



# Sozialmarketing als Grundlage des Fundraisings oder: Der Wurm muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler!

Von Jirka Wirth

## 1. Einleitung

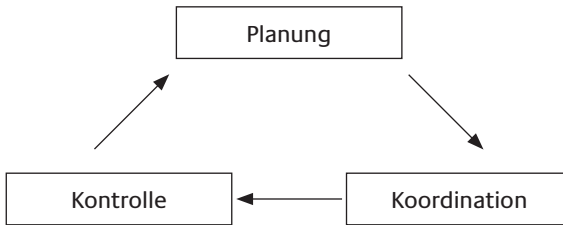
Was die Anwendung der Systematiken des Marketing im Nonprofit-Bereich anbelangt, begegnen mir häufig ausgeprägte Vorurteile. Hängt Marketing doch eng damit zusammen, „etwas zu vermarkten“ und den Profit zu steigern. Aber vielleicht handelt es sich bei den Vorbehalten auch um tiefe Berührungsängste. Denn mit dem Marketingansatz sind viele Fragestellungen verbunden, die an den Grundfesten der eigenen Organisation rütteln können. Es geht um eine Betrachtung der eigenen Leistungen und deren Abgleich mit den Leistungen von Anderen und den Leistungen, die im Umfeld der Organisation nachgefragt werden. Mit diesem Beitrag möchte ich Ihnen die grundlegende Vorgehensweise für ein erfolgreiches Marketing Ihrer Organisation näher bringen.

## 2. Begriffsdefinitionen

*Unter Sozialmarketing versteht man die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Aktivitäten einer Organisation. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse*

*der Leistungsabnehmer sollen die Ziele der Organisation verwirklicht werden.*<sup>1</sup>

Diese Definition besteht aus drei entscheidenden Punkten. Da ist erstens das planmäßige, schrittweise Vorgehen in Form von Planung, Koordination und Kontrolle, die als Kreislauf funktionieren.



Sitzungen, in denen auf die Schnelle entschieden wird, „mal wieder einen Spendenbrief zu schreiben“, dürfen erst gar nicht vorkommen bzw. müssen der Vergangenheit angehören. Eine ausführliche Planung, die durch eine intensive Analyse und eine konkrete Zielsetzung vorbereitet wird, tragen fundamental zum späteren Erfolg, einer Fundraisingmaßnahme, bei. (Siehe auch Kapitel „Projektmanagement“)

Der zweite wichtige Punkt bezieht sich auf „alle Aktivitäten einer Organisation“. Marketing ist nicht die Sache einer einzelnen Organisationseinheit. Marketing ist vielmehr eine Haltung, die von allen Teilen der Organisation gelebt wer-

<sup>1</sup> In Anlehnung an Heribert Meffert, Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 1998

den muss. Nur dann können viele brachliegende Potentiale erschlossen und Erfolge gemeinsam erreicht werden.

Und der dritte (und vielleicht zentralste) Punkt sind die Bedürfnisse der „Leistungsabnehmer“. Diese dauerhaft zu befriedigen sichert die Existenz einer Organisation, wenn die Arbeit nicht zum Selbstzweck werden soll. In der Akquise von freien Mitteln geht es ohne diese Einstellung nicht. Denn Unterstützer und Unterstützerinnen einer Organisation sind im Sinne dieser Definition auch Leistungsabnehmer.

### **3. Abgrenzung von Sozialmarketing, Fundraising, Sponsoring, Spenden und Werbung**

Sozialmarketing ist also die Ausrichtung einer Organisation auf die Bedürfnisse des Marktes. Ohne dieses Konzept gibt es kein erfolgreiches Fundraising. Fundraising ist Teil des Marketingprozesses einer Nonprofit-Organisation mit der Zielsetzung der Mittelakquise. Anders ausgedrückt:

*Fundraising ist die planmäßige Umsetzung von umfassenden Maßnahmen zur Mittelbeschaffung einer Nonprofit-Organisation.<sup>2</sup>*

Sponsoring wiederum wird gern mit dem Fundraising „verwechselt“. Dabei ist es nur eine unter vielen Fundraisingmöglichkeiten, mit der eine Organisation an (vor allem) finanzielle Mittel kommen kann.

<sup>2</sup> Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente, Herausgeber: Fundraising Akademie, 1. Auflage, Wiesbaden 2003

*Sponsoring meint im Wesentlichen eine (vertragliche) Vereinbarung zwischen Sponsor und Gesponsertem. Dabei zielt der Sponsor häufig auf einen Imagetransfer ab und der Gesponserte auf den Erhalt finanzieller Leistungen. Es ist quasi ein gegenseitiges Geschäft und löst unter Umständen eine Steuerpflicht aus.*

Die Merkmale „gegenseitiges Geschäft“ und „Steuerpflicht“ sind auch die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale zwischen Sponsoring und Spende.

*Eine Spende ist eine Leistung (Geld, Zeit oder Sachmittel) ohne Gegenleistung.*

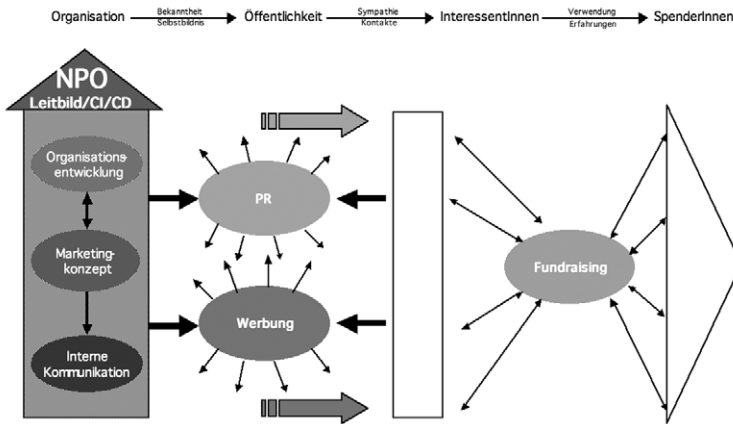
Wenn Sie sich also auf die Suche nach Unterstützern und Unterstützerinnen machen, dann ist es ein großer Unterschied in der Herangehensweise, ob es ein Sponsor oder eine Sponsorin oder ein Spender oder eine Spenderin ist. (Siehe auch Kapitel „Begriffsbestimmungen im Fundraising“)

*Werbung wiederum ist der Inbegriff für alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die Angebote einer Organisation in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und den Wunsch nach ihrer Nutzung zu wecken.<sup>3</sup>*

Werbung ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit und wird in den meisten Fällen durch eine gut abgestimmte Pressearbeit ergänzt. Sowohl Werbung als auch Pressearbeit sind wichtige Partner des Fundraisings und zusammen mit ihm Teilbereiche des Sozial-Marketings. Sie gehören (siehe Definition

<sup>3</sup> In Anlehnung an Heribert Meffert, Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden 1998

## Fundraising als Teil des Sozialmarketings



oben) zu den „...auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Aktivitäten einer Organisation“.

### 4. Die Marketingkonzeption

Das nachfolgend vorgestellte Modell der Marketingkonzeption hat seinen Ursprung in der Umsetzung des Marketings im Wirtschaftssektor. D.h. mit diesem Modell werden im gewerblichen Bereich z. B. neue Produkte auf den Markt gebracht oder Imagekampagnen durchgeführt. Eine Übertragung auf den Nonprofit-Bereich ist deshalb richtig und sinnvoll, weil sich die grundsätzliche konzeptionelle Vorgehensweise bei der Einführung eines neuen Produktes von der Durchführung eines Projektes gegen Rechtsextremismus nicht unterscheidet! Dass dies so ist, möchte ich in den nachfolgenden Kapiteln aufzeigen und Sie für eine konzeptionelle Vorgehensweise gewinnen.

Am Anfang der Marketingkonzeption, wie Sie hier vorgestellt wird, steht die Betrachtung des eigenen Leitbildes. Das Leitbild stellt das Handlungsgerüst für das Marketingkonzept dar. Darin werden grundlegende Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisation definiert (vgl. Kapitel „Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising“). Alle Maßnahmen, die aus dem Marketingkonzept resultieren, müssen sich im Rahmen des Leitbildes bewegen. Sollte kein Leitbild vorhanden sein, so ist die gemeinsame Erarbeitung eines Marketingkonzeptes innerhalb der Organisation ideal, um auch ein eigenes Leitbild zu entwickeln. Es ist dann quasi ein Nebenprodukt, da innerhalb des Marketingkonzeptes die Parameter eines Leitbildes berücksichtigt oder aber definiert werden müssen.

Marketing ist nach meinem Dafürhalten so etwas wie ein gutartiger Virus, dem Sie Ihre Organisation aussetzen sollten. Aber wer lässt sich schon gern freiwillig mit einem Virus anstecken? Sie werden also sicherlich auf Widerstände treffen. Und später wird der Eine oder die Andere durchaus auch mal „verschnupft“ sein, weil Änderungen in der Organisation anstehen, die nicht allen gefallen werden. In den meisten Fällen wird man aus diesem Prozess gestärkt und „gesünder“ hervorgehen. Das Konzept des Marketing soll und kann auf alle Ihre Arbeitsbereiche übertragen werden, nicht nur auf das Fundraising. Es ist wesentlicher Bestandteil der strategischen Organisationsführung. Marketing findet in einem Spannungsdreieck zwischen eigener Organisation, den Leistungsabnehmern und den Wettbewerbern statt. Das Angebot Ihrer Organisation muss sich mit dem Angebot Ihrer Wettbewerber messen bzw. sich davon im positiven Sinne abgrenzen und möglichst ideal die Bedürfnisse Ihrer Leistungsabnehmer befriedigen. Dabei handelt es sich um einen

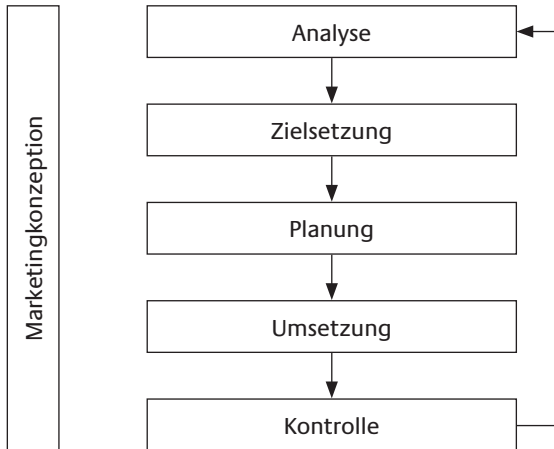
dauerhaften Prozess, der die Organisation in die Lage versetzt, sich den permanenten Veränderungen ihres Umfeldes anzupassen. Das nachfolgend beschriebene Phasenmodell soll Ihnen als Leitfaden dienen, wie Sie gutes Marketing in Ihrer Organisation implementieren können. Es soll Ihnen helfen, einen guten Flyer zu produzieren, eine tolle Webseite zu konzipieren, eine erfolgreiche Veranstaltungsreihe zu initiieren, neue Projektideen zu entwickeln, Ihre Pressearbeit zielgerichtet fortzuführen, eine wirkungsvolle Anzeige zu gestalten, ein responsestarkes Mailing zu kreieren und vieles mehr. Bei all diesen Herausforderungen wird Ihnen das Phasenmodell der Marketingkonzeption wertvolle Dienste leisten.

Da es sich bei diesem Buch um eine Praxishilfe für das Fundraising handelt, zielen meine Bezüge und Beispiele vor allem auf Fundraising ab. Grundsätzlich gilt aber, dass sich das hier vorgestellte Marketingkonzept auf alle nach außen gerichtete Aktivitäten Ihrer Organisation übertragen lässt.

## 4.1 Das Phasenmodell der Marketingkonzeption

### Leitbild der Organisation

---



---

### 4.2 Die Analyse

Am Anfang der Marketingkonzeption einer Organisation steht die Analyse. Viele der benötigten Informationen liegen der Organisation vor bzw. sind schon einmal in einem anderen Zusammenhang erfasst worden, z. B. im Rahmen von bereits gestellten Anträgen oder von Projekten. Es muss also nicht alles neu analysiert werden.

Bei der Auswertung der vorhandenen Informationen und der Neuanalyse sollte man mit großer Sorgfalt vorgehen. Weniger die Quantität als vielmehr die Qualität der gewonnenen Informationen ist von entscheidender Bedeutung für alle nachfolgenden Schritte, insbesondere für die Festlegung von Zielen und die Entscheidung für Maßnahmen. Folgende

Themenbereiche sollte die Analyse für ein erfolgreiches Marketingkonzept umfassen, sie kann aber im Einzelfall noch durch weitere Aspekte ergänzt werden:

#### **4.2.1 Externe Analyse**

##### **Gesellschaftliches Umfeld**

- a. Das politische Umfeld
- b. Das ökonomische Umfeld
- c. Das rechtliche Umfeld
- d. Das soziale Umfeld

Bei der Betrachtung des politischen und sozialen Umfeldes geht es insbesondere darum, sich bewusst zu machen, in welchem gesellschaftlichen Kontext sich die Organisation befindet. Informationen aus dieser Analyse (z. B. Zusammensetzung der politischen Gremien, Grad des bürgerschaftlichen Engagements, Jugendkriminalität etc.) werden später wichtige Argumentationsansätze z. B. gegenüber potentiellen Unterstützern und Unterstützerinnen sein. Darüber hinaus sind die rechtlichen Bestimmungen (z. B. das Steuerrecht) ein wichtiger Handlungsrahmen für Ihre Aktivitäten. Die Analyse des ökonomischen Umfelds schließlich berücksichtigt Informationen zur Erwerbs- und Einkommenssituation der Menschen im Umfeld sowie Daten zu Wirtschafts-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Letztere kommen vor allem als Sponsoren, aber auch als Sach- und Geldspender in Frage.

##### **Mitbewerber**

- a. Anzahl
- b. Größe der Organisationen
- c. Haushaltskennziffern

- d. Leitbilder
- e. Wichtigste Themen / Angebote
- f. angesprochene Zielgruppen
- g. Maßnahmen der letzten Zeit

Informationen zu den Mitbewerbern werden erfasst, um die eigenen Chancen einschätzen zu können und um „Lücken“ zu entdecken, die für eigene Aktivitäten noch erschlossen werden können. Mitbewerber sind grundsätzlich „nichts Schlimmes“. Sie halten dazu an, besser zu werden, die eigenen Aktivitäten zu vergleichen (Benchmarking) und im positiven Sinne in Frage zu stellen. Mitbewerber machen zudem Fehler, aus denen man lernen kann oder machen Dinge besonders gut, von denen man „sich eine Scheibe abschneiden“ kann. Ganz wichtig in der Einstellung zu den Mitbewerbern ist, dass nicht versucht wird, sie schlecht zu machen. Das bringt die eigene Organisation nicht weiter. Im Umkehrschluss würde das heißen, dass man besser ist und nichts verbessern muss. Das ist jedoch ein Trugschluss, der schnell in eine Sackgasse führt. Mitbewerber und ihre Aktivitäten sind Herausforderungen, denen man sich stellen muss, um selbst voran zu kommen.

### **Zielgruppen**

- a. (Potentielle) Leistungsabnehmer/-innen
- b. (Potentielle) Spender/-innen
- c. (Potentielle) Sponsor/-innen
- d. (Potentielle) Zuwendungsgeber/-innen
- e. ...

Für ein Marketingkonzept mit der Zielsetzung des Fundraisings geht es natürlich in erster Linie um die Unterstützung der für die Organisation wichtigen Zielgruppen (Stakeholder). Man darf aber auch die Leistungsempfängerinnen und

-empfänger und andere Interessensgruppe nicht vergessen, da sie durchaus für die Ansprache z. B. von Sponsoren von großer Bedeutung sein können. Wichtig bei der Beschreibung der Zielgruppen sind Merkmale wie Alter, Einstellungen, Milieuzuordnungen, Familienstand, Lebensphase und ganz wichtig: mögliche Motive für ein Engagement. Anhand dieser Informationen lassen sich später wichtige Rückschlüsse ziehen, unter welchen Bedingungen (Ort, Zeit, Art) man diese Zielgruppen für das eigene Anliegen ansprechen kann. Eine Segmentierung (also die Einteilung in „in sich homogene“ und „untereinander heterogene“ Gruppen) ist notwendig, um die unterschiedlichen Zielgruppen zu identifizieren und die für sie passende Ansprache zu finden.

#### **4.2.2 Interne Analyse**

##### **Angebot**

- a. Leitbild
- b. Leistungsbeschreibung
- c. Preise

Wie bereits eingangs erwähnt, ist das Leitbild die Ausgangsbasis der Analysephase. Darüber hinaus „schadet“ es nicht, noch einmal das eigene Leistungsangebot kurz und prägnant zu beschreiben. Wie bereits ausgeführt, sind viele Informationen des Analyseteils später wichtige Bausteine in der Ansprache der Zielgruppen. Formulieren Sie Ihre Leistungsbeschreibung also so, dass Außenstehende, die sich noch nicht viel mit Ihrem Thema beschäftigt haben, sie schnell und gut verstehen. Schauen Sie auch ruhig noch einmal auf Ihre Preise, die Sie für verschiedene Leistungen erheben. Sie wären nicht die Ersten, die erkennen, dass eine gute Leistung

auch einen adäquaten Preis verdient und diesen letztendlich auch erzielen kann (Siehe hierzu auch Kapitel 4.4.2).

### **Ressourcen**

- a. Aktuelle Haushaltssituation
- b. Haushaltsprognose für die nächsten Jahre
- c. Geschäftsführung/Vorstand
- d. Finanzielle Ressourcen
- e. Personelle Ressourcen

In diesem Teil der Analyse geht es „ans Eingemachte“. Bereits in diesem Teil wird sich zeigen, wie ernsthaft sich die Organisation mit dem Thema Marketing und insbesondere Fundraising auseinandersetzen möchte. Soviel gleich vorweg: Fundraising ist eine Investition in die Zukunft. Fundraising kostet im ersten Schritt vor allem viel Zeit, aber auch Geld. Wer damit rechnet, dass sich Fundraising vom ersten Augenblick an selbst trägt, wird schnell erkennen, dass er damit „auf dem Holzweg“ ist. Auch im Wirtschaftssektor kosten Änderungen Zeit und Geld. Diese müssen budgetiert und mit Personalressourcen versehen werden. Ein Vorstand, der auch selbst agiert und felsenfest hinter der Sache steht, ist eine ganz wichtige Voraussetzung.

### **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

- a. Bekanntheit und Image der Organisation
- b. Corporate Design/Corporate Image
- c. Pressekonzept
- d. Werbemittel ( z. B. Webseite, Flyer etc.)
- e. Angesprochene Zielgruppen

In diesem Teilbereich schlummern große Potentiale für das Fundraising einer Organisation. Darüber hinaus ist die

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Voraussetzung für die Mittelakquise (vgl. hierzu die Abbildung: „Fundraising als Teil des Sozialmarketing“). Denn nur wer die auf Mittelsuche befindliche Organisation kennt und darüber hinaus ihr Anliegen sympathisch findet, wird sich auch für diese engagieren. Und wer die Organisation dann kennt, sollte auf einfache und schnelle Weise erfahren, wie er oder sie helfen kann. Zugegeben: Daten zu Bekanntheit und Image lassen sich für viele Organisationen nur schwer erfassen. Aber dann helfen Sie sich einfach mit dem, was Sie von anderen gehört haben bzw. was Ihnen selbst zugetragen wurde. Seien Sie aber ehrlich mit sich selbst. Sich selbst „in die Tasche zu lügen“ rächt sich spätestens dann, wenn Sie z. B. auf Basis einer falschen Einschätzung Geld umsonst investieren. Schauen Sie sich Ihre bisherigen Werbemaßnahmen an! Was ist leicht verständlich? Wo wird das Leitbild besonders deutlich? Was ist besonders ansprechend? Haben Sie an das Spendenkonto auf allen Publikationen gedacht? Sprechen Sie die Sprache Ihrer Zielgruppe?

### **Fundraising**

- a. Bisherige Maßnahmen (Erfolg/Misserfolg)
- b. Verantwortlichkeiten
- c. Fundraisingkenntnisse
- d. Datenbank/Adressmanagement

Eventuell haben Sie oder Ihre Organisation bereits erste Erfahrungen im Fundraising gesammelt und können bereits erste Maßnahmen analysieren. Führen Sie sich vor Augen, was gut und was nicht gut funktioniert hat. Seien Sie auch mit kleinen Erfolgen zufrieden und bauen Sie darauf auf. Rom wurde auch nicht an einem Tag erbaut! Die eigenen Stärken zu stärken ist allemal sinnvoller als immer wieder

herum zu experimentieren! Schauen Sie sich an, welche Verantwortlichkeiten bestanden und bestehen und ob diese auf verschiedene Schultern verteilt sind! Fundraising ist Teamwork! Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, können Sie auch einen kleinen Haken an das Themengebiet „Fundraisingkenntnisse“ machen! Darüber hinaus gibt es viele Möglichkeiten sich weiterzubilden. Eine Linkliste finden Sie im Kapitel „Rahmenbedingungen für strategisches Fundraising“.

Das Herzstück eines gut funktionierenden Fundraisingkonzeptes ist immer eine Datenbank. Als Datenbank kann auch ein Karteikartensystem fungieren. Aber das wollen Sie sich sicherlich nicht antun. Wie speichern Sie aktuell all Ihre Kontakte? Reicht das aus, um eine Kontakthistorie nachzuvollziehen? Können Sie Spendenquittungen ausstellen und archivieren? Können Sie den Adressen Projekte (z. B. ein Mailing) zuordnen und Datenaustausch mit anderen Programmen betreiben?

## **4.3 Die Zielsetzung**

### **4.3.1 Die Wichtigkeit von Zielen**

Sie werden es sicherlich aus Ihrer praktischen Arbeit kennen, dass man sich fragt: „Was machen wir denn da eigentlich gerade?“. Diese Frage lässt uns darauf besinnen, welches Ziel unser Handeln hat. Sie zeigt zugleich zwei wichtige Aspekte von Zielen auf: Sie dienen als Maßstab für das Handeln und als Kontrollkriterium! Im Fundraising sind Ziele von sehr hoher Bedeutung. Denn wenn man nicht weiß, was man erreichen möchte, weiß man auch nicht, wen man wann worum bitten soll! Als Fundraiser und oder Fundraiserin muss einer/-m immer bewusst sein, welche Ressourcen die

eigene Organisation benötigt. Denn es wird auch vorkommen, dass man Angebote erhält, mit denen die Organisation gar nichts (sinnvolles) anfangen kann. Ein Autohaus möchte ein Auto schenken, eine Druckerei möchte mit Druckleistungen unterstützen. Ersteres kann sogar „nach hinten“ losgehen, da Folgekosten entstehen. Beim zweiten Beispiel ist es wichtig zu wissen, welche Druckleistungen der Verein benötigt, um nicht nur „einfach so“ etwas zu drucken und dadurch Zeit und Geld in der Druckvorbereitung zu vergeuden.

Ziele sollen leiten und müssen in regelmäßigen Abständen mit den Ergebnissen abgeglichen und ggf. korrigiert werden! Ziele sollten in der Organisation gemeinsam festgelegt werden. Dies sichert eine hohe Identifikation und somit auch eine hohe Teilhabe aller, die am nachfolgenden Prozess der Umsetzung beteiligt sind!

#### **4.3.2 Das Zielsystem**

Das *Oberziel* der Vereinsarbeit ist es, die Satzung des Vereins in die Tat umzusetzen. Darunter gibt es eine Vielzahl von *Unterzielen*, zu denen auch die finanzielle Absicherung der Arbeit gehört. Die *Unterziele* können noch einmal in *strategische* und *operative Ziele* unterteilt werden. Wesentliches Merkmal der *strategischen Ziele* ist, dass sie langfristig angelegt und von entscheidender Bedeutung für die Organisation sind. *Operative Ziele* sind hingegen sehr handlungsorientiert und im Wesentlichen kurzfristig angelegt. Die Mehrzahl der Ziele in einem Marketingkonzept werden also operative Ziele sein, die das tägliche Handeln bestimmen. Nachfolgend ein Beispiel für heruntergebrochene Zielkategorien:

**Oberziel:** Aufklärung von Jugendlichen über die Bedeutung von Zivilcourage und die Vermittlung von demokratischen Grundwerten.

**Unterziel:** Für die Durchführung des Projektes „Mut und Toleranz“ benötigen wir Drittmittel in Höhe von 75.000 Euro.

**Strategisches Ziel:** Bei der Suche nach Unterstützung konzentrieren wir uns vor allem auf Unternehmen aus dem Umfeld, die wir langfristig an unsere Arbeit binden möchten.

**Operatives Ziel:** Um alle Adressen und Kontakte pflegen zu können, werden wir eine professionelle Datenbanklösung implementieren.

**Operatives Ziel:** Wir laden alle Entscheidungsträger der Unternehmen aus unserem Umfeld zu einem Tag der offenen Tür ein und erwarten uns daraus zehn weiterführende Kontakte.

**Operatives Ziel:** In unserem Weihnachtsmailing an unsere aktuellen Unterstützerinnen und Unterstützer werden wir das Projekt „Mut und Toleranz“ vorstellen und erwarten eine Spendensumme von 10.000 Euro.

## **4.4 Die Planung**

### **4.4.1 Die Wichtigkeit der Planung**

“80 Prozent des Erfolges eines Projektes liegen in einer guten Planung!“ Das ist meine feste Überzeugung. Nachdem im vorherigen Abschnitt über die Ziele gesprochen wurde, kom-

men wir nun zur Festlegung der Maßnahmen sowie zur Planung von Budgets und Ressourcen, um diese Ziele zu erreichen. Für diesen Teil der Marketing-Konzeption sollte man sich in jedem Fall ausreichend Zeit nehmen. All die Dinge, die hier präzise vorausgedacht werden, müssen später nicht mühselig und meist unter großem Zeit- oder sogar finanziellem Aufwand korrigiert werden.

#### **4.4.2 Der Marketingmix**

Neben einer (großzügigen) zeitlichen Planung von Maßnahmen und Budgets sind es vor allem die verschiedenen Maßnahmenfelder, die einer intensiven Planung unterzogen werden müssen. Aus dem Wirtschaftssektor gibt es hierzu das Konzept des sogenannten Marketing-Mixes. Dieser setzt sich aus vier Themenfeldern zusammen, die in der angelsächsischen Marketingsprache auch als die „4 p“'s bekannt sind (product, price, place, promotion). Übertragen auf das Sozialmarketing sind das also das Leistungsangebot (product), das Leistungsentgelt (price), die Distribution der Leistung (place) sowie die Kommunikation der angebotenen Leistungen (promotion).

##### **Das Leistungsangebot (product)**

Was ist eigentlich das Leistungsangebot einer Nonprofit-Organisation? Da wären natürlich in erster Linie die Maßnahmen und Projekte zu nennen, die mit der unmittelbaren Umsetzung des Vereinszweckes in Verbindung stehen. Als Beispiele seien Seminare, Ausstellungen, Einzelfallhilfen, Lobbyarbeit oder das Betreiben eines Jugendtreffs genannt. Sie gehören zu den Kernleistungen einer Organisation. Ihr Produkt ist also Ihre Dienstleistung an und für die Gesellschaft. Darüber hinaus hat Ihr Verein

aber vielleicht auch ergänzende Produkte wie z. B. Bücher, CDs etc.

Ein ganz wichtiger Leistungsbereich, der nur mittelbar mit dem Vereinszweck in Verbindung steht, ist der emotionale Wert der angebotenen Leistungen. Damit meine ich „das gute Gefühl“, welches sich bei den Beteiligten einstellt, aber auch auf die abstrahlt, die mit der Sache sympathisieren bzw. diese unterstützen! Dieser emotionale Wert ist quasi der „Gegenwert“ für die Spender und Spenderinnen und spielt als Teilaspekt des Images einer Organisation eine entscheidende Rolle für Sponsoren und Sponsorinnen!

### **Das Leistungsentgelt (price)**

Auf die Preisgestaltung für die öffentliche Förderung oder den wirtschaftlichen Zweck- und/oder Geschäftsbetrieb soll hier nicht eingegangen werden, schon aber die Frage nach dem „Preis“ für eine Spende oder ein Sponsoringangebot beantwortet werden. Wichtig für die „Preisgestaltung“ einer Spende ist die Berücksichtigung der Möglichkeiten der Spenderinnen und Spender, der Grad der Bedürftigkeit des Spendenzwecks sowie die Nachvollziehbarkeit der Spendenverwendung. Im Fundraising haben sich hierzu sogenannte „Shoppinglists“ etabliert. Verschiedene Spendenmöglichkeiten (Spendenzwecke) mit unterschiedlichen Spendenhöhen ermöglichen es den Spenderinnen und Spendern, ihr bevorzugtes Thema (z. B. anhand des subjektiv empfundenen Grades der Bedürftigkeit) und die bevorzugte Spendenhöhe (z. B. anhand der eigenen finanziellen Möglichkeiten) auszuwählen. So kostet z. B. ein Seminar pro Teilnehmer

50 Euro oder aber der Jugendtreff braucht fünf neue Computer.

Die Preisgestaltung bei Sponsoringaktivitäten unterliegt anderen Gesetzmäßigkeiten. Insbesondere der Grad der öffentlichen Wirkung (Anzahl der Kontakte in der Zielgruppe des Sponsors) sowie das öffentliche Ansehen (Image) des/der Gesponserten spielen hierbei eine herausragende Rolle. Grundsätzlich kann ich hier nur den Rat geben, dass Sie sich nicht „unter Wert“ verkaufen sollten. Bedenken Sie, dass bei einer Sponsoringaktion Gegenleistungen von Ihnen erbracht werden müssen, die häufig einen nicht zu unterschätzenden Zusatzaufwand (Geld und Zeit) bedeuten. Dass der Sponsoringbetrag und die möglichen Einnahmen aus einer Sponsoringaktion diese Zusatzaufwendungen mehr als decken müssen, versteht sich leider viel zu oft nicht von selbst!

### **Die Distribution der Leistung (place)**

Damit Sie Ihre Leistungen an „Mann und Frau“ bringen können, müssen Sie die Zielgruppe Ihres Angebotes im wahrsten Sinne des Wortes treffen. Es muss also Orte und Zeitpunkte geben, an denen Sie Ihre Leistung erbringen können. Für Ihre Leistungsabnehmer kann dies z. B. bedeuten, dass sie zu Ihnen kommen oder aber sie zu Ihnen gehen. Für das Fundraising heißt dies vor allem, dass Sie sich darüber Gedanken machen, wann und wo Sie Ihre Unterstützer und Unterstützerinnen am besten (im Sinne von erfolgreichsten) ansprechen können. Das kann z. B. zu Hause sein (am besten mit einem Mailing), das kann in der Öffentlichkeit sein (z. B. bei einer Veranstaltung) oder im Internet (z. B. auf der eigenen oder einer fremden Webseite oder im eigenen oder fremden News-

letter). Die Wahl des Ortes hängt stark von der Zielsetzung Ihrer Ansprache ab. Möchten Sie z. B. neue Interessenten und Interessentinnen gewinnen, gehen Sie auf eine Fremdveranstaltung oder schreiben einen Beitrag in einem fremden Newsletter. Möchten Sie Unterstützer und Unterstützerinnen für ein bestimmtes Projekt gewinnen, laden Sie z. B. die bisherigen Spender und Spenderinnen zu einer eigenen Veranstaltung ein und schreiben den aktuellen Interessenten und Interessentinnen einen Spendenbrief. Und möchten Sie Sponsoren gewinnen, lassen Sie sich bspw. vom ortsansässigen Rotary- oder Lions-Club einladen oder rufen direkt die Geschäftsführung oder die Leitung der Unternehmenskommunikation von Firmen an.

### **Die Kommunikation der angebotenen Leistungen (promotion)**

Erst wenn das Leistungsangebot bestimmt, der Preis der Leistung festgelegt und der Ort der Ansprache definiert ist, erst dann (und wirklich erst dann!) planen Sie die werbliche Ansprache Ihrer Zielgruppe. Ich kann nicht oft genug betonen, dass viele Organisationen den Fehler machen, erst an genau dieser Stelle ihre sogenannten Marketingaktivitäten zu beginnen. Schnell wird entschieden, dass die Webseite „mal überarbeitet oder ergänzt werden muss“, dass der alte Flyer „nichts mehr taugt“, dass das Logo „zu altbacken aussieht“ oder Plakate deshalb neu gemacht werden müssen, weil auf dem aktuellen zu viel Text steht! Alles Zufallstreffer, wenn nicht vorher die Schritte der hier vorgestellten Marketingkonzeption gegangen wurden, Sie sich also in einer Analyse z. B. die Frage gestellt haben, wer denn gesagt hat, dass der alte Flyer nichts mehr taugt und Sie in der Zielsetzung defi-

nirt haben, wofür der neue Flyer besser taugen soll. In der Planung müssen Sie festgelegt haben, was denn alles in dem neuen Flyer enthalten sein soll, um das definierte Ziel zu erreichen.

Neben dem Kommunikationsmittel ( z. B. Flyer, Plakat, Webseite, Newsletter, Anruf) bestimmen Sie auch die Form (bspw. Bilder, Texte, Filme) und die inhaltliche Gestaltung der Botschaft ( z. B. argumentativ, emotional, informativ, humorvoll). Nachfolgend einige Beispiele für die Kombination der Marketingmix-Elemente und der daraus resultierenden kommunikativen Ansprache der Zielgruppe:

- In Ihren Ausstellungsräumen (place) stellen Sie eine Spendendose (promotion) auf. Auf einem darüber angebrachten Plakat (promotion) erläutern Sie, wie viel Geld (price) Sie für die Umgestaltung der Ausstellung (product) im nächsten Jahr benötigen.
- Für die Präsentation Ihres neuen Projektes (product) mit einem Gesamtfinanzierungsbedarf von 50.000 Euro (price) im Lions-Club (place) bereiten Sie eine Powerpoint-Präsentation (promotion) vor. In dieser Powerpoint-Präsentation wird neben der argumentativen textlichen Umsetzung auch ein emotionaler Film eingebaut.

Eine gute Planung bedeutet das Einbeziehen aller wichtigen Rahmenbedingungen und Eventualitäten, um mit hoher Effizienz und Sicherheit das gesteckte Ziel zu erreichen. Eine rechtzeitige Abstimmung mit allen Beteiligten ist für eine hinreichende Ressourcenplanung von großer Bedeutung!

## 4.5 Die Umsetzung

Eigentlich sollte die Umsetzung im Anschluss an eine gute Planung ein Leichtes sein. Ist sie aber dann häufig doch nicht, da viele Eventualitäten nicht bedacht wurden oder bedacht werden konnten. Daher ist es wichtig, einen Projektverantwortlichen bzw. eine Projektverantwortliche zu bestimmen. Bei dieser Person laufen alle Fäden für die Koordination einer Aktion zusammen. Er oder sie achtet insbesondere auf das abgestimmte Timing sowie die Einhaltung des bereitgestellten Budgets. Regelmäßige Abstimmungen z. B. in Form von Projektsitzungen und Protokollen halten alle Beteiligten auf dem Laufenden und können notwendige Entscheidungen herbeiführen. (Mehr zu Methoden und Instrumenten für die Umsetzung von Projekten finden Sie im Kapitel „Projektmanagement im Fundraising“.)

Auch oder insbesondere Fundraisingmaßnahmen leben von der gemeinsamen Umsetzung im Team. Die Erfolgsaussichten vervielfachen sich, wenn möglichst alle Beteiligten gemeinsam an einem Strang ziehen. In der Fachsprache wird dies auch als integriertes Marketing und bezogen auf den Bereich der Kommunikation als integrierte Kommunikation bezeichnet. Darunter ist zu verstehen, dass alle Maßnahmen, die eine Organisation plant und umsetzt, dem gleichen Ziel verpflichtet und so miteinander verwoben sind, dass sie parallel und/oder zeitversetzt ein aufeinander abgestimmtes Maßnahmenbündel bilden. Mein Plädoyer lautet also, dass sich alle Beteiligten in Ihrer Organisation mit ihren jeweiligen Maßnahmen abstimmen und bei einer zu großen Anzahl von Maßnahmen Prioritäten gesetzt werden. Wenn Sie sich aufgrund Ihrer Analyse, Zielsetzung und Planung für das neue Projekt „XY“ entschieden haben, dann ist es sehr

wichtig, dass alle beteiligten Organisationseinheiten auf Basis der festgelegten Ziele an der Umsetzung dieses Projektes mitwirken. Insbesondere in der Kommunikation ist eine inhaltliche und zeitliche Abstimmung der Maßnahmen für die Erfolgsaussichten von enormer Bedeutung (integrierte Kommunikation). Kommunizieren Sie also über alle Kanäle die gleiche inhaltliche Botschaft, die sich nur im Umfang und der Gestaltung unterscheiden darf. Kündigen Sie das Projekt „XY“ z. B. zuerst auf der Webseite mit einem kleinen Artikel an. Laden Sie dann die Presse und andere Interessensgruppen zu einer Presseveranstaltung ein, in der Sie die Inhalte des Vorhabens in einer lebendigen Art und Weise präsentieren. Bereiten Sie für diesen Tag auch Flyer vor, die in etwas ausführlicherer Form über die Inhalte und Aspekte des Projektes berichten und zum Spenden aufrufen. Versenden Sie dann am Folgetag der Presseveranstaltung Ihr Mailing an Ihren Adressatenkreis und legen Sie den Flyer mit dem Spendenaufruf bei. Der Adressatenkreis ist somit durch die Berichterstattung in der Presse bereits vorinformiert und kann sich ggf. über die Webseite noch weitere Informationen zu dem Projekt beschaffen. Diese zeitliche und inhaltliche Abstimmung Ihrer Maßnahmen insbesondere in der Kommunikation erhöht die Erfolgsaussichten wesentlich, denn das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.

#### **4.6 Die Kontrolle**

Am Ende einer Maßnahme oder eines bestimmten Abschnittes einer größeren Maßnahme muss man sich die Zeit nehmen, die Ergebnisse mit den ursprünglichen Zielsetzungen zu vergleichen. Sparen Sie dabei nicht mit Lob und Dank für die Beteiligten, auch wenn das eigentlich gesetzte Ziel nicht oder nicht ganz erreicht wurde. Lob und Dank sind

wichtige Voraussetzungen dafür, dass das Engagement auch für die nächste Aktion hoch ist.

Das schrittweise Vergleichen der Ergebnisse mit den einzelnen Etappen der Marketingkonzeption soll zu der Erkenntnis führen, was gut und was nicht so gut gelaufen ist. Bei den Punkten, die nicht so gut gelaufen sind, versuchen Sie sich vor Augen zu führen, an welcher Stelle der Konzeption die Ursachen für das Scheitern zu suchen sind. Haben wir die Lage falsch eingeschätzt oder analysiert? Waren die Ziele zu ehrgeizig? Oder haben wir bei der Planung die Ressourcen falsch zugeordnet? Dieser schrittweise Abgleich von Ergebnissen und Marketingkonzeption soll uns in die Lage versetzen, Fehler genau zu erkennen und die richtigen Schlussfolgerungen für die Zukunft zu ziehen. Dies kann z. B. die Anpassung der Oberziele sein oder aber eine genauere Budget- und Ressourcenplanung. Mit welchen Instrumenten und Methoden Sie diese Kontrolle und Justierung vornehmen können, erfahren Sie im Kapitel „Vertrauen ist gut, Controlling ist besser“.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Ehrlichkeit dieser Kontrolle. Wie schon für die Analysephase ausgeführt, bringt das Verleugnen oder Schönreden nicht weiter. Wie in so vielen anderen Bereichen des Lebens sind es gerade die Fehler, aus denen wir die besten Lehren ziehen können. Ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen der Vereinsführung und den Beteiligten an einer Fundraisingmaßnahme ist dafür eine Grundvoraussetzung!

## 5. Beispiel für ein Marketingkonzept

### Beispielorganisation: Anne Frank Zentrum, Berlin

Das Beispiel des Anne Frank Zentrums zeigt aus meiner Sicht exemplarisch die Vielzahl an Möglichkeiten, die für Initiativen und Organisationen aus dem Bereich Bekämpfung von Rechtsextremismus bestehen. Eine klare Positionierung („Über die Beschäftigung mit Anne Frank ...“) grenzt sich die Organisation deutlich von anderen Organisationen in diesem Themenfeld ab. Das Beispiel zeigt aber auch ganz deutlich, dass es ohne Investitionen nicht geht. Es soll Mut machen, etwas zu wagen und verdeutlichen, dass Fundraising oft in kleinen Schritten vorangeht, z. B. beim Aufbau eines Freundes- und Spenderkreises.

### Leitbild (Auszug)

Über die Beschäftigung mit Anne Frank fördert das Anne Frank Zentrum die Erinnerung an die nationalsozialistischen Verbrechen und trägt die Botschaft ihres Tagebuches in die heutige Zeit.

Das Anne Frank Zentrum setzt sich ein für eine vielfältige, lebendige Gesellschaft und arbeitet gegen Antisemitismus, Vorurteile und jegliche Diskriminierung von Menschen. Insbesondere sollen persönliche Entscheidungsspielräume aufgezeigt werden, die in ganz alltäglichen Situationen wie Ausgrenzung oder Gruppenzwang ein Handeln ermöglichen. Die pädagogische Arbeit mit jungen Menschen bildet einen Schwerpunkt des Anne Frank Zentrums.

## Interne Analyse

- Angebot von Dauerausstellung und Wechselausstellungen in eigenen Ausstellungsräumen zum Themenbereich Zivilcourage mit ca. 5.000 Besucher/-innen pro Jahr, Eintrittspreise: 2,50 Euro/pro Erwachsene; 1,00 Euro/pro Kind
- 15 große Wanderausstellungen mit ca. 10.000 Besucher/-innen pro Jahr
- Begleitung von ca. 250 Jugendgruppen á 15 Jugendliche durch die Dauerausstellung pro Jahr
- Seminare zur Weiterbildung von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen
- 5 feste Mitarbeiter/-innen, 15 Freiwillige
- davon ein Geschäftsführer und eine Mitarbeiterin für ÖA und PR
- kein Budget für Fundraising, permanent knappe Haushaltslage
- 15 Vereinsmitglieder und 5 Fördermitglieder, ca. 50 Spender und Spenderinnen
- Adressmanagement über „adressplus“
- bisher viele Sachspenden, v. a. für Ausstellungsentwicklung
- gute Kontakte zu Prominenten, u. a. Katja Riemann, Iris Berben
- Medienverkauf, insbesondere eigene Publikationen
- eigene Webseite sowie ein buntes Sammelsurium an Flyern und Broschüren
- keine einheitliche Corporate Design-Richtlinie (Web, Print, Geschäftsausstattung)

## Externe Analyse

- hervorragende Lage in einem touristischen „Hotspot“ von Berlin
- in unmittelbarer Nachbarschaft eines Museums der Gedenkstätte Deutscher Widerstand (Eintritt frei!)
- gute Kontakte der Geschäftsführung zu Stiftungen und öffentlichen Zuwendungsgebern
- Drei weitere große Organisationen sind in Berlin zum gleichen Themenbereich tätig, allerdings keine mit einem vergleichbaren Ausstellungs- und Begleitungskonzept
- ein sehr großes Angebot an Ausstellungen und Museen in der Stadt, allerdings keines mit der eigenen spezifischen Themenstellung
- Zielgruppen: v.a. Erwachsene mit Interesse an geschichtlichen und gesellschaftspolitischen Themen, Familien, Jugendliche zwischen 12 und 18 Jahren, Erzieher und Erzieherinnen, Lehrer und Lehrerinnen und Pädagoginnen und Pädagogen.

## Zielsetzungen

**Oberziel:** Das Anne Frank Zentrum möchte im Bereich der Ausstellungen zum Thema „Zivilcourage“ Maßstäbe setzen. Jugendliche und Erwachsene sollen gleichermaßen durch ein einzigartiges pädagogisches Konzept (Jugendliche begleiten durch die Ausstellungen) erreicht und für mehr Engagement im eigenen Umfeld begeistert werden.

**Unterziel:** Die bisherige hohe Abhängigkeit der Finanzierung von öffentlichen Zuschüssen soll durch eine bessere Vermarktung der Ausstellung reduziert werden und zusätz-

liche Vorhaben und Projekte (z. B. ein Jugendwettbewerb) sollen durch Drittmittel finanziert werden.

### **Planung**

- Durch Umschichtungen im Haushalt wird für die nächsten zwei Jahre ein/-e freiberufliche/-r Fundraiser/-in engagiert.
- Diese/-r kümmert sich vor allem um das öffentliche Erscheinungsbild, eine deutlich intensivere Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenarbeit mit der Verantwortlichen für PR sowie um die Akquise von zusätzlichen Finanzmitteln für besondere Projekte.
- Hierfür erhält er einen eigenen Arbeitsplatz mit PC und Telefon, Unterstützung durch eine Langzeitpraktikantin sowie zeitliche Ressourcen des Geschäftsführers für Termine mit potentiellen Partnern.
- Darüber hinaus stehen keine weiteren finanziellen Mittel zur Verfügung.

### **Umsetzung**

- Akquise einer pro-bono-Agentur für die Teilnahme am Wettbewerb „ideas that matter“ von SAPPI. ([www.ideas-that-matter.com](http://www.ideas-that-matter.com))
- Erhöhung der Eintrittspreise für die Ausstellung auf 3,50 Euro bzw. 1,50 Euro.
- Entwicklung einer eigenen Corporate Design-Richtlinie mit der pro-bono-Agentur
- Umsetzung der CD-Richtlinie für alle Publikationen, Flyer, Plakate, für die Geschäftsausstattung und die Webseite

- Bessere Präsentation der zum Verkauf stehenden Medien in der Ausstellung sowie Ergänzung des Angebotes um weitere thematisch angelehnte Publikationen und einige Merchandising-Artikel (u. a. Postkarten).
- Entwicklung eines Fördermitglied-Flyers und Verteilung an Besucher und Besucherinnen
- Auslage einer Interessenten- und Interessentinnenliste in den Ausstellungen
- Zwei Mailings pro Jahr an Interessenten und Interessentinnen
- Ansprache von Stiftungen und Unternehmen zur Unterstützung von besonderen Projekten (u.a. zwei Jugendwettbewerbe und Ausstellungseröffnungen).
- Ergänzung des Newsletters um fundraisingrelevante Themen
- Ergänzend zur großen Wanderausstellung werden auch kleinere Wanderausstellungen angeboten, die sich vor allem aus den Jugendwettbewerben und den Wech-selausstellungen ergeben.

## **Kontrolle**

- Der Gewinn eines Preisgeldes bei der SAPPI-Aktion „ideas that matter“ sicherte die Umsetzung einer großen Outdoor-Plakat-Aktion (500 16/1 Plakate in Berlin und Potsdam) incl. Entwicklung und Umsetzung einer einheitlichen Corporate Design-Richtlinie.
- Umgestaltung der Webseite des Anne Frank Zentrums ([www.annefrank.de](http://www.annefrank.de)) mit einer gezielteren Ansprache der verschiedenen Zielgruppen.
- Die Besucherzahlen der Berliner Ausstellung konnten im ersten Jahr auf 15.000 gesteigert werden und stabilisier-ten sich in den darauf folgenden Jahren bei ca. 10.000

Besuchern und Besucherinnen. Die Einnahmen durch Eintrittsgelder konnten somit pro Jahr um ca. 20.000 Euro gesteigert werden. Die Einnahmen durch den Medienverkauf und die Spendendose im Ausstellungsbereich konnten mehr als verdoppelt werden.

- Zwei Jugendwettbewerbe, die ausschließlich durch eine Stiftung und durch andere Sach- und Geldleistungen finanziert wurden, erreichten bundesweit vor allem Lehrer und Lehrerinnen sowie Jugendliche zwischen 12 und 18 Jahren. Mit jeweils ca. 1.000 Teilnehmern und Teilnehmerinnen wurde ein gutes Beteiligungsergebnis erzielt.
- Die Anzahl der Wanderausstellungen pro Jahr konnte gesteigert werden, da nun auch Angebote für kleinere Gemeinden oder Initiativen bestehen.
- Ausbau des Freundeskreises auf 30 Mitglieder
- Ausbau der Spender und Spenderinnen auf ca. 100 pro Jahr





# Grundsätze öffentlicher Förderung

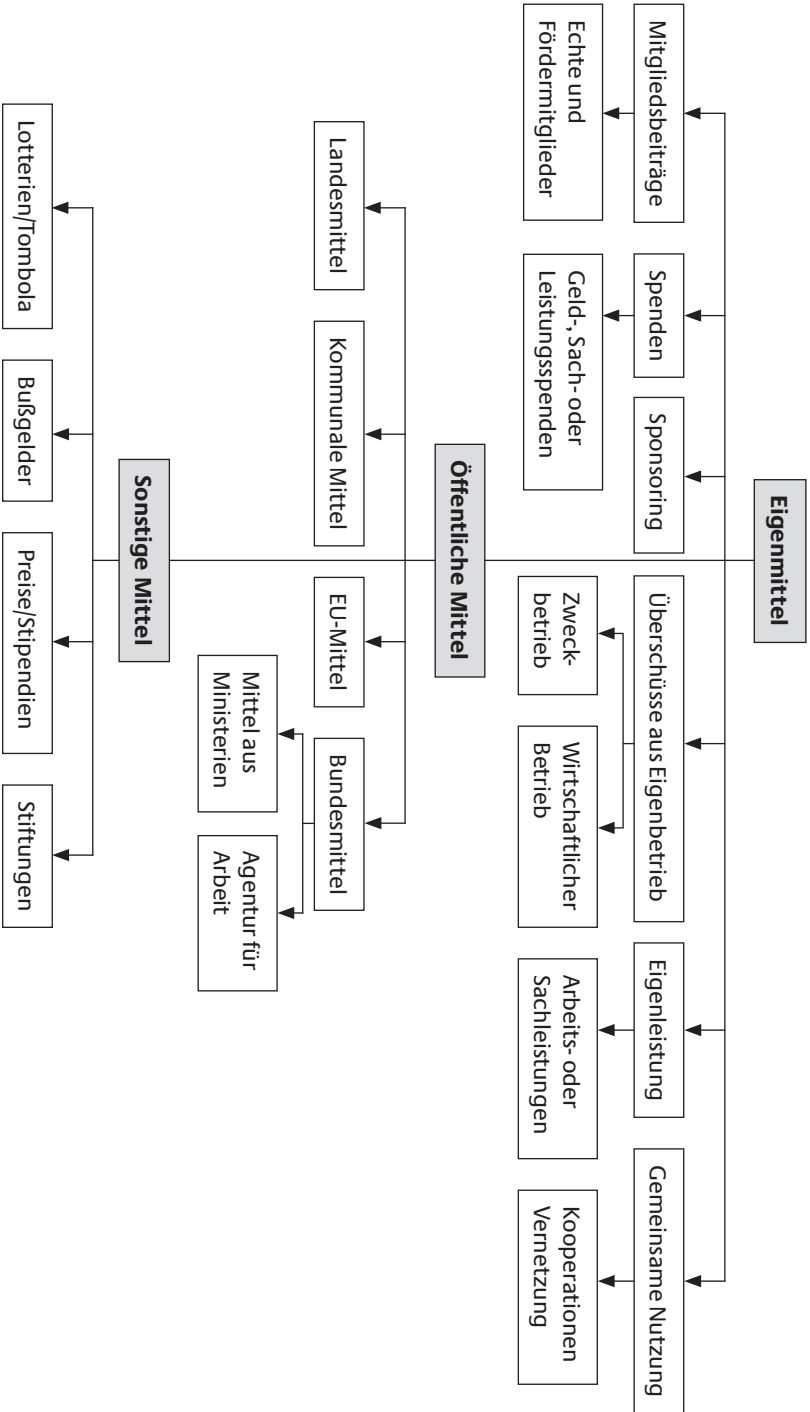
Von Norbert Kunz

In den vorangegangenen Kapiteln haben wir Fundraising insbesondere unter dem Aspekt der Gewinnung privater Unterstützung betrachtet. Doch nur wenige gemeinnützige Organisationen finanzieren sich ausschließlich über Mitgliedsbeiträge, Spenden oder Sponsoring. Für viele werden diese privaten Mittel zwar immer wichtiger, gemessen am Gesamtbedarf sind sie jedoch noch eher ein Zubrot. Gerade im Bildungs- und Sozialbereich bilden die öffentlichen Zuwendungen die wichtigste Säule im Finanzierungsmix (siehe Grafik). Auch sie müssen zunächst einmal eingeworben werden.

Deshalb soll es hier nun um die wohl wichtigste Form der Mittelakquise gehen – die öffentliche Förderung. Gerade bei der Entwicklung und Etablierung neuer Projektideen gelten öffentliche Körperschaften als erste Ansprechpartner. Im nachfolgenden Kapitel wollen wir den Fragen nachgehen,

- unter welchen Voraussetzungen öffentliche Förderung gewährt werden kann,
- welche öffentlichen Stellen zuständig sein könnten,
- welche Formen der öffentlichen Förderung möglich sind,
- welche Bedingungen an die Vergabe öffentlicher Mittel gestellt werden,

**Finanzierungsformen**



- was es bei der Beantragung öffentlicher Mittel zu beachten gilt und
- mit welchen Problemen man rechnen muss.

## **1. Wann haben wir Chancen auf öffentliche Förderung?**

In vielen Aspekten unterscheiden sich die Strategien zwischen der privaten und öffentlichen Fördermittelakquise kaum. Doch ein wesentlicher Unterschied besteht: die Finanzierung aus öffentlichen Quellen basiert auf dem Öffentlichen Recht. Im Unterschied zum Privaten Recht, welches das Verhältnis zwischen Bürgern regelt (Gleichordnung), wird im Öffentlichen Recht das Verhältnis zwischen staatlichen Institutionen und ihren Bürgerinnen und Bürgern geregelt (Unterordnung). Hiervon ist auch das Zuwendungsrecht geprägt.

### **1.1 Passgenauigkeit der Projektidee**

Eine Gewährung öffentlicher Mittel kommt nur in Frage, wenn öffentliche Körperschaften an der Erfüllung bestimmter Aufgaben oder Zielsetzungen ein erhebliches Interesse haben und die beschriebenen Aufgaben oder Zielstellungen ohne eine öffentliche Förderung nicht oder nicht in einem adäquaten Umfang erfüllt werden können. Dieser Grundsatz wird in den Bundes-, Landes- und Gemeindehaushaltsordnungen konkretisiert. Ein Rechtsanspruch auf öffentliche Förderung besteht also nicht.

Wie können wir feststellen, ob eine Verwaltung Interesse an der Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Trägern hat? Hier hilft Ihnen nur eine systematische Recherche von Förderprogrammen und -richtlinien, die Nachverfolgung von Aus-

schreibungen, die Lektüre von Regierungsprogrammen und das Nachhaken, ob diese oder jene formulierten Ziele auch tatsächlich verfolgt werden.

### **Fördermittelportale**

---

Um sich einen schnellen Überblick über Fördermittel zu verschaffen, bietet sich die Nutzung von Fördermittelportalen an. Diese sind in der Regel leicht über die Webseite der zuständigen Ministerien zu finden. Darüber hinaus existiert eine Reihe von privaten und öffentlichen Portalen, die auf nationale und europäische Förderprogramme verweisen.

---

#### Förderportale

---

[www.foerderdatenbank.de](http://www.foerderdatenbank.de)

[www.bund.de](http://www.bund.de)

[www.bmw.de/Navigation/Unternehmer/foerderdatenbank.html](http://www.bmw.de/Navigation/Unternehmer/foerderdatenbank.html)

[www.eufis.de](http://www.eufis.de)

[www.europa-kontakt.de](http://www.europa-kontakt.de)

[www.welcomeurope.com](http://www.welcomeurope.com)

---

Existieren keine Förderprogramme oder -richtlinien, erfordert die „Durchsetzung“ einer öffentlichen Förderung erhebliches Verhandlungsgeschick. Andererseits sollten Sie bedenken, dass Politik und Verwaltung in gewissem Maße von der öffentlichen Meinung abhängig sind und mithin auch auf aktuelle Probleme und Herausforderungen reagieren. Gerade in unserem Themenkomplex verhalten sich die Förderinstitutionen extrem reaktiv. Als Reaktion auf rechts-extreme Ausschreitungen werden regelmäßig neue Fördermittel für mehr Toleranz, Integration und gegen Rechtsextrémismus in Aussicht gestellt.

## 1.2 Haushaltsplanprinzip

Unabhängig von den inhaltlichen Zielstellungen erfolgt die Bereitstellung von öffentlichen Fördermitteln jedoch nicht beliebig, sondern erfordert eine gesetzliche Verankerung. Diese ergibt sich aus dem Haushaltsplan der jeweiligen Körperschaft (also z. B. Bund, Länder, Gemeinden). Mithin können Sie auch durch den Blick in den Haushaltsplan feststellen, ob entsprechende Fördermittel zur Verfügung stehen. Allerdings finden sich oft Zuschüsse unter Gliederungsnummern im Haushalt, die lediglich die Förderung von Initiativen und Vereinen festlegen.

Die Bindung an den Haushaltsplan führt gleichzeitig zum Prinzip der Jährlichkeit. Grundsätzlich können Förderungen nur für ein Haushaltsjahr genehmigt werden.

### Jährlichkeitsprinzip

---

Dies bedeutet, dass alle geplanten Ausgaben bis zum Jahresende zu tätigen sind bzw. die Rechnungsstellung bis zum 31.12. eines Jahres erfolgen muss. Binnen acht Wochen nach Abschluss des Haushaltsjahres muss die Abrechnung der Förderung komplett abgeschlossen sein. Sofern Projekte über die Jahresscheiben hinausgehen, werden förder-technisch „zwei Projekte“ genehmigt. Die Zusage auf Fördermittel aus zukünftigen Haushaltsjahren bezeichnet man als Verpflichtungsermächtigung.

Die Projektmittelverwaltung wird hierdurch erheblich verkompliziert, insbesondere, wenn auch Kofinanzierungen nachgewiesen werden müssen, die dann ebenfalls proportional auf die unterschiedlichen Haushaltsjahre aufzuteilen sind.

---

---

## 2. Wer finanziert mein Vorhaben?

Das föderale System der Bundesrepublik Deutschland bestimmt auch die Systematik der öffentlichen Förderung. Die Bereiche soziale Unterstützung, Kultur und Bildung gehören zu den Aufgaben der Kommunen und Landkreise. Insofern sind diese auch für gemeinnützige Träger die primären Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, wenn es um die Frage öffentlicher Finanzierung geht. Und in der Tat nutzen Kommunen und Landkreise immer stärker das Knowhow und die Erfahrungen von gemeinnützigen und mildtätigen Trägern zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben.

### Grundsätzliche Organisationsstruktur von Gemeinden

---

Das oberste Organ einer Kommune ist der Gemeinderat oder die Gemeindevertretung. Diese/r setzt sich aus den gewählten Vertreterinnen und Vertretern der Gemeinde zusammen. Zur Entlastung des Gemeinderates können Ausschüsse (Jugendhilfeausschuss, Kulturausschuss usw.) gebildet werden.

Das oberste ausführende Organ ist der/die Bürgermeister/-in. Er/Sie leitet die Verwaltung. Diese wiederum gliedert sich in einzelne Ämter. Die wichtigsten Ämter im Themenfeld „VIELFALT TUT GUT.“ sind die Jugendämter, Kulturämter, Integrationsämter und Sozialämter. Entscheidungen über Fördermittel werden in aller Regel im Zusammenspiel zwischen den Ämtern und Ausschüssen getroffen.

---

Aufgrund der schwierigen Haushaltslage in vielen Kommunen und Landkreisen fragen aber immer mehr gemeinnützige Organisationen nach Finanzierung durch die jeweiligen Länder, den Bund oder die Europäische Union nach.

Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass Sie auch Leistungen erbringen, die im Interesse der nächst größeren Einheit sind. Darstellen können Sie dies entweder über die Modellhaftigkeit von Maßnahmen oder tatsächlich durch eine räumliche Ausweitung des Aktionsfeldes.

Die EU, der Bund und auch die Länder bieten spezielle Informationsstellen und Serviceeinrichtungen an bzw. weisen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner (siehe Fördermittelp portale) aus, die Interessierte über die Möglichkeiten der öffentlichen Förderung informieren. Darüber hinaus beraten die Wohlfahrtsverbände ihre Mitgliedsorganisationen zu den Möglichkeiten der öffentlichen Förderung. Diese Informationsstellen sollten Sie auf jeden Fall nutzen, um die Chancen einer Förderung zu prüfen.

Berücksichtigen sollten Sie bei der Verfolgung der „Strategie der Finanzierung aus größeren Töpfen“, dass in aller Regel die nächst höhere förderale Ebene auch höhere Anforderungen an die Antragstellung, die Verwendungsnachweise und mitunter auch an den Mindestumfang der Maßnahme stellt. Zum Teil sind die Beantragungszeiten deutlich länger und mithin die Ungewissheit größer. Die Überführung eines „großen Modellprojektes“ in den kommunalen Regelbetrieb gelingt zudem nur selten.

Umgekehrt gilt allerdings auch, dass es auf kommunaler Ebene sehr schwer sein kann, in den Kreis der geförderten Maßnahmen aufgenommen zu werden. Viele Kommunen setzen auf Kontinuität und auf bewährte Träger. Es wird häufig nicht bedarfs- oder problemorientiert gefördert, sondern nach der aktuellen Haushalts- und Interessenslage. Daher gilt auf allen Ebenen: die Chance, gefördert zu werden, ist

nicht nur abhängig von der Qualität Ihres Konzeptes, sondern auch und insbesondere von der Fähigkeit, über politische Entscheidungsträger und die Medien gezielt Einfluss auszuüben.

### **Europäische Fördermittel**

---

Wer sich an die Beantragung europäischer Fördermittel wagt, sollte sich sorgfältig vorbereiten, gut informieren und einen langen Atem mitbringen.

Eine direkte Förderung aus EU-Programmen kommt prinzipiell nur in Frage, wenn in Ihrem Projektantrag die europäische Dimension erkennbar ist. Während noch vor einigen Jahren als Argumentation die potenzielle Transferfähigkeit in andere Länder als Begründung reichte, wird heute sehr genau auf den transnationalen Aspekt geachtet und fast immer wird die Zusammenarbeit mit transnationalen Partnern erwartet. Dessen nicht genug fördert die EU selten einzelne Träger, sondern meist Kooperationsnetzwerke.

Die Planung und Vorbereitung von EU-Projekten ist – wie auch bei vielen anderen Fundraisingmethoden – mit erheblichen Kosten verbunden. Erstattet werden aber im Erfolgsfall nur solche Ausgaben, die nach der Projektbewilligung angefallen sind. Um Ihre finanziellen Spielräume und damit Ihren Aktionsradius erweitern zu können, ist es insofern wesentlich, die Akquise öffentlicher Fördermittel mit anderen Fundraisingstrategien zu verzahnen.

---

---

### **3. Welche Formen der öffentlichen Förderung kommen in Frage?**

Grundsätzlich gilt es zwischen zwei Förderformen zu unterscheiden:

- Institutionelle Förderung
- Projektfinanzierung

#### **3.1 Institutionelle Förderung**

Mit der institutionellen Förderung wird die Wahrnehmung der satzungsmäßigen Aufgaben einer Organisation gefördert. Es geht also nicht um die Förderung eines abgrenzbaren Vorhabens, sondern um die Bereitstellung von Fördermitteln zur Deckung der Ausgaben einer Organisation. Darüber hinaus können institutionell geförderte Organisationen noch zusätzliche Mittel zur Durchführung von zeitlich befristeten Maßnahmen beantragen (Projektförderung). Auch wenn die institutionelle Förderung in der Regel jeweils nur für ein Jahr gewährt wird, handelt es sich faktisch um eine Dauerverpflichtung der öffentlichen Körperschaft (Vertrauensschutz).

Die Aufnahme einer gemeinnützigen Organisation in den Kreis der institutionell geförderten Einrichtungen ist fast aussichtslos, da sich öffentliche Körperschaften angesichts einer schwierigen Haushaltslage selten langfristig verpflichten wollen.

#### **3.2 Projektförderung**

Bei der Projektförderung handelt es sich wie bereits oben erwähnt um die Förderung eines zeitlich und inhaltlich

abgegrenzten Vorhabens einer Organisation. Hier erhält die Organisation maximal die Ausgaben erstattet, die im Rahmen dieses Vorhabens (Projektes) anfallen. Die finanzielle Förderung endet mit Abschluss des bewilligten Projektzeitraumes. Eine Verpflichtung zur Weiterförderung besteht für den Zuwendungsgeber nicht.

Eine Zwischenlösung beider Förderformen ist die Optionsförderung. Hier erhält eine Organisation die Zusage, dass unter definierten Voraussetzungen die Förderung in den nächsten Jahren fortgesetzt wird. Faktisch handelt es sich aber auch hier um eine Projektförderung.

Da kaum noch Träger in den Kreis der geförderten Institutionen aufgenommen werden, konzentrieren wir uns im Fortgang auf die verschiedenen Formen der Projektförderung.

### **3.3 Finanzierungsarten**

Grundsätzlich müssen öffentliche Förderinstitutionen bzw. Bewilligungsbehörden im Vorfeld einer Förderung prüfen, welche Finanzierungsart den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit am ehesten entspricht. Hierbei wird unterschieden in:

- Anteilsfinanzierung
- Fehlbetragsfinanzierung und
- Festbetragsfinanzierung

Bei der Anteilsfinanzierung erfolgt eine anteilige Erstattung der zuwendungsfähigen Ausgaben. In aller Regel wird ein Höchstbetrag festgelegt.

Hingegen übernimmt bei der Fehlbetragsfinanzierung der öffentliche Fördermittelgeber die Differenz zwischen den

Gesamtausgaben eines Projektes und jenen Mitteln, die entweder durch Einnahmen oder durch Eigenmittel des Zuwendungsempfängers gedeckt sind. Auch die Fehlbedarfsfinanzierung ist nach oben gedeckelt.

Bei der Festbetragsfinanzierung schließlich übernimmt der Zuwendungsgeber einen festen Betrag an den zuwendungsfähigen Ausgaben unabhängig davon, ob sich die Ausgaben gegenüber den zum Bewilligungszeitpunkt genannten erhöhen oder reduzieren.

Die Festbetragsfinanzierung wird sehr häufig in Form eines Fördervertrages vereinbart, d.h. man kann, sofern der Festbetrag in Beziehung zu einer Leistung gesetzt wird (z. B. Gebühr pro Teilnehmerin bzw. Teilnehmer in einem Lehrgang), von einer leistungsbezogenen Finanzierung sprechen.

Weitere Hinweise zu den Finanzierungsarten finden Sie im Kapitel „Begriffsbestimmungen im Fundraising“.

#### **4. Was müssen wir tun, um öffentliche Fördermittel zu erhalten?**

Voraussetzung für die Bewilligung einer öffentlichen Förderung ist das Vorliegen eines schriftlichen Antrages. Dem Antrag sind bei einer Projektförderung beizufügen:

- der Kosten- und Finanzierungsplan, ggf. mit Stellenplanung,
- die Satzung der Körperschaft,
- Auszüge aus dem Vereins-, Handels- oder Genossenschaftsregister und

- ggf. die Erklärung zur Gemeinnützigkeit (Körperschaftssteuerfreistellungsbescheid).

Manche Förderinstitutionen verlangen darüber hinaus,

- eine Erklärung, dass mit dem Projekt noch nicht begonnen wurde und
- eine Erklärung zur Vorsteuerabzugsfähigkeit gemäß §15 UStG.

Anträge auf Projektförderung können prinzipiell zu jedem Zeitpunkt gestellt werden; wenn Projekte allerdings von öffentlichen Verwaltungen ausgeschlossen werden, müssen Sie sich an die Ausschreibungsfristen halten.

### **Antragszeitpunkt**

---

Die Chance, eine Förderung zu erhalten, kann durch den Zeitpunkt der Beantragung beeinflusst werden. Am Anfang einer Förderperiode oder eines Haushaltsjahres sind die Aussichten meist besser, weil die Fördermittel verteilt werden müssen. Zum Ende eines Haushaltsjahres stehen andererseits manchmal noch Restmittel zur Verfügung. Diese können für kleine Vorhaben gut eingesetzt werden.

Bedenken Sie bei der Planung Ihres Antrages, dass die Bearbeitung Monate dauern kann. Planen Sie einen adäquaten Vorlauf ein.

---

## **5. Worauf achten die Bewilligungsbehörden?**

Vorausgesetzt, das Konzept ist stimmig und deckt sich mit den Zielvorstellungen der öffentlichen Körperschaft, prüft die Bewilligungsbehörde,

- ob die Zielstellung nur mittels einer finanziellen Zuwendung erfüllt werden kann (denkbar wären z. B. auch Bürgschaften oder Garantien),
- ob der Antragsteller über Eigenmittel verfügt und mithin die Projektkosten daraus finanzieren könnte,
- ob im Rahmen des Vorhabens auch Einnahmen generiert werden, die zur Deckung der Projektkosten herangezogen werden können, und
- ob noch andere Stellen Interesse an der Durchführung des Projektes haben und zur Finanzierung herangezogen werden könnten.

Des Weiteren wird geprüft,

- ob der Empfänger der Zuwendung eine ordnungsgemäße Mittelverwaltung gewährleisten kann,
- ob mit dem Projekt bereits begonnen wurde, (Dies wäre förderschädlich, denn es dürfen nur Projekte bewilligt werden, die noch nicht in der Umsetzung sind. In Ausnahmefällen kann ein sogenannter „vorläufiger Maßnahmebeginn“ beantragt werden.)
- ob die beantragte Förderung in einem angemessenen Verhältnis zum Zweck steht,
- ob die Gesamtfinanzierung des Projektes gesichert ist und
- welche Ausgaben förderfähig sind. Hier gilt es zu beachten, dass im Rahmen einer gewöhnlichen Projektfinanzierung Ausgaben für größere Anschaffungen (Investitionen) nicht erstattungsfähig sind. Dies resultiert aus der Zweiteilung der öffentlichen Haushalte, in denen zwischen Verwaltungs- und Vermögenshaushalt unterschieden wird. In der Regel werden Projekte aus dem Verwaltungshaushalt finanziert. Ebenfalls nicht finanzierungsfähig sind Zinsen.

Nach einem positiven Verlauf der Antragsprüfung erhalten Sie einen Zuwendungsbescheid. Dieser enthält

- die genaue Bezeichnung des Zuwendungszwecks,
- die Höhe der Zuwendung, die Finanzierungsform und -art sowie den Umfang der zuwendungsfähigen Ausgaben,
- den Bewilligungszeitraum und
- zusätzliche Informationen und verbindliche Hinweise
  - zum Zuwendungszweck,
  - zu den Nachweispflichten,
  - zu subventionserheblichen Tatsachen,
  - zu Auflagen,
  - ggf. zu Erfolgskontrollen und
  - zu allgemeinen Nebenbestimmungen.

Darüber hinaus erhalten Sie eine Rechtsbehelfsbelehrung und einen Rechtsmittelverzicht. Sofern Sie die Zuwendung annehmen, sind diese Regelungen verbindlich.

### **Rechtsmittelverzicht**

---

Mit dem Rechtsmittelverzicht erklärt die Antragstellerin bzw. der Antragsteller, dass sie bzw. er mit der Entscheidung der Verwaltung einverstanden ist und keinen Widerspruch einlegt. Hierdurch wird der Verwaltungsakt (Zuwendungsbescheid) sofort rechtswirksam. Ohne Verzichtserklärung wird er erst vier Wochen nach Zustellung wirksam. Prüfen Sie wirklich sorgfältig, ob der Zuwendungsbescheid in allen Punkten Ihren Vorstellungen entspricht. Ist der Rechtsmittelverzicht unterschrieben, wird die Diskussion ungleich schwerer.

---

---

## **6. Worauf müssen wir bei der Erstellung eines Kosten- und Finanzierungsplans achten?**

Bei der Ermittlung des Kosten- bzw. Ausgabenbedarfs für die Projektförderung sollte folgende Struktur zu Grunde gelegt werden:

### **I. Personalausgaben incl. gesetzlicher Sozialleistungen**

1. Angestellte Mitarbeiter/-innen
  - 1.1 Projektleitung
  - 1.2 Betreuungs-, Lehrpersonal o. ä.
  - 1.3 Verwaltungspersonal
  - 1.4 Wirtschaftspersonal, z. B. Hausmeister/-in
2. Honorare für sonstige Mitarbeiter/-innen oder Freiberufler/-innen
3. Spezifische Ausgaben wie z. B. Beiträge zur Berufsgenossenschaft

### **II. Verwaltungsaufwand**

1. Laufende Betriebsausgaben (sofern die Kosten projektbezogen entstehen und nachgewiesen werden können)
  - 1.1 Miete und Nebenkosten
  - 1.2 Reinigung
  - 1.3 Versicherungen
  - 1.4 Instandhaltungen/Wartung
2. Geschäftsbedarf
  - 2.1 Bürobedarf
  - 2.2 Telefon- und Kommunikationskosten
  - 2.3 Reise- und Transportkosten
  - 2.4 Geringwertige Wirtschaftsgüter
  - 2.5 Leasingraten oder Mieten für Gerätschaften

3. Verbrauchsmaterial und Sachausgaben für Projektteilnehmer/-innen
  - 3.1 Lehr- und Lernmittel
  - 3.2 Reisekosten für Teilnehmer/-innen
  - 3.3 Raummieten für Veranstaltungen
  - 3.4 Kosten der Dokumentation
  - 3.5 Sonstige Kosten

Bei der Planung der Ausgaben gilt der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Es muss also in jedem Fall geprüft werden,

- ob eine Ausgabe wirklich notwendig ist,
- ob die Ausgabe in dieser Größenordnung notwendig ist und
- ob die Ausgabe verhältnismäßig ist.

Bei der Ermittlung der Personalkosten gilt das Besserstellungsverbot. D. h., es darf kein/e Projektmitarbeiter/-in besser gestellt werden als ein/e vergleichbare/-r Mitarbeiter/-in in der öffentlichen Verwaltung. Die Kalkulationsbasis ist der Tarifvertrag Öffentlicher Dienst (TVÖD).

Bei der Ermittlung der sonstigen Ausgaben gelten die Marktpreise. Bei größeren Ausgaben müssen Sie unterschiedliche Angebote einholen oder sogar Ihre Leistungsanforderung ausschreiben.

Es sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich regelmäßig um Fördermaßnahmen auf Ausgabenbasis handelt. D. h., es wird nur gefördert, wenn Geld fließt. Viel seltener wird die Förderung auf „Kostenbasis“ vereinbart. In diesem Fall können auch Abschreibungen, Gemeinkosten und ähnliches finanziert werden.

Zu beachten ist ebenfalls, dass die öffentliche Förderung nachrangig erfolgt. Sie müssen zuerst alle sonstigen Finanzierungsmittel – sofern möglich – heranziehen, bevor Sie öffentliche Mittel in Anspruch nehmen.

Hier gilt der Grundsatz der zeitnahen Mittelverwendung. Dies bedeutet, dass nur öffentliche Mittel abgerufen werden dürfen, wenn sie binnen acht Wochen nach Zahlungseingang auch verbraucht werden. Wer diesen Grundsatz nicht berücksichtigt, muss im Zweifel die Zinsen erstatten.

Insofern gilt es auch die potenziellen – korrespondierenden – Einnahmen gründlich zu prüfen und in den Finanzplan aufzunehmen.

Als anrechenbare Einnahmen kommen bei Projektförderung z. B. in Frage:

- Gebühren und Beiträge von Teilnehmer/-innen, Veranstaltungs- und Verkaufserlöse
- Werbeeinnahmen und Sponsoringerträge
- Zweckgebundene Spenden
- sonstige private und öffentliche Fördermittel

Ein zentrales Problem bei der Beantragung öffentlicher Mittel ist, dass es ungleich schwieriger ist, zukünftige Einnahmen zu kalkulieren als zukünftige Ausgaben. So orientiert sich beispielsweise das Verhalten von Spender/-innen, Stifter/-innen oder Sponsor/-innen nicht an den Grundsätzen öffentlicher Fördermittelvergaben. Sie sehen sich auch nicht in der Funktion, öffentliche Fördermittel zu ergänzen oder zu ersetzen.

## **7. Wie weisen wir die ordentliche Verwendung der öffentlichen Mittel nach?**

Antragsteller bzw. Projektträger, die ihre Chancen auf eine Folgeförderung erhalten oder verbessern wollen, sollten der konstruktiven Zusammenarbeit mit den Bewilligungsbehörden große Bedeutung beimessen. Eine ordentliche Mittelverwendung und die diesbezügliche Dokumentation sind das A und O der Zusammenarbeit.

Die Bewilligungsbehörde kann und wird von jedem Träger einen Nachweis der Verwendung verlangen. Dieser Nachweis besteht regelmäßig aus einem Sachbericht und einem zahlenmäßigen Nachweis. Der Nachweis muss innerhalb eines im Zuwendungsbescheid definierten Zeitraumes nach Abschluss des Projektes erbracht werden. Bei längeren Projektzeiträumen können auch Zwischenberichte, meist in vereinfachter Form, verlangt werden.

Der Sachbericht erfordert Aussagen zur Mittelverwendung, insbesondere solche zu den Projekterfolgen und -ergebnissen. Sofern im Antrag die Ziele konkret definiert wurden, bietet sich ein Soll-Ist-Abgleich an.

Bei größeren Projekten legt die Bewilligungsbehörde in vielen Fällen die Struktur des Sachberichts fest. In Ihrem eigenen Interesse sollten Sie jedoch auch darstellen, inwiefern die Fördermittel ausreichend waren, um die beabsichtigten Zwecke zu erfüllen.

*Stellen Sie überzeugend und glaubwürdig dar, welchen Beitrag Sie z. B. zur Chancenverbesserung von Jugendlichen oder zur Konfliktvermeidung geleistet haben und*

*weisen Sie darauf hin, wie die Effektivität gesteigert werden könnte und was notwendig wäre, um ihre Arbeit auch in Zukunft fortsetzen zu können.*

Der zahlenmäßige Nachweis dient dazu, der Bewilligungsbehörde einen transparenten Einblick in die Einnahme- und Ausgabenverläufe des Projektes zu verschaffen. Sinnvoll ist, wenn der Zuwendungsempfänger die Struktur des Verwendungsnachweises der Struktur des Antrages anpasst.

Generell ist zu beachten:

- Einnahmen und Ausgaben sind getrennt voneinander in chronologischer Folge zu erfassen und darzustellen. Ist der/die Zuwendungsempfänger/-in vorsteuerabzugsberechtigt, sind nur die Nettobeträge relevant.
- Auf den Belegen müssen Datum, Zahlungsempfänger/-in oder Einzahler/-in und der Grund der Zahlung erkennbar sein. Viele Behörden verlangen die Vorlage der Originalbelege.
- Sollten Leistungen aufgrund von Verträgen erbracht worden sein, sind die Verträge und bei bargeldloser Zahlung der Bankbeleg vorzulegen.
- Sofern Aufträge über größere Summen erteilt worden sind, muss die Verdingungsordnung für Leistungen berücksichtigt werden. In dieser ist festgelegt, ab wann Aufträge erst nach Anbietervergleichen und Ausschreibungen vergeben werden dürfen. (<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/gesetze>) Die entsprechenden Nachweise sind bei der Abrechnung vorzulegen.
- Eine Über- bzw. Unterschreitung geplanter Ausgabenpositionen ist nur bis zu 20 Prozent zulässig, wobei in aller Regel die Gesamtausgaben hierdurch nicht beeinträchtigt werden dürfen. Eine darüber hinausgehende Verän-

derung wird nicht gestattet. In solchen Fällen muss vor Abschluss des Projektes eine Umwidmung beantragt werden.

- Sollten die Einnahmen insgesamt höher ausgefallen sein als ursprünglich geplant wurde, werden gegebenenfalls – bei einer Fehlbedarfsfinanzierung – die Fördermittel gekürzt. Dies gilt selbst dann, wenn insgesamt mehr Geld ausgegeben wurde.

Ein ordentlicher Verwendungsnachweis ist ein Ausweis ihrer Zuverlässigkeit. Sie können sich hiermit einen Sympathiebonus bei der Bewilligungsbehörde verschaffen. Transparenz in Geldangelegenheiten ist keine Schikane von Behörden, nachvollziehbare Abrechnungen werden auch von privaten Förderinstitutionen, von Großspender/-innen und Sponsor/-innen erwartet. Transparenz spricht für Glaubwürdigkeit und Seriosität einer Organisation.

Ab einer bestimmten Größenordnung kommen Sie nicht umhin, die Aufgabe einer ordnungsgemäßen Buchführung in professionelle Hände zu geben.

## **8. Welche Probleme treten regelmäßig im Kontext mit der Beantragung öffentlicher Mittel auf?**

### **Der Zuwendungsbescheid verzögert sich**

Förderrechtlich gesehen lässt sich das Problem durch einen Antrag auf einen vorläufigen Maßnahmebeginn und den darauf folgenden Zustimmungsbescheid beheben. Faktisch verfügen jedoch viele Träger nicht über die finanziellen Mittel, in Vorleistung zu gehen und die Maßnahme tatsächlich mit voller Kraft zu starten. Umgekehrt gibt es aber eine

Reihe von Faktoren, die einem späteren Start entgegenstehen (z. B. laufende Kosten für Miete oder Personal). Diese Lücke geht sehr häufig zu Lasten der Qualität des Projektvollzugs und wird meist auf dem Rücken der Mitarbeiter/-innen ausgetragen, die auf die Auszahlung ihrer Gehälter warten müssen.

### **Bereitstellung einer Kofinanzierung**

Die Bewilligungsbehörde stellt eine Finanzierung unter der Voraussetzung in Aussicht, dass der/die Antragsteller/-in eine Kofinanzierung darstellen kann. Hierfür kann es unterschiedliche Motive geben.

So wird beispielsweise im europäischen Kontext grundsätzlich erwartet, dass die EU-Gelder mit nationalen Mitteln kofinanziert werden (Grundsatz der Zusätzlichkeit). Als Kofinanzierung kommen hier tatsächliche Geldleistungen durch nationale öffentliche Körperschaften oder Anstalten in Frage, aber auch die Übernahme von Personalkosten (Mittel der Bundesanstalt für Arbeit für MAE oder ABM) oder die Bereitstellungen von materiellen Ressourcen durch eine öffentliche Körperschaft (in Form von geldwerten Leistungen; der Nachweis dafür kann durch einen Zuwendungsbescheid z. B. der Kommune erfolgen).

Denkbar ist aber auch, dass eine Kofinanzierung unmittelbar durch den/die Zuwendungsempfänger/-in erwartet wird. Beispielsweise, wenn unterstellt wird, dass der/die Zuwendungsempfänger/-in durch die Förderung auch eigene wirtschaftliche Vorteile erzielt oder, – wie im Programm „VIELFALT TUT GUT.“ – wenn die Bewilligungsbehörde möchte, dass sich auch andere öffentliche und private Einrichtungen

engagieren und dies durch eine Beteiligung an den Projektkosten dokumentieren.

Welche Formen der Kofinanzierung anerkannt werden, sollte mit der Bewilligungsbehörde abgestimmt werden. Denkbar sind in manchen Fällen neben finanziellen Leistungen auch Sachleistungen oder sogar freiwilliges Engagement.

Diese Ausführungen machen deutlich, dass Projekte auch von unterschiedlichen öffentlichen Einrichtungen parallel finanziert werden können. Für den/die Antragsteller/-in werden Akquise und Abwicklung dadurch nicht einfacher, sondern um ein Vielfaches komplexer. Besonders problematisch wird es immer dann, wenn eine Kofinanzierung im Finanzierungsplan eingestellt wird, aber diesbezüglich noch keine Zusage durch die fördernde Institution oder Person erfolgt ist. Unter Umständen kann damit das gesamte Projekt gefährdet werden bzw. kann eine ausbleibende Zusage zum Abbruch des Projektes führen. Sollte sich abzeichnen, dass die Kofinanzierung nicht gewährleistet werden kann, muss der/die Antragsteller/-in dies unverzüglich der Bewilligungsbehörde mitteilen.

### **Sicherstellung der Gesamtfinanzierung**

Im Rahmen der Projektförderung sind – bei Förderung auf Ausgabenbasis - nur zuwendungsfähige Ausgaben förderbar. D. h., es werden nur Ausgaben finanziert, die unmittelbar dem Projekt zugerechnet werden können und die während der Projektlaufzeit entstehen – also keine Investitionen, keine Gemeinkosten, keine Abschreibungen, keine Vorlaufkosten, keine Zinsen usw. Sie müssen also bei der Finanzpla-

nung berücksichtigen, dass Sie diese Kosten aus anderen Einnahmen finanzieren, um das Projekt erfolgreich durchführen zu können.

### **Die Planung geht nicht auf, einige Ausgabenpositionen werden deutlich überschritten**

Innerhalb einer Spanne von 20 Prozent können einzelne Ausgabenpositionen überschritten werden, sofern die Gesamtfinanzierung durch Einsparungen in anderen Positionen gewährleistet wird. Bei größeren Überschreitungen bedarf die Verschiebung innerhalb des Finanzplans der Zustimmung der Bewilligungsbehörde. Diese muss in der Regel auf Basis eines schriftlichen Antrags eingeholt werden (Umwidmungsantrag).

Gerät der Finanzierungsplan insgesamt ins Wanken und besteht die Gefahr, dass das Projektziel mit den geplanten Mitteln nicht erreicht werden kann, gilt es, die Bewilligungsbehörde unverzüglich zu informieren. Im Extremfall muss das Vorhaben abgebrochen werden. Denkbar ist jedoch auch die Beantragung von Nachträgen. Dies ist möglich, wenn im laufenden Haushaltsjahr noch Mittel zur Verfügung stehen und wenn Sie bei der Bewilligungsbehörde einen seriösen und zuverlässigen Ruf genießen.

### **Die Planung geht nicht auf, die Einnahmen sind höher als erwartet**

Dies ist ein klassisches Problem der Projektfinanzierung auf Fehlbedarfsbasis. Der Grundsatz lautet: Wenn die Einnahmen höher ausfallen als im Finanzplan kalkuliert, reduzieren sich die Zuwendungen – sie müssen ggf. sogar zurück

erstattet werden. Diese Regelung entspricht wohl der öffentlichen Förderlogik, ist aber kontraproduktiv, insofern keine Anreize zur Akquise zusätzlicher Einnahmen gesetzt werden. Dieses Thema sollte im Rahmen der Beantragung geklärt werden. Günstiger scheint vor diesem Hintergrund, dass Sie einen Antrag auf Festbetragsfinanzierung stellen und versuchen, diesen durchzusetzen.

Umgekehrt sollten Sie auch sehr sorgfältig prüfen, ob die zusätzlichen Einnahmen wirklich im unmittelbaren Zusammenhang mit dem beantragten Projekt entstanden sind. Denken Sie daran, Projektfinanzierung bedeutet, dass ein inhaltlich abgegrenztes Vorhaben öffentlich finanziert wird. Eine Spende an Ihre Organisation ist in den allermeisten Fällen nicht gleichbedeutend mit einer Einnahme in ihrem Projekt.

### **Umstellung der Förderung auf das Prinzip der Ausgaben- erstattung**

Inzwischen wird in einigen Förderprogrammen auf die Förderung nach dem Prinzip der Ausgabenerstattung übergegangen, was bedeutet, dass die Träger die Projektaufwendungen zunächst vorfinanzieren müssen. Die Erstattung der Ausgaben erfolgt auf Basis der Nachweise. Diese Praxis begünstigt eindeutig größere Träger, die über Rücklagen oder über Sicherheiten verfügen, um Bankkredite in Anspruch nehmen zu können.

Kleinere Organisationen können sich eigentlich nur damit behelfen, dass sie – auf Basis des Zuwendungsbescheides als Sicherheit – einen Kredit beantragen.

Es sollte allerdings damit gerechnet werden, dass der Vorstand oder die Geschäftsführung hierfür persönlich bürgen

müssen. Des Weiteren muss berücksichtigt werden, dass die Zinsen nicht erstattet werden,

### **Finanzierung sichern: Der Mix macht's**

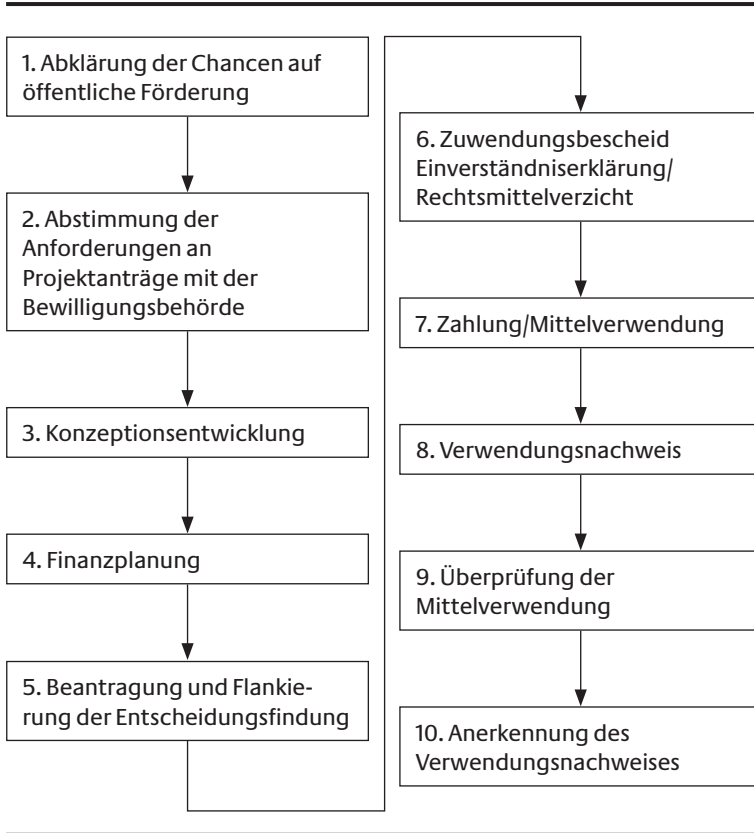
Auch in Zukunft wird öffentliche Förderung für die meisten gemeinnützigen Organisationen die zentrale Finanzierungsquelle sein.

Sie sollten jedoch beherzigen: Eine einseitige Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln führt strukturell zu einer Unterfinanzierung Ihrer Organisation!

Deshalb sollten Sie an einer guten Balance zwischen privaten und öffentlichen Mitteln sowie an Maßnahmen zur Sicherung eigener Einnahmen arbeiten. Damit lassen sich viele Finanzierungsprobleme gemeinnütziger Einrichtungen lösen.

### **Zusammenfassung**

Im nachfolgenden Ablaufplan haben wir noch einmal die wesentlichen Aspekte der Beantragung, der Verwendung und der Abrechnung öffentlicher Fördermittel zusammengefasst.



1. Die Vorklärung, ob ein Vorhaben förderfähig ist, kann anhand der Prüfung von Förderprogrammen und -richtlinien ggf. auch anhand von Regierungserklärungen und -statements erfolgen. Aktuelle Probleme befördern politische Entscheidungen.
2. Es ist sinnvoll, die Beantragung von Fördermitteln mit den Bewilligungsbehörden im Vorfeld zu erörtern und die spezifischen Anforderungen zu klären. Dies erspart Arbeit und erhöht die Chancen. Insbesondere sollte

geklärt werden, ob an die Förderung spezielle Auflagen geknüpft sind (z. B. Kofinanzierung) oder nur bestimmte Körperschaften Fördermittel beantragen können.

3. Berücksichtigen Sie bei der konzeptionellen Darstellung des Vorhabens die Wünsche des Fördermittelgebers. Dies erhöht ebenfalls die Chancen auf Förderung.
4. Hier gilt es zu berücksichtigen, dass i. d. R. mittels öffentlicher Förderung nicht die Gesamtfinanzierung des Projektes gesichert werden kann, sondern nur die zuwendungsfähigen Ausgaben – also keine Vorlaufkosten, keine Investitionen, keine Zinsen. Hinzu kommt, dass vielfach eine Kofinanzierung gewährleistet werden muss.
5. Bei der Beantragung – insbes. in Folge von Ausschreibungen – muss dringend auf die Vollständigkeit der Unterlagen geachtet werden. Die Chancen auf eine Bewilligung können in manchen Fällen durch eine vernünftige Flankierung der Entscheidungsfindung erhöht werden.
6. Prüfen Sie den Zuwendungsbescheid sorgfältig und klären Sie vorab, ob Sie alle Auflagen erfüllen können, bevor Sie ihr Einverständnis geben. Durch Rechtsmittelverzicht kann der Bescheid beschleunigt in Kraft gesetzt werden.
7. Verwenden Sie die Gelder antragsgemäß. Sollte sich herausstellen, dass ihre Ausgabenplanung nicht der Realität entspricht, besprechen Sie dies mit der Bewilligungsbehörde. Im Zweifel müssen Umwidmungsanträge gestellt werden. Denken Sie daran, auch die Behörde hat ein Interesse am Erfolg Ihres Projektes und ist Ihnen i. d. R. wohl gesonnen.

8. Schon im laufenden Projekt sollten Sie darauf achten, dass Sie alle Belege, Verträge und Nachweise sorgfältig ablegen und verbuchen. Dies erspart viel Aufregung und reduziert den Aufwand bei der Erstellung des Verwendungsnachweises.
9. Die Bewilligungsbehörde prüft sowohl Ihren Sachbericht – durch Abgleich mit ihrer ursprünglichen Konzeption – wie auch den zahlenmäßigen Nachweis der Mittelverwendung.
10. Ist alles in Ordnung, erhalten Sie einen Schlussbericht und Sie können guten Gewissens einen neuen Antrag stellen.

## **Literaturhinweise und Links**

Beatrix Herkströter, Projektfinanzierung leicht gemacht,  
expert Verlag 2006

Max E. Geis, Die öffentliche Förderung sozialer Selbsthilfe ,  
Nomos Verlag 1997

Wichtige Informationen zu den gesetzlichen Regelungen  
finden Sie in der Bundeshaushaltsordnung:

*[www.gesetze-im-internet.de/bho/](http://www.gesetze-im-internet.de/bho/)*

und in den Allgemeinen Nebenbestimmungen zur Projekt-  
förderung:

*[www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/finanzen/haushalt/vordruckanbest\\_p.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/senatsverwaltungen/finanzen/haushalt/vordruckanbest_p.pdf)*