. Das heißt, da ist man dann vielleicht doch nicht ganz so offen und blickt über diese Systemgrenzen hinweg.

Interviewee: Ja, also ich glaube, das kommt immer ein bisschen auf die Branche an. Das widerspricht, widerspricht natürlich dem, was ich vorher gesagt habe. [...] Ich würde sagen, es gibt Grenzen. Also gerade bei [Unternehmensbranche] ist der Konkurrenzkampf doch sehr groß. Wir nehmen uns auch gegenseitig Talente weg und Kunden natürlich. Und in dem Fall, auch wenn, ja wenn der Unternehmensvertreter von der Konkurrenz bei solchen Veranstaltungen in den Breakout-Rooms gewesen wären, hätte ich mich glaube ich auch ein bisschen mehr zurückgehalten. Das muss ich auch dazu sagen.

Interviewer: [...] Aber ich glaube, so ein ganz spezifisches Konglomerat, wie es in der [Unternehmensbranche zensiert] ist ja auch eine Ausnahme [...].

Interviewee: Ja, glaube ich.

Interviewer: Jetzt haben Sie schon gesagt, eigentlich sind Sie mit dem [Unternehmensspezifischen Projekt] doch relativ ad-hoc hinein gestartet in das Netzwerk, so wie ich das verstanden habe. Was mich da interessiert, ist [...] ob Sie der Meinung sind, dass ein gewisses Grundwissen zu Sustainability-Themen notwendig ist, [...] bevor es sinnvoll ist, sich da zu engagieren? Oder ob [...] man quasi von Null aus hineinstarten kann?

Interviewee: Ich glaube, was nötig ist, ist das Interesse. Weil man kann sich auch gut einfach durch das Netzwerk bespielen lassen mit Infos und dadurch bekommt man wieder Gedankenanstöße, Impulse, wie man sich dann selbst in eine Richtung entwickeln

kann. Da kann man dann selber viel besser recherchieren, als wenn ich jetzt von Null anfange irgendwo und eigentlich noch keine Ahnung habe, was, wonach ich überhaupt suche, wie ich das überhaupt angehen soll. Also ich glaube, dass kein bestimmtes Vorwissen nötig ist. Aber es hilft natürlich immer schon ein grobes Bild vor Augen zu haben, was man sich, durch ein Netzwerk erwartet.

Interviewer: In den in den Breakout-Rooms, die Sie auch vorhin angesprochen haben, kommt es dort auch zu innovativen Lösungen? Ich versuche immer wieder, die Brücke zur Fachliteratur zu schlagen und da ist auch das Thema Innovationen immer, also wird immer wieder hervorgehoben. Darum einfach die Frage, denken Sie so innovative Lösungen, Innovationen werden da auch geschaffen?

Interviewee: Also, ob innovative Lösungen in einem Breakout-Room geschaffen werden, das bezweifle ich.

Interviewer: Muss auch nicht ein Breakout-Room sein. Also generell, in dem, in dem Netzwerk durch die Zusammenarbeit oder der Austausch.

Interviewee: Ich glaube schon, dass dadurch auch gewisse Kooperationen entstehen können. Also dass dann, dass man wirklich geeignete Partner finden kann, mit denen man konkret an einer Problemstellung, an einer Herausforderung zusammenarbeiten kann. Das glaube ich schon. Also das ist bei uns, glaube ich jetzt noch nicht passiert konkret. Aber ich glaube, grundsätzlich ist das sehr, sehr möglich, wenn man schaut sich halt so an, man fühlt quasi ein bisschen vor, okay wie ticken die anderen? Was könnte spannend sein? Also ich habe selber auch schon ein paar Kontakte gesammelt mit Unternehmensansätzen, die für uns potentiell interessant sind. Und wenn man das weiß, weil vieles davon kennt man ja auch einfach nicht, da muss man schon Glück haben, dass man zufällig darauf stößt, wenn man das weiß, dann kann man sich ja auch nochmal intensiver mit diesen Unternehmern, Organisationen, Start-Ups, Personen austauschen, im Nachgang und wirklich nochmal tiefer eintauchen. Und wenn das ein neues Unternehmen ist z.B. da kann man glaube ich auch sehr gut die Lösung ein bisschen für seine eigenen Bedürfnisse anpassen. Also konkret fällt mir da z.B. ein Tool für die Sustainable Development Goals ein, dass man die wirklich schön aufschlüsseln kann und wirklich auch mit Hilfe eines Systems dokumentieren kann, in welchen Bereichen man sich als Unternehmen eigentlich abspielt und gleichzeitig auch dokumentiert, okay, da sind wir gestartet, wo sind wir nach drei Jahren? Was hat sich getan? Das

heißt das ist natürlich wieder auch ein Tool für die Nachhaltigkeits-Berichterstattung.
Nur als Beispiel mal.

Interviewer: [...], was Sie sich über das bisher Besprochene hinaus, noch von Unternehmensnetzwerken für Nachhaltigkeit wünschen würden?

Interviewee: Naja, was eigentlich ziemlich cool wäre, ist eine persönliche Beratung von einem Netzwerk. Weil die wissen natürlich auch am besten, okay, wen haben wir überhaupt im Netzwerk, ohne dass ich mich da jetzt stundenlang rein tiger. Und wer könnte vielleicht für gewisse Themen interessant sein als Ansprechpersonen. Also, dass die wirklich aktiv vernetzen und auch vielleicht Themen fokussiert beraten. Also, dass ich mich wie beim Bankberater einfach mit einer Fragestellung, mit einem Wunsch dann direkt an die Personen wenden kann und die beraten mich dann, unabhängig.

Interviewer: Und diese Beratung dann vielleicht auch branchenspezifische anbieten, wäre das vielleicht schonmal ein Schritt in die richtige Richtung? Wenn man schon keine individuelle Beratung anbietet.

Interviewee: Ja, das wäre natürlich noch am besten. Aber ich glaube, das ist auch grad noch am schwersten umzusetzen.