

# Kein Selbstläufer



## VON KAI FISCHER

Dr. Kai Fischer ist Soziologe und Gründer der in Hamburg ansässigen Agentur Mission-Based Consulting, die Non-Profit-Organisationen auf der Grundlage ihrer jeweiligen Mission in strategischen Entscheidungen beraten will. Eine nachhaltige Finanzierung von Sozialunternehmen, Stiftungen und anderen Organisationen durch den Aufbau langfristiger Beziehungen liegt ihm dabei besonders am Herzen.  
www.mission-based.de

**Kooperationen mit Privatunternehmen können gemeinnützigen Organisationen zusätzliche Ressourcen erschließen. Langfristiger Erfolg stellt sich dabei jedoch nur dann ein, wenn die Zusammenarbeit beiden Partnern nutzt.**

Kooperationen mit kommerziellen Unternehmen können für Sozialunternehmen, Stiftungen und andere Non-Profit-Organisationen auf mehreren Ebenen Gewinne erbringen: Nicht nur der Zugang zu finanziellen Ressourcen, sondern auch Kontakte, Zugang zu Freiwilligen oder auch zu den Kunden der Unternehmen können wichtige Aspekte sein, die vom Sozialunternehmen genutzt werden können.

Deshalb verwundert es nicht, wenn in den letzten Jahren die Bedeutung von Unternehmenskooperationen immer weiter zunimmt. Allerdings bestehen in der Praxis eine Reihe von Herausforderungen, die von Sozialunternehmen gemeistert werden müssen, wenn die Kooperationen für beide Seiten zu einem Erfolg werden sollen. Vor jeder Zusammenarbeit sollten eventuelle steuerliche Folgen bedacht werden, die in den folgenden Ausführungen aufgrund der unterschiedlichen Bedingungen nicht berücksichtigt werden.

## Spende oder Kooperation

Für kommerzielle Unternehmen ist es wichtig zu wissen, um was sie angefragt werden, denn Ressourcen stellen Unternehmen in zwei – für sie unterschiedliche – Formen zur Verfügung: als Spende oder im Rahmen einer Kooperation.

Für Sozialunternehmen ist es wichtig, diese Unterschiede zu beachten: Spenden werden aus dem Gewinn entnommen, häufig entscheidet die Geschäftsführung oder der Vorstand hierüber. Und die Spende muss dem Eigentümer gegenüber begründet werden. Aus dieser Logik heraus ergibt sich, warum viele Unter-

nehmen eher geringere Summen spenden: Gewinne gehören Gesellschaftern oder Aktionären. Mit jeder Spende wird deren Einkommen gemindert. Entsprechend vorsichtig agieren Vorstände und Geschäftsführungen.

Bei Unternehmenskooperationen entscheiden Unternehmen anders. Mit einer Kooperation oder einem Sponsoring wollen Unternehmen einen eigenen Zweck erfüllen. Entsprechend stellen sie für diese Aufgabe ein Budget zur Verfügung. Die verantwortlichen Abteilungsleitungen entscheiden über die Kooperation und deren Ausgestaltung. Und sie müssen sich in der Regel vor dem Controlling rechtfertigen, da hier geschaut wird, ob die Mittel des Unternehmens auch zielführend eingesetzt wurden. Entsprechend fragen die Entscheider immer, welche Leistungen Sie für das Unternehmen erbringen werden.

Diese Differenzierung gelten auch, wenn Unternehmen inhabergeführt sind. Hier kommt noch hinzu, dass es einen Unterschied macht, ob Sie einen Unternehmer als Person oder in seiner Rolle ansprechen. Privat kann derjenige sich anders entscheiden als in der Rolle der Führungskraft eines Unternehmens. Gerade bei Unternehmerinnen und Unternehmern ist diese Unterscheidung zwischen Person und Rolle essentiell. Unterscheiden sie hier nicht, können sie mit Steuer- und Strafgesetzen in Konflikt geraten.

Damit besteht die erste Herausforderung schon in der Entscheidung, wer wie angesprochen werden soll. Je nachdem, wie Sie diese Entscheidung treffen, ergeben sich andere Ansprechpartner und eine andere Strategie der Gesprächsführung.

## Herausforderung des Unternehmens lösen

Wenn bei Unternehmenskooperationen die Entscheiderinnen und Entscheider begründen müssen, warum sie die Kooperation eingehen und Ressourcen zur Verfügung stellen, dann müssen mit diesen Ressourcen in erster Linie Herausforderungen der Unternehmen gelöst werden. Dies bedeutet auf der anderen

**»Die erste Entscheidung ist die Frage, wer wie angesprochen werden soll«**

Seite, dass Unternehmenskooperationen umso einfacher einzuwerben sind, je spezifischer Lösungen für das jeweilige Unternehmen angeboten werden.

Häufig denken Verantwortliche von Sozialunternehmen hierbei an Werbeleistungen, indem beispielsweise ein Logo auf einen Flyer gedruckt wird. Abgesehen davon, ob sich dies im Sinne des Unternehmens tatsächlich eine Werbeleistung ist, bieten sich auch an anderen Stellen Kooperationen an: Renovieren Mitarbeitende eines Unternehmens an einem Wochenende einen Kindergarten, schafft dies Bindung innerhalb des Teams oder der Abteilung, was für Unternehmen durchaus einen Wert hat. Allerdings sind für diese Projekte nicht das Marketing, sondern die Personalabteilung zuständig.

Wichtig bei der Anbahnung von Unternehmenskooperationen ist zunächst die Analyse, vor welchen konkreten Herausforderungen das Unternehmen steht, mit dem kooperiert werden soll. Je spezifischer für diese Herausforderungen Lösungen angeboten werden können, desto einfacher und desto nachhaltiger können Unternehmenskooperationen sein.

## Persönlicher Kontakt zu Entscheidern suchen

Kooperationen mit Unternehmen lassen sich am einfachsten im direkten Kontakt mit Entscheiderinnen und Entscheidern anbahnen. Statt Briefe zu schreiben und zu hoffen, dass sie ihren Weg durch das Sekretariat bis auf den Schreibtisch der Entscheiderin finden, ist es häufig einfacher, direkt den Kontakt zu suchen: Ein Telefonat mit einem Angebot, wie die Lösung für eine Herausforderung des

Unternehmens aussehen könnte, öffnet in der Regel schnell die Türen. Schließlich will auch die Entscheiderin wissen, was Sie ihr anzubieten haben. Damit erhalten Sie die Chance, auf einem Termin Ihr Angebot zu unterbreiten und die Kooperation entscheidend voranzubringen.

Wenn der direkte Kontakt schwierig herzustellen ist, kann er auch indirekt angebahnt werden. Nutzen Sie hierzu die vielfältigen Kontakte und Netzwerke,

auf denen Sie mit Entscheiderinnen und Entscheidern in Kontakt kommen können. Neben den bekannten Service-Clubs – Rotary, Lions, Round Table, Zonta, um nur einige zu nennen – können auch regionale Empfänge oder Vereinigungen wie Marketingclubs und andere Kontaktpunkte sein. In der Regel besteht bei allen Veranstaltungen die Möglichkeit zum Netzwerken und zum Aufbau – und zur Vertiefung – von Kontakten.

**»Je spezifischer das Hilfeangebot für das Unternehmen, desto einfacher können Unternehmenskooperationen sein«**

## Versprochene Leistungen für das Unternehmen erbringen

Versprechen Sie die Lösung einer Herausforderung des Unternehmens, dann muss diese Lösung auch erbracht werden. Häufig ist dies mit zusätzlichem Aufwand verbunden: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen abgestellt werden, Veranstaltungen sind zu konzipieren oder Werbeauftritte zu absolvieren. Diese Leistungen richtig zu kalkulieren, mit »WoMan-Power« zu hinterlegen und auf die Kosten zu achten, ist zwingend erforderlich. Sonst besteht die Gefahr, dass Sie bei der Kooperation draufzahlen.

## Einen angemessenen Preis erzielen

Eine Unternehmenskooperation, bei der die Herausforderungen des Unternehmens im Zentrum stehen, sollte für jedes

Sozialunternehmen mit einem angemessenen Preis verbunden sein. Dies ist in der Praxis jedoch nicht selbstverständlich.

Renovieren Mitarbeitende einen Kindergarten, dann argumentieren Unternehmen schnell, dass mit der Renovierung ja schon ein Wert entstanden sei und das Sozialunternehmen die Arbeitszeit nicht zu bezahlen habe. Eine finanzielle Leistung darüber hinaus sei deshalb nicht vorgesehen.

Die Argumentation ist korrekt, unterschlägt aber den Nutzen des Unternehmens: Die im Arbeitsprozess entstandene Bindung unter den Teammitgliedern ist ein ökonomischer Wert, der sich in höhere Motivation und besseren internen Abläufen niederschlägt. Dieser Nutzen ist mit der Arbeitsleistung nicht annähernd abgegolten. Dies wird deutlich, wenn man sich Alternativen anschaut: Drei Tage Training im Wald mit einer professionellen Trainerin kosten das Unternehmen deutlich mehr.

Was häufig auch unterschätzt wird, sind die internen Kosten des Sozialunternehmens, die mit der Umsetzung der Kooperation verbunden sind. Wenn Sie diese nach Vollkosten kalkulieren, dann erst sehen Sie, welchen Betrag Sie fordern

müssen, damit die Kooperation für Sie kein Zuschussgeschäft wird. Einen angemessenen Preis zu verhandeln, ist deshalb eine Herausforderung, die häufig noch gelöst werden muss.

## Fazit

Unternehmenskooperationen können für jedes Sozialunternehmen lohnend sein. Geht es nicht um Spenden, sondern um Kooperationen, stehen vielfach Herausforderungen der Unternehmen im Zentrum der Kooperation. Dies verlangt von den Verantwortlichen der Sozialunternehmen ein Umdenken: Der zu schaffende Nutzen für das Unternehmen steht im Zentrum, nicht die eigene Bedürftigkeit. Wer dies berücksichtigt, findet vielfach Partner in der Wirtschaft für langfristige und nachhaltige Kooperationen zum beidseitigen Nutzen. ■