



How To Coop- erate

**Handout
für kleine und
mittlere
Unternehmen
& Umwelt-NGOs**



UnternehmensGrün

Bundesverband der grünen Wirtschaft

IMPRESSUM



UnternehmensGrün e.V.
Bundesverband der grünen Wirtschaft
Unterbaumstraße 4 | 10117 Berlin
www.unternehmensgruen.de



@unternehmensgruen



@UnternehmensGRU

Autorinnen Dr. Katharina Reuter, Patricia Hartmann

Redaktion Stefanie Herzog

Design www.merzpunkt.de

Stand Januar 2018

Das vorliegende Handout wurde im Rahmen des Projekts „Pilot-Matching-Marktplatz zwischen Umwelt-NGOs und Unternehmen“ erstellt. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen.

FÖRDERHINWEIS

Dieses Projekt wurde gefördert durch das Umweltbundesamt und das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit. Die Mittelbereitstellung erfolgt auf Beschluss des Deutschen Bundestages.



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit

Umwelt
Bundesamt

INHALT

SEITE

1. Let's cooperate!	04
2. Gemeinsam Umweltnutzen schaffen	06
3. Kooperationsformen & -bereiche	08
4. So geht's!	10
5. Ausblick	15
6. Mustervorlage für eine Kooperationsvereinbarung	16 + 18
Quellen	17

#HowTo
COOPERATE

Let's cooperate!

„Kooperationen von Unternehmen und Umweltorganisationen können dazu beitragen, die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu stärken.“ Das ist ein Ergebnis des Forschungsprojekts „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“, das im Auftrag des Umweltbundesamtes vom Unabhängigen Institut für Umweltfragen (UfU), Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und UPJ durchgeführt wurde (Sperfeld et al. 2018).

Im Rahmen von Kooperationen haben Unternehmen und Umwelt-NGOs die Möglichkeit, ihre Ressourcen und Kompetenzen zu bündeln, um gemeinsam neue Wege zum Schutz der Umwelt zu gehen.

Dieses Handout steht kleinen und mittleren Unternehmen und Umwelt-NGOs zur Seite, die sich dieser Aufgabe stellen. Erfahren Sie mehr über die Chancen von Kooperationen, machen Sie sich mit den ersten Schritten vertraut und nehmen Sie dieses Instrument mit in Ihre Arbeit auf.

Wir wünschen Ihnen erfolgreiche Kooperationen!

TRANSFORMATIONS-KOOPERATIONEN

Um einen wirklichen Mehrwert für den Umweltschutz zu erzielen, ist es nach Sperfeld et al. 2018 notwendig, Kooperationen möglichst so zu gestalten, dass sie auf das Geschäftsfeld transformativ, d. h. langfristig verändernd, wirken.

Diese transformativen Kooperationen, hier „Transformationskooperationen“ genannt, können einen Beitrag zur Lösung der großen Herausforderungen unserer Zeit leisten. Sie ersetzen aber nicht unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen bzw. politische Hebel wie Ordnungsrecht und Gesetze.

Gemeinsam Umweltnutzen schaffen

Von einer erfolgreichen Kooperation profitieren sowohl Unternehmen als auch NGOs. Für beide Seiten gibt es dabei unterschiedliche Erfolgsfaktoren und Vorteile. Damit auch ein Nutzen für die Umwelt entsteht, ist es wichtig, dass im Voraus konkrete (Umwelt)Ziele vereinbart werden.

Umweltnutzen stärken

Das Transformationspotenzial von Kooperationen zwischen Umwelt-NGOs und Unternehmen steigt, wenn das übergeordnete Ziel ist, gemeinsam einen positiven Effekt für die Umwelt zu erzielen (Sperfeld 2017).

Aber Kooperationen führen natürlich auch zu weiteren positiven Effekten. Dazu zählen beispielsweise ein gesteigertes Umweltbewusstsein der Mitarbeitenden oder eine höhere Kooperationsbereitschaft der Partner. Im Unternehmen können Kooperationen dazu führen, zusätzliche Kompetenzen für die Lösung von (Umwelt)Problemen zu erwerben. Auch der Zuwachs an Ressourcen, Legitimität und/ oder Kompetenzen sind Ziele für beide Kooperationspartner (Blanke/Lang 2010).

Im Idealfall wirkt sich die Kooperation mittel- bzw. langfristig so auf das Unternehmen aus, dass nachhaltige Aspekte in das Kerngeschäft integriert werden.

„NGOs sind die Experten für Umwelt- und Naturschutzbelange in einer Kooperation.“

Karin Flohr, NABU

PRAXIS TIPP

Konkrete Ziele vereinbaren

Formulieren Sie die Ziele so, dass sie spezifisch und messbar sind. Vor allem bei Umweltprojekten ist das wichtig, da sie oft erst deutlich nach der Kooperation ihre volle Wirkung entfalten. Einigen Sie sich im Vorfeld über Methoden zur Messung der Zielerreichung!



„Kooperationen mit Umwelt-NGOs sollten vor allem gesamtgesellschaftliche Anliegen verfolgen.“

Philip Luthardt, Bohlsener Mühle

ZIELE

Zielstellung des Unternehmens	Zielstellung der Umwelt-NGO
Zuwachs an Legitimität	Zuwachs an Ressourcen (z. B. finanzielle Unterstützung)
Höhere Reputation/ Steigerung der Glaubwürdigkeit	Aufmerksamkeit/ Steigerung der Reichweite
Positive Imageeffekte	Wahrung der eigenen Unabhängigkeit
Nachhaltigkeitsziele erreichen/ Innovationen ermöglichen	Ökologische Beeinflussung des Unternehmens
Etwas Gutes tun/ Das Richtige tun	Ökologische Effekte z. B. durch Umweltbildung
Know-How-Austausch/ Zugang zu Kontakten	Know-How-Austausch/ Zugang zu Kontakten

Quelle: eigene Darstellung nach Umweltbundesamt 2018 und Deutsche Umwelthilfe 2012

PRAXIS TIPP

Wächter-Rolle schützen

Sie sind als Umwelt-NGO wirkmächtig und haben eine hohe Reputation! Diese strahlt durch die Kooperation auf das Unternehmen ab. Wählen Sie daher Ihre Kooperationspartner gewissenhaft aus und achten Sie darauf, Transparenz über die Kooperationsaktivitäten zu vereinbaren.

Kooperations- formen & -bereiche

Unternehmen und NGOs können auf unterschiedliche Art und Weise Kooperationen eingehen:

Pro Bono Beratung	kostenlose Beratung für NGO (z. B. Kommunikation, Recht, IT, Finanzen)
Spenden	einmalige oder regelmäßige finanzielle Unterstützung einer NGO ohne Gegenleistung (mit oder ohne Zweckbindung)
Sponsoring	zumeist finanzielle Unterstützung eines Events/ einer Kampagne mit vereinbarter Gegenleistung Sonderform: Cause Related Marketing (Unternehmen wirbt damit, einen bestimmten Erlösanteil aus Produktverkauf an NGO zu spenden, meist zweckgebunden)
Seitenwechselprogramme	ein/e Unternehmensvertreter/in besucht für einen oder mehrere Tage eine Umwelt-NGO und umgekehrt
Entsendung von Mitarbeitenden	z. B. wird ein/e IT-Mitarbeiter/in für längere Zeit vom Unternehmen freigestellt, um z. B. Software für NGO zu entwickeln und zu implementieren (Secondments)
Förderung des Engagements der Mitarbeitenden	Unternehmen stellen ihre Mitarbeitenden während der Arbeitszeit frei, z. B. um Umwelt-NGO zu unterstützen (z. B. praktische Mitarbeit, Begegnung, Austausch von Wissen)
Lobbyarbeit zu Umweltthemen	gemeinsame Lobbyaktivitäten (z. B. parlamentarische Abende, Aufrufe, Studien)
Transformationskooperationen	richten sich auf das Kerngeschäft des Unternehmens mit dem Ziel, mehr Umweltnutzen zu schaffen (z. B. Etablierung von Nachhaltigkeitsstandards, Reduktion von Treibhausgasemissionen, nachhaltigere Gestaltung von Produktionsprozessen)

Quelle: eigene Darstellung nach Umweltbundesamt 2018, Gregory/ Schmotz 2015 und Proboneo 2018



„Erfolgreiche Kooperationen können auch mit kleinen Schritten beginnen. Langfristig angelegte Projekte brauchen Zeit und müssen langsam wachsen.“

Sylke Freudenthal, VEOLIA

PRAXIS TIPP

Kooperationsbeispiele

Sensibilisierung/ Umweltbildung (z. B. Ackerhelden „Hochbeete für Kitas“, Bergwaldprojekt „Freiwilligeneinsätze“)

Kooperation entlang der Wertschöpfungskette (z. B. Fair Wear Foundation)

Sortiments- oder produktbezogene Kooperation

Aufbau lokaler Initiativen (z. B. ALENA e. V., der Verein wurde u. a. von der Bohlsener Mühle mitgegründet)

Nachhaltigkeit im Unternehmen ganz praktisch (z. B. Bio-Lebensmittel in der Kantine, nachhaltige Beschaffung, Effizienzprojekte, Pflanzaktionen, Begrünungen, Einrichtung von Nistplätzen für bedrohte Vogelarten o. ä.)

Kooperationen zwischen mehreren Akteuren aus Wirtschaft und Umwelt-NGOs (z. B. Global Nature Fund – Living Lakes Netzwerk)

© Copyright Rainer Häupl/Nimbus Group

„Wichtig ist, dass es immer feste Ansprechpartner auf beiden Seiten gibt – entsprechende Personalkapazität muss eingeplant werden. Außerdem sollte die Kooperation von der Geschäftsführung / vom Vorstand getragen und unterstützt werden, um wirklich erfolgreich zu sein.“



Karin Flohr, NABU

So geht's!

Da die Unabhängigkeit der Umwelt-NGOs ein hohes Gut ist, muss vor Abschluss der Kooperation eine Vereinbarung darüber getroffen werden, ob und inwiefern die Kooperationsziele für die Öffentlichkeit transparent gemacht werden. Ebenso ist es wichtig, schon zu Beginn zu klären, wie der Wirkungsnachweis erbracht werden kann (Mohaupt 2017). Wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation sind nach Umweltbundesamt 2018 das Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und NGO, eine Kommunikation auf Augenhöhe und ein solides Kooperationsmanagement.

Die Publikationen von Lang/Sturm 2015, Gregory/Schmotz 2015 und Umweltbundesamt 2018 sind in die hier skizzierten Arbeitsschritte eingeflossen. In den genannten Publikationen finden Sie eine ausführliche Beschreibung der verschiedenen Phasen. Die Abgrenzung zwischen den Aufgabenbereichen ist jeweils unterschiedlich.

PRAXIS TIPP

Beachten Sie die wichtigsten übergeordneten Erfolgsfaktoren

**Augenhöhe +
Vertrauen + solides
Kooperationsmanagement
= gute Kooperations-
voraussetzung**

In 5 Schritten zu Ihrer Kooperation

1. PROFILKLÄRUNG UND BEDARFSERMITTLUNG

(nach Lang/ Sturm 2015)

Sie können nur dann einen geeigneten Kooperationspartner auswählen, wenn Sie wissen, welche Werte und Zielvorstellungen im eigenen Unternehmen bzw. in der eigenen Umwelt-NGO nicht verhandelbar sind. Daher beginnt die Suche nach einer Kooperation zunächst bei Ihnen!

Klären Sie Unklarheiten vorab!

- _ Werte und Ziele
- _ Relevante Stakeholder und Zielgruppen
- _ Ängste/Vorbehalte hinsichtlich einer Kooperation mit einem Unternehmen/ einer Umwelt-NGO?
- _ Welche Verbesserungen/ Innovationen könnten durch eine Kooperation entstehen?

Ermitteln Sie in dieser Phase den Kooperationsbedarf. Hier sollten Sie klären, welche Ziele Sie erreichen möchten, welcher Umweltnutzen geschaffen werden soll und welche Art von Kooperationen (siehe Kapitel 3) für Sie in Frage kommen.

„Die Werte des Unternehmens müssen sich in der Kooperation widerspiegeln und weitergegeben werden.“

Philip Luthardt, Bohlsener Mühle

2. BEREITSCHAFT UND VERANKERUNG DER KOOPERATION

Sind das eigene Profil und der Kooperationsbedarf geklärt, geht es um ganz praktische Fragen, wie die Kooperation im Unternehmen bzw. in der NGO verankert werden soll. Dazu zählen die Fragen, ob genug personelle Ressourcen vorhanden sind, um eine Kooperation intensiv zu begleiten und ob die Geschäftsführung die Kooperation mitträgt.

3. AUSWAHL UND KENNENLERNEN

Sobald die ersten drei Schritte erledigt sind, können geeignete Partner-Unternehmen bzw. Umwelt-NGOs ausgewählt werden. Neben themenbezogenen Netzwerken und Initiativen sind auf Umwelt-NGO-Seite Dachverbände wie der Deutsche Naturschutzring oder die Klima-Allianz Deutschland zu nennen. Sollen regionale/ lokale Kooperationen angebahnt werden, sind auch in der Region angesiedelte Unternehmen bzw. NGOs passende Partner.

Lernen Sie sich gegenseitig kennen!

Nach einer ersten Kontaktaufnahme kommt es darauf an, ein besseres Verständnis vom Kooperationspartner zu entwickeln, dessen Einbindung in Netzwerke/ Stakeholder-Gruppen zu verstehen und zu prüfen, ob beide Parteien tatsächlich zusammenpassen.



„Hohe Einsatzbereitschaft und klare Kommunikation auf beiden Seiten sind sehr wichtig.“

Axel Kaiser, DENTTABS



4. KOOPERATIONS-VEREINBARUNG UND DURCHFÜHRUNG

(nach UBA 2018)

Sind Unternehmen und NGO sich einig, dass sie kooperieren möchten, sollten sie die konkreten Bedingungen für ihre Kooperation festlegen. Eine entsprechende Kooperationsvereinbarung muss die folgenden Punkte enthalten:

- _ Konkrete, messbare Ziele der Kooperation
- _ Ansprechpartner/innen und Verantwortliche auf beiden Seiten bestimmen
- _ Kommunikationswege definieren
- _ Zeitraum für die Kooperation festlegen
- _ Instrumente und Maßnahmen festlegen
- _ Verständigung über Dokumentation der Kooperation
- _ Einigung über Kommunikation nach außen (Öffentlichkeitsarbeit über die Kooperation bzw. einzelne Maßnahmen)

Ein Muster für eine Kooperationsvereinbarung finden Sie auf Seite 18/19.

Sind alle wichtigen Punkte vereinbart, kann mit der Durchführung begonnen werden. Für die erfolgreiche Durchführung gelten vor allem ein professionelles Projektmanagement und eine offene Kommunikation zwischen beiden Seiten als Erfolgsfaktoren.

„Am Beginn einer Kooperation sollten die Aufgaben der Partner klar vereinbart werden.“

Sylke Freudenthal, VEOLIA



5. WIRKUNGSNACHWEIS

Schon zu Beginn des Projekts ist es wichtig, sich darüber zu verständigen, wie der Erfolg der geplanten Maßnahmen gemessen und überprüft wird. Für beide Seiten können im Rahmen eines Abschlussberichts die einzelnen durchgeführten Maßnahmen und der Wirkungsnachweis dokumentiert werden (UBA 2018).

Pflegen Sie den Kontakt zum Kooperationspartner auch nach Projektende weiter. Wenn die Kooperation erfolgreich war, kann sie weiterbestehen und/ oder auf weitere Bereiche ausgeweitet werden, so dass eine langfristige Zusammenarbeit im Sinne von Transformationskooperationen aufgebaut werden kann.

PRAXIS TIPP

Auch wenn es meist nicht einfach ist, den Umwelteffekt in Zahlen nachzuweisen – machen Sie sich bereits bei Kooperationsbeginn darüber Gedanken, wie der Wirkungsnachweis erfolgen soll. Denn der tatsächliche Umweltnutzen ist Voraussetzung dafür, dass ein positiver Imagetransfer für das Unternehmen im Rahmen der Kooperation gelingt und glaubwürdig ist.

Ausblick

Große Umweltorganisationen und große Unternehmen haben schon lange den Mehrwert von Kooperationen erkannt und eigene Abteilungen für die Konzeption, Anbahnung und Realisierung eingerichtet. Aber kleineren Organisationen fehlen dafür oft die Ressourcen. Auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist zu beobachten, dass das Thema noch ausgebaut werden kann (Kaiser 2017).

Dieses Handout sowie die Handlungsempfehlungen des Umweltbundesamtes erleichtern Kooperationen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen mit Umwelt-NGOs.

Für einen langfristigen Umweltnutzen sind Transformationskooperationen besonders interessant und relevant. Nach Sperfeld et al. 2018 sind dies Kooperationen mit unmittelbarem Einfluss auf die Geschäftstätigkeit von Unternehmen. Wenn der tatsächliche Umweltnutzen im Vordergrund steht, können Kooperationen einen Beitrag leisten, um nachhaltiges Wirtschaften voranzubringen.

„Mit Blick auf den Umweltnutzen sind transformative Kooperationen wünschenswert. Diese ersetzen aber nicht die unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen bzw. politische Hebel wie Ordnungsrecht und Gesetze.“



© Jörg Farys,
Die Projektoren 2016

Franziska Sperfeld, UfU

Muster-vereinbarung

Für die meisten Kooperationsprojekte ist es sinnvoll, dass Unternehmen und Umwelt-NGOs im Vorfeld eine Kooperationsvereinbarung ausarbeiten.

Diese Vereinbarung sollte mindestens die folgenden Punkte enthalten

- _ Name/ Anschrift des Unternehmens und der NGO
- _ Name/ Kontakt der konkreten Ansprechpartner/innen im Unternehmen bzw. der NGO
- _ Kurzbeschreibung des Projekts
- _ Konkret formulierte Ziele der Zusammenarbeit
- _ Auflistung über die Aufgaben der beiden Seiten
- _ Zeitraum, in dem das Projekt stattfinden soll
- _ einzubringende Ressourcen beider Partner

Darüber hinaus wird empfohlen

- _ Vereinbarung über die Kommunikationswege und -häufigkeiten
- _ Vereinbarung über öffentlichkeitswirksame Kommunikation
- _ Festlegung einer Evaluationsmethode/ Wirkungsnachweis

Eine einfache Kooperationsvereinbarung finden Sie auf Seite 18/19.

>> auch zum Download verfügbar unter

<https://www.kurzlink.de/HowToCooperate>

Quellen

Blanke, M.; Lang, R. (2010): Soziales Engagement von Unternehmen als strategische Investition in das Gemeinwesen, In: Hardtke, A.; Kleinfeld, A. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility - Gesellschaftliche Verantwortung im unternehmerischen Alltag, Gabler Verlag, Wiesbaden S.242-272

Deutsche Umwelthilfe (2012): Unternehmenskooperation mit Naturschutzorganisationen. Veranstaltungsdokumentation, Berlin

Flohr, K. (2017): NABU – Naturschutzbund Deutschland e.V., Kurzinterview 18.9.2017

Freudenthal, S. (2017): Veolia Deutschland GmbH, Kurzinterview 28.9.2017

Gray, B.; Stites, J. P. (2013): Sustainability through Partnerships: Capitalizing on Collaboration. Network for Business Sustainability. Abgerufen unter: nbs.net/knowledge

Gregory, A.; Schmotz, T. (2015): Fundraising-Praxis vor Ort: Methoden, Beispiele, Ideen, Tipps und Adressen zur Finanzierung von Vereinen, Projekten und gemeinnützigen Einrichtungen, München

Kaiser, A. (2017): DENTTABs innovative Zahnpflegegesellschaft mbH, Kurzinterview 4.1.2018

Lang, R.; Sturm, E. (2015): Neue Verbindungen schaffen: Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. UPJ e.V., Berlin

Luthardt, P. (2017): Bohlsener Mühle GmbH & Co. KG, Kurzinterview 11.9.2017

Mohaupt, F. (2017): Mündlicher Beitrag im Rahmen des Fachgesprächs „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“, 9.3.2017. Berlin

Proboneo (2018): Mögliche Pro-bono-Engagement-Bereiche. In: <https://www.proboneo.de/was-ist-pro-bono/moegliche-pro-bono-engagement-bereiche/>; (2018-01-07)

Sperfeld F., Blanke M., Mohaupt F. und Hobelsberger C. (im Erscheinen, 2018): Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften. Im Auftrag des Umweltbundesamtes. Dessau-Roßlau. Download voraussichtlich ab Februar 2018 unter: <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/>

Sperfeld, F. (2017): Mündlicher Beitrag im Rahmen des Fachgesprächs „Innovative NRO-Unternehmens-Kooperationen für nachhaltiges Wirtschaften“, 9.3.2017. Berlin

UBA - Umweltbundesamt (Hrsg.) (2018): Kooperationen von Unternehmen und Umweltorganisationen erfolgreich gestalten. Dessau-Roßlau. Download unter: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/kooperationen-von-unternehmen-umweltorganisationen>

KOOPERATIONSVEREINBARUNG

zwischen

Name Unternehmen
Musterstraße 1
12345 Musterstadt

und

Name NGO
Musterstraße 2
12345 Musterstadt

wird die folgende
Kooperationsvereinbarung
geschlossen:

1. Kontaktperson

Für die hier vereinbarte Kooperation werden die folgenden
Personen als Hauptverantwortliche ernannt:

im Unternehmen

Name, Vorname _____

Email _____

Telefon _____

in der NGO

Name, Vorname _____

Email _____

Telefon _____

2. Projekt

Titel des Kooperationsprojekts

Das Projekt findet im folgenden **Zeitraum** statt

Projektbeschreibung

Das Kooperationsprojekt verfolgt folgende **Ziele**

Die Partner erfüllen dafür folgende **Aufgaben**

Unternehmen

NGO

Eingebracht werden in die Kooperation diese **Ressourcen**

Unternehmen

NGO

Ort, Datum

Unterschrift Unternehmen

Ort, Datum

Unterschrift NGO



**Zusammenkunft ist ein Anfang.
Zusammenhalt ist ein Fortschritt.
Zusammenarbeit ist der Erfolg.**

Henry Ford



www.kurzlink.de/HowToCooperate