



02.17

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Bildung: Vom Fördern und Fordern

Rote Seiten: Werkzeuge für mehr Orientierung und Sicherheit
bei der Kapitalanlage von Stiftungen

Herausgeber: DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.stiftung-sponsoring.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



Kooperationsmanagement

Strategie, Planung, Realisierung

von Martin Schunk (Leipzig)

„Zusammenkommen ist ein Beginn, Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zusammenarbeiten ein Erfolg.“ Das Zitat von Henry Ford gilt auch für Vertreter des Nonprofit-Bereiches, die mit anderen gemeinnützigen Organisationen, staatlichen Einrichtungen oder Unternehmen der Privatwirtschaft kooperieren.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bilden Kooperationen ein Instrument des strategischen Managements, um die Unternehmensziele besser zu erreichen. Der Managementprozess lässt sich zeitlich in die Phasen Strategieentwicklung, Detailplanung und Realisierung unterteilen.

Strategie

Kooperationsziele

Die Hauptintention besteht für NPOs in der Realisierung einer größeren Projektwirkung. Weitere brancheneigene Kooperationsziele verweisen auf einen erhöhten Wahrnehmungsgrad sowie auf den Erhalt finanzieller Unterstützungsleistungen (Spenden, Projektzuschüsse oder Sponsoring). Abgesehen von den genannten Gründen wird die Entscheidung für eine Zusammenarbeit auch von äußeren Faktoren stimuliert. So können etwa niedrige Zinserträge in der Vermögensverwaltung bei Stiftungen oder sinkende Mitgliederzahlen bei Vereinen (z. B. Sportvereine) zu einer „Flucht in die Kooperation“ führen.

Die festgelegten Kooperationsziele müssen anhand von drei (R) Begriffen überprüft werden:

Rationalität:

Es stellt sich zunächst die Frage, ob das Kooperationsmotiv auch organisationsintern, etwa durch Erweiterung der Aufgaben- oder Leistungsgebiete, erreicht werden kann. Der Beantwortung dient eine sog. Kosten-Nutzen-Analyse.

Sind die Grenzkosten der internen Erstellung höher als die Transaktionskosten einer externen Abwicklung, kommt eine Kooperation infrage. Die Besonderheit bei Nonprofit-Organisationen besteht darin, dass die zu erwartenden Kosten der voraussichtlichen gemeinnützigen Projektwirkung gegenübergestellt werden müssen. Weitere Ansätze zur Abwägung bieten etwa die Spieltheorie (größere Erträge bzw. Wirkung als gemeinsame Wettbewerbsstrategie) oder die Principal-Agent-Theorie (Vertrauensbasis als Erfolgsgewicht).

Realität:

Grundsätzlich sollte die Bündnisstruktur unabhängig von den vorliegenden Gegebenheiten entwickelt werden. Eine Ist-Analyse bestehender Kooperationen bezüglich der gewählten Partner, der Organisationsform und der Wirkungskontrolle ist dennoch unerlässlich. Oftmals bestehen Verpflichtungen und Abhängigkeiten, die sich in der Zukunft fortsetzen und weiterhin Berücksichtigung finden müssen.

Ressource:

Bereits in der Phase der Strategieentwicklung sollte eine Ziel-Ressourcen-Schätzung vorgenommen werden. Die zur Verfügung stehenden finanziellen und zeitlichen Ressourcen sind einer realistischen Beurteilung hinsichtlich der angestrebten Kooperationsvorhaben zu unterziehen. Vor allem der Faktor Zeit wird oft zu gering bewertet, obwohl er bspw. dazu beiträgt, Transaktionskosten zu senken sowie Vertrauen, Informationsaustausch und Innovation zu fördern.

Aus den letztlich verbliebenen Zielen bildet sich das Fundament eines organisationsgebundenen Kooperationssystems. Anhand dieser Struktur werden im nächsten Schritt die bestmöglichen Partner gezielt gesucht.

Partnerwahl/ Due Diligence

Ob einmalige oder dauerhafte, finanzielle oder operative Zusammenarbeit – der richtige Kooperationspartner ist nicht leicht zu finden.

Die Partnerwahl bildet einen eigenen Prozessschritt, der sich in folgende Phasen unterteilt:

- Erstellung eines Anforderungsprofils (Suchparameter bilden etwa Entfernung vom Organisationssitz, Branchenspezialisierung, Qualifikation, Übereinstimmung mit der Philosophie/Mission);
- Suchvorgang und erstes Ranking;
- Bewertung bzw. Due Diligence und finales Ranking;
- Ansprache und Fixierung.



Das Ziel einer Detailprüfung des Partners in spe bzw. einer sog. Due Diligence (strategisch, wirtschaftlich, kulturell) besteht darin, die Früherkennung von Risiken zu ermöglichen und anhand der Prüfungsergebnisse Prognosen für eine erfolgreiche Kooperation mit dem entsprechenden Partner zu formulieren.

Planung

Nachdem im ersten Schritt die Strategie für den Gesamtprozess festgelegt und die Partnerauswahl getroffen wurde, erfolgt nun die konkrete Planung der einzelnen Kooperationsprojekte.

Wirkungsmodell

Das Zielsystem zum Gesamtprozess muss nun hinsichtlich der Kooperationsprojekte in einzelne Wirkungsmodelle überführt werden. Ab dieser Phase erfolgen Entscheidungen in Abstimmung zwischen den Partnern. Die Wirkungsmodelle machen Veränderungsprozesse sichtbar, die durch die Kooperation erreicht werden sollen.

Organisation / Kooperationsform

Nach welchem Kriterium ist der globale Kooperationsbegriff zu differenzieren? Am sinnvollsten erscheint eine Aufgliederung nach der Kooperationsintensität – unter expliziter Berücksichtigung der einschlägigen gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorschriften (§§ 57, 58 Nr. 1 bis 5 AO). Eine demgemäße Differenzierung spiegelt am ehesten die reale Kooperationsabfolge wider. Aufsteigend nach dem Grad der Intensität ergeben sich folgende Kooperationsformen:

1. Erfahrungsaustausch und Interessenkanalisierung im Verbund (z. B. Arbeitskreise, Netzwerke, Cluster, Verbände);
2. Unterstützungsleistungen (finanziell, materiell, personell);
3. Arbeitsteiliges Zusammenwirken ohne rechtliche Verselbständigung nach außen (z. B. schuldrechtliche Kooperationsverträge, Hilfspersonenverhältnisse, Innen-GbR);
4. Kooperationen mit rechtlicher Verselbständigung nach außen (z. B. Joint Ventures als Außen-GbR oder gGmbH, Fusionen).

Bei jeder angestrebten Kooperationsform müssen die (steuer-)rechtlichen und administrativen Anforderungen bzw. zum Teil Hürden beachtet und kalkuliert werden.

Finanzierung

Viele Projekte wären ohne die finanzielle Förderung von Behörden sowie gemeinnützigen Förderstiftungen und -vereinen nicht umsetzbar. Der Ablauf einer Projektförderung untergliedert sich von der Erstellung der Projektskizze bis zur Anforderung der Mittel in acht Schritte. Hauptpunkte bilden hierbei die Prüfung des Förderpotenzials und die konkrete Recherche nach Förderprogrammen.

Realisierung

Steuerung

Jedes Kooperationsvorhaben braucht eine individuell eingerichtete Steuerungsstruktur, die das Kooperationspro-

jekt lenkt und mit Entscheidungen versorgt. Aus Sicht einer einzelnen NPO muss ferner die Kooperationsorganisation (Zentralisierung aller Kooperationen einer Nonprofit-Organisation) als Gesamtkomplex gesteuert werden. Die Lenkung eines einzelnen Projektes sowie das Kooperationssystem einer gemeinnützigen Organisation in toto können auch auf externe Dienstleister ausgelagert werden.

Der Aufbau einer Steuerungsstruktur beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- Auswahl der Beteiligten und Fixierung von konkreten Aufgaben;
- Festlegung der Kommunikationsform bzw. -kanäle sowie der Qualitätssicherung;
- Philosophie- und Wertebestimmung;
- Vertrauensbildung.

Erfolgskontrolle

Um die erfolgreiche Umsetzung der Kooperationsziele zu kontrollieren, müssen zunächst die passenden Indikatoren (z. B. Zufriedenheit der Partner und Projektdressaten) und Messinstrumente (z. B. Fragebögen, Interviews) festgelegt werden. Im Anschluss finden Datenanalyse und -erhebung statt. Unbefriedigende Kooperationsergebnisse können durch regelmäßiges Monitoring und Zwischenevaluationen verhindert werden.

Kurz & knapp

Das Kooperationsmanagement einer Nonprofit-Organisation nimmt die Vogelperspektive ein und betrachtet die Gesamtheit der Kooperationen als eigenständige Organisationseinheit. Je professioneller und aufeinander abgestimmter die Kooperationsschritte Strategieentwicklung, Detailplanung und Realisierung erfolgen, desto höher sind letztlich die Erfolgchancen. ■

Zum Thema

Brenner, Pascal / Integrales Kooperationsmanagement: Nachhaltige Unternehmensstrategie durch Zusammenarbeit, 2013

Picot, Arnold / **Dietl, Helmut** / **Franck, Egon** / **Fiedler, Mariana** / **Royer, Susanne**: Organisation: Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 7. Aufl. 2015

Zentes, Joachim / **Swoboda, Bernhard** / **Morschett, Dirk**: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke: Grundlagen – Ansätze – Perspektiven, 2. Aufl. 2005

in Stiftung&Sponsoring

Schunk, Martin: Konkurrenz und Egoismus als Hürden im Nonprofit-Bereich? Der Begriff Kooperation aus psychologischer Sicht (Kooperationswissen für den Nonprofit-Bereich 1), S&S 1/2017, S. 22 – 23, www.susdigital.de/SuS.01.2017.022
