

05.18

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Demokratie stiften:
Einmischen erlaubt?!

Rote Seiten: Entwicklungshilfe 2.0.

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



Intersektorale Kooperationen

Impact Due Diligence bei gemeinwohldienlichen Zusammenschlüssen

von Martin Schunk (Leipzig)

„Brauchen wir noch einen Dritten Sektor?“ Mit dieser Frage setzte sich im April 2018 das 13. Internationale NPO-Colloquium an der Universität Freiburg in der Schweiz auseinander.

Die Referenten plädierten u. a. für hybride Strukturen und neue Organisationsformen, die Akteure aller drei Sektoren einschließen und sich von einem starren Denken entlang der Sektoren-Grenzen entfernen. Fraglich ist hierbei, welche Möglichkeiten existieren, um die Wirksamkeit solcher Zusammenschlüsse zu prüfen.

Intersektorale Kooperationen

Intersektorale Kooperationen, sog. cross sector collaborations, implizieren Kooperationen zwischen staatlichen Institutionen, Wirtschaftsunternehmen und Nonprofit-Organisationen. Sie stehen auch auf der Agenda der EU. Im Rahmen des mit EU-Mitteln finanzierten Projektes SI-DRIVE wurde eine Vergleichsanalyse aus über 1.000 Sozialinnovations-Projekten durchgeführt. Ein Ergebnis lautete, dass cross sector collaborations als ein entscheidendes Rückgrat für soziale Innovationen betrachtet werden. Auch die Forschung setzt sich zunehmend mit dem Thema auseinander. Shumate, Fu und Cooper (2018) etwa illustrieren in ihrem Aufsatz den exponentiellen Anstieg der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu „nonprofit collaborative activity“ in den letzten Jahren.

Impact Due Diligence

Der Begriff Due Diligence findet im engeren Sinn im Zusammenhang mit sog. Mergers and Acquisitions (M&A) Anwendung. Due Diligence (DD) bezeichnet eine mit „gebotener Sorgfalt“ durchgeführte Risikoprüfung, die grundsätzlich durch den Käufer im Rahmen von M&A-Transaktionen erfolgt. Es existiert keine allgemeingültige Definition für M&A. Generell spricht man von Unternehmenszusammenschlüssen und -käufen. Eine Due Diligence kann jedoch auch bei Kooperationsprojekten durchgeführt werden, bei denen die Partner rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleiben.

Neben vergangenheitsbezogenen Prüfungen wie der Financial Due Diligence (Analyse der Ertragskraft), Tax Due Diligence (Analyse der steuerlichen Risiken) und Legal Due Diligence (Analyse zu rechtlichen Themen) werden in den letzten Jahren auch Analysen zur Zukunftsfähigkeit umgesetzt. Hier kommt insb. die Commercial Due Diligence in Betracht, die eine auf die Zukunft gerichtete Geschäftsmodell-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse durchführt.

Impact Due Diligence für Nonprofit-Organisationen

Nonprofit-Organisationen verfolgen mit ihren gemeinwohldienlichen Satzungszwecken nicht in erster Linie eine Gewinnmaximierungs-Strategie, sondern sie intendieren eine größere Projektwirkung für die Allgemeinheit.

Angesichts der Relevanz der Wirkungsorientierung muss diese auch in einem eigenen zukunftsgerichteten Prüfungsprozess bei Kooperationsprojekten mit anderen NPOs sowie intersektoralen Partnerschaften berücksichtigt werden: einer „Impact Due Diligence“. Hier steht die Frage im Vordergrund, ob nach dem Zusammenschluss die bisherigen Wirkungsziele der beteiligten Nonprofit-Organisationen aufrecht erhalten und erwartungsgemäß auch optimiert werden können. Die reine Zusammenlegung von materiellen und immateriellen Ressourcen hat nicht automatisch zur Folge, dass sich die Wirkung der gemeinnützigen Projekte in gleicher Weise erhöht. Darüber hinaus kann auch ein laufendes Projekt diesbezüglich bewertet werden.

Impact Parameter

In Ausgabe 2.2018 wurde die Relevanz von Kooperationen im Nonprofit-Bereich anhand der Spieltheorie erläutert. Der favorisierte „Tit for Tat“-Ansatz von Axelrod muss, um eine konkrete Einschätzung vornehmen zu können, um eine Variable zur Wirkungsmessung erweitert werden.

Im Rahmen der Due Diligence sollte daher ein „Impact Parameter“ i ermittelt werden. Dieser liegt zwischen 0 und 1. Er erfüllt zwei Zwecke: Zum einen erlaubt er die Einschätzung des geplanten bzw. laufenden Kooperationsprojektes in toto; zum anderen erweitert er die Formel von Axelrod aus Sicht eines einzelnen Spielers. Neben die individuelle Wahrscheinlichkeit w für den nächsten Zug tritt der Impact Parameter i für den prognostizierten gesellschaftlichen Nutzen des Projektes im nächsten Zug. Beide Werte werden zusammen betrachtet und bilden den prognostizierten Zukunfts-Wert z , der zwischen 0 und 1 liegt:

$$z = (w + i) / 2$$

Insofern die Belohnung für wechselseitige Kooperation, wie bei Axelrod, für jeden Spieler den Wert von 3 Punkten hat, lautet die erweiterte Formel:

$$3 + z3 + z^23 + z^33 + \dots, \text{ also } 3 / (1 - z)$$

Aus Sicht des Spielers A sinkt bspw. aufgrund von Kommunikationsschwierigkeiten und Wissensverlust infolge eines krankheitsbedingten Ausfalls einer Projektverant-



wortlichen sowie der abnehmenden Zeitressourcen für andere Projekte die Zufriedenheit mit der Kooperation. Da er ähnliche Zeichen auch bei anderen Partnern erkennt, bewertet er w mit 40% ($w=0,4$). Diese Wertung würde im Normalfall den Rückzug aus der Kooperation bedeuten. Hinsichtlich der erwarteten Wirkung des Kooperationsprojektes auf die Zielgruppe und die Gesellschaft sind die Beteiligten hingegen deutlich optimistischer. Der Impact Parameter wird daher von den Projektverantwortlichen bzw. externen Gutachtern mit 90% ($i=0,9$) bewertet.

Der Zukunftsparameter z setzt sich aus dem Wahrscheinlichkeits-Parameter w des Spielers A und dem Impact-Parameter i für das Projekt zusammen. Er berechnet sich wie folgt:

$$w(0,4) + i(0,9) / 2 = z(0,65)$$

Die 65% reichen für Spieler A zur Weiterführung des Kooperationsprojektes, da die gesellschaftliche Mission und die Einzelumstände zusammen betrachtet werden.

Kurz & knapp

Leinen los, ihr digitalen Entdecker und Abenteurer! Der Blick sollte wieder in die Ferne, zu den Sternen gehen. Wir brauchen eine neue Vision, um die von einer gerech-

ten und sauberen Welt von ihrem Sockel zu heben und in die Realität zu übertragen. Dazu brauchen wir den Non-profit-Bereich. Und das ist auch die Antwort auf die oben aufgeworfene Frage. ■

Zum Thema

SI-DRIVE: Comparative Analysis (Mapping 1), 2016

Shumate, Michelle / Fu, Jiawei Sophia/Cooper, Katherine R.: Does Cross-Sector Collaboration Lead to Higher Nonprofit Capacity?, 2018

in Stiftung&Sponsoring

Schunk, Martin: Kooperation als Kernmission gemeinnütziger Organisationen? Überlegungen aus Sicht der Spieltheorie, S&S 2.2018, S. 26 – 27, www.susdigital.de/SuS.02.2018.026



Dr. Martin Schunk leitet das „Institut für Kooperationen im Non-Profit-Bereich“ mit Sitz in Leipzig. Neben der interdisziplinären Forschung zu gemeinwohldienlichen Kooperationen steht das Institut gemeinnützigen Organisationen mithilfe von Seminaren zum Thema sowie der Entwicklung von Kooperationsprogrammen und

Impact Parametern zur Seite. info@kooperationsinstitut.de, www.kooperationsinstitut.de