

Fundraising für die Berliner Agenda 21

Projektbericht

Auftraggeber:
Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin
c/o IZT
Schopenhauerstr. 6
14129 Berlin

Durchführung:
Agenda-Agentur Berlin
ARGE Lenz/ Beyer
Kolleg für Management und Gestaltung
nachhaltiger Entwicklung gGmbH

Berlin 2004



KOLLEG FÜR MANAGEMENT UND GESTALTUNG NACHHALTIGER ENTWICKLUNG gGmbH



ARGE
Lenz/ Beyer

Impressum

Agenda-Agentur Berlin, ARGE Lenz/ Beyer, Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung gGmbH:

Fundraising für die Berliner Agenda 21

Projektbericht

Bearbeitung:

Dipl.-Pol. Sven Iversen, Dipl.-Pol. Lars Vogelsang (Agenda-Agentur Berlin)

Dipl.-Ing. Matthias Beyer, Dipl.-Ing. Karoline Lenz (Arbeitsgemeinschaft Lenz/ Beyer)

Dr. Joachim Borner, Dipl.-Ing. Andrea Taha, Dipl.-Ing. Jochen Guntrum (Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung - Projektkoordination).

Im Auftrag der

Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin

c/o Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung gGmbH (IZT)

Schopenhauerstraße 6

14129 Berlin

Finanziert aus Mitteln der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin (DKLB)

Berlin, Februar 2004

Kontakt:

Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung gGmbH

Warschauer Straße 58a

10243 Berlin

Dieser Bericht steht im Internet zur Verfügung unter:

http://www.kmgne.de/download/proj_fundr_la21_berlin

Der Teilbericht „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda 21 - Handbuch mit einer Übersicht aktueller Förderprogramme“ steht im Internet unter folgender Adresse zum Download zur Verfügung:

http://www.kmgne.de/download/proj_fundr_la21_berlin

Inhalt

Teil I: EINLEITUNG UND STATUS QUO..... 8

1	EINLEITUNG.....	8
1.1	AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG	8
1.2	BEGRIFFSABGRENZUNG UND -DEFINITION: FUNDRAISING	10
1.3	ZIELE UND ZIELGRUPPEN DES FUNDRAISINGKONZEPTEES	10
1.4	METHODISCHES VORGEHEN.....	11
2	STATUS QUO - BISHERIGE FINANZIERUNG VON PROJEKTEN UND AKTIVITÄTEN DER LOKALEN AGENDA 21 IN BERLIN.....	14
2.1	SITUATIONSDESCHEIBUNG.....	14
2.2	HEMNMISSE UND PROBLEME	16
2.3	POSITIVE ANSÄTZE.....	17

Teil II: GRUNDLAGEN FÜR DAS FUNDRAISING..... 18

1	FÖRDERMITTEL DER EUROPÄISCHEN UNION.....	18
1.1	INHALTICHE ORIENTIERUNG	18
1.2	EU-PROGRAMME ZUR STRUKTURELLEN FÖRDERUNG VON URBANEN REGIONEN	20
1.2.1	<i>INTERREG III</i>	21
1.2.2	<i>LEADER +</i>	22
1.2.3	<i>LIFE III</i>	23
2	FÖRDERMITTEL VON PRIVATEN UND UNTERNEHMENSNAHEN STIFTUNGEN	24
2.1	BEGRIFFSDEFINITION UND -ABGRENZUNG	24
2.2	ENTWICKLUNGEN UND TRENDS.....	25
2.3	DIE STIFTUNGSLANDSCHAFT	26
3	SPONSORING DURCH PRIVATWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMEN	40
3.1	BEGRIFFSDEFINITION UND -ABGRENZUNG „SPONSORING“	40
3.2	ENTWICKLUNGEN UND TRENDS IM SPONSORING	42
3.3	FORMEN UND MÖGLICHKEITEN DES SPONSORINGS	47
3.4	RECHTLICHE ASPEKTE BEIM SPONSORING.....	49
3.5	SPONSORING AUS SICHT DER UNTERNEHMER – DIE SPONSOREN	50
3.5.1	<i>Motive für bzw. erwartete Vorteile durch Sponsoring</i>	50
3.5.2	<i>Bedingungen und Voraussetzungen für Sponsoring</i>	51

3.5.3	<i>Nachteile und Probleme durch Sponsoring</i>	53
3.6	SPONSORING AUS SICHT DER GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATIONEN – DIE GESPONSERTEN.....	54
3.6.1	<i>Motive für bzw. erwartete Vorteile durch Sponsoring</i>	54
3.6.2	<i>Bedingungen und Voraussetzungen für Sponsoring</i>	54
3.6.3	<i>Nachteile und Probleme durch Sponsoring</i>	56
3.7	SPONSORING UND AGENDA 21.....	57
3.7.1	<i>Beteiligung von Unternehmen an Agenda 21- Aktivitäten und -Projekten</i>	57
3.7.2	<i>Best practices im Bereich Sponsoring und Lokale Agenda 21</i>	59
3.8	SITUATIONSANALYSE ZUM SPONSORING MIT UNTERNEHMEN IN BERLIN.....	63
3.8.1	<i>Zahlen und Trends zur allgemeinen und unternehmensbezogenen Wirtschaftslage in Berlin</i>	63
3.8.2	<i>Kursorische Untersuchung zu Sponsoringmöglichkeiten durch Berliner Unternehmen</i>	63
3.9	STÄRKEN-/ SCHWÄCHENANALYSE UND CHANCEN-/ RISIKOBEWERTUNG ZUM SPONSORING ALS FUNDRAISINGINSTRUMENT FÜR DIE BERLIN-AGENDA.....	66
4	SPENDEN DURCH PRIVATPERSONEN	70
4.1	BEGRIFFSABGRENZUNG UND -DEFINITION „SPENDE“.....	70
4.2	ENTWICKLUNGEN UND TRENDS IM SPENDENBEREICH.....	71
4.3	SPENDERGRUPPEN.....	73
4.4	FORMEN UND MÖGLICHKEITEN DES SPENDENWESENS.....	76
4.5	SPENDEN AUS SICHT DER PRIVATPERSONEN – DIE SPENDENGEBER.....	86
4.5.1	<i>Bedingungen und Voraussetzungen für Spenden durch Privatpersonen</i>	86
4.5.2	<i>Vor- und Nachteile durch Spenden</i>	87
4.6	SPENDEN AUS SICHT DER GEMEINNÜTZIGEN ORGANISATION – DIE SPENDENEMPFÄNGER.....	88
4.6.1	<i>Bedingungen und Voraussetzungen für Spenden durch Privatpersonen</i>	88
4.6.2	<i>Vor- und Nachteile durch Spenden</i>	88
4.7	SPENDEN UND AGENDA 21.....	89
4.8	BEST PRACTICE IM SPENDENWESEN.....	90
4.9	STÄRKEN UND SCHWÄCHEN SOWIE CHANCEN UND RISIKEN VON SPENDEN DURCH PRIVATPERSONEN IM AGENDA 21-PROZESS BERLIN.....	95

Teil III: MODELLEMPFEHLUNG FÜR DIE BERLIN-AGENDA.....	104
1 STRATEGISCHER ANSATZ FÜR EIN KÜNFTIGES MODELL ZUR FINANZIERUNG DER BERLINER AGENDA 21.....	104
1.1 VISION	105
1.2 ZIELSETZUNGEN.....	105
1.3 STRATEGISCHE LEITLINIEN.....	106
2 MODELLVARIANTEN DES KÜNFTIGEN FUNDRAISING DER BERLIN-AGENDA	108
2.1 EINBINDUNG DES FUNDRAISING IN DIE BERLIN-AGENDA.....	108
2.1.1 <i>Variante 1: Eigener Akteur innerhalb der Agendastruktur</i>	108
2.1.2 <i>Variante 2: Integration in bestehende Institutionen der Berlin-Agenda</i>	109
2.2 AUFGABEN DER SERVICESTELLE.....	109
3 MODELLEMPFEHLUNG – SERVICESTELLE DER LOKALEN AGENDA 21 BERLIN.....	111
3.1 DIE STRUKTUR DES FUNDRAISINGMODELLS.....	111
3.2 VERFAHREN ZUR VERGABE VON PROJEKTMITTELN DURCH DIE GESCHÄFTSSTELLE	117
4 SCHRITTE FÜR DIE UMSETZUNG DES INSTRUMENTENMIXES.....	121
4.1 FÖRDERMITTEL ÜBER DIE EU-, BUNDES- UND LANDESEBENE.....	121
4.2 FÖRDERMITTEL DURCH PRIVATE UND UNTERNEHMENSNAHE STIFTUNGEN.....	128
4.3 SPONSORING.....	128
4.4 SPENDEN	132
5 DER WEG ZUR SERVICESTELLE – ZEITPLAN FÜR DIE NÄCHSTEN SCHRITTE	137
5.1 FINANZIERUNGSOPTIONEN FÜR DEN AUFBAU EINER SERVICESTELLE.....	138
5.2 UMSETZUNGSSCHRITTE FÜR DIE BEREICHE ORGANISATION UND KOMMUNIKATION	143
5.2.1 <i>Maßnahmen im Bereich "Organisation"</i>	143
5.2.2 <i>Maßnahmen im Bereich "Kommunikation"</i>	145
6 SCHLUSSBETRACHTUNG.....	147
QUELLENVERZEICHNIS.....	149

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht agendaspezifischer Finanzierungsquellen in Berlin.....	15
Tabelle 2:	Kombination von Handlungsfeldern der Berlin-Agenda und EU-Programmen.....	20
Tabelle 3:	Unternehmensstiftungen in Deutschland.....	26
Tabelle 4:	Ergebnisse der kursorischen Untersuchung und Befragung ausgewählter Berliner Unternehmen zum Sponsoring.....	64
Tabelle 5:	Stärken- und Schwächenanalyse sowie Chancen- und Risikobewertung zum Sponsoring als Fundraisinginstrument im Agendaprozess von Berlin.....	66
Tabelle 6:	Stärken- und Schwächenanalyse sowie Chancen- und Risikobewertung der Spendeninstrumente im LA 21-Prozess Berlin.....	95
Tabelle 7:	Übersicht der Modellvarianten für ein zukünftiges Fundraising.....	110
Tabelle 8:	Fundraising-Informationsportale auf Bundesebene.....	124
Tabelle 9:	Maßnahmenkatalog zur sukzessiven Implementierung des strategischen Grundkonzeptes für Sponsoringaktivitäten im Agendaprozess Berlin.....	131
Tabelle 10:	Maßnahmenkatalog für den Bereich Spenden durch Privatpersonen.....	135
Tabelle 11:	Maßnahmenkatalog für den Bereich "Organisation" zur Etablierung der geplanten Servicestelle und zur Einleitung der Mittelakquisition.....	143
Tabelle 12:	Maßnahmenkatalog für den Bereich "Kommunikation" zur Etablierung der geplanten Servicestelle und zur Einleitung der Mittelakquisition.....	145

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen des Projekts „Fundraising für die Berliner Agenda 21“.....	13
Abbildung 2: Verbreitung des Sponsorings.....	43
Abbildung 3: Einsatz der Sponsoringarten.....	44
Abbildung 4: Anteil der Sponsoringarten am Sponsoringbudget.....	45
Abbildung 5: Kontrolle des Sponsorings.....	45
Abbildung 6: Künftige Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten.....	46
Abbildung 7: Künftige Bedeutung der einzelnen Sponsoringarten.....	47
Abbildung 8: Spenderpyramide.....	75
Abbildung 9: Strategieansatz Fundraisingmodell Lokale Agenda 21 Berlin.....	104
Abbildung 10: Organigramm Geschäfts- und Servicestelle.....	116
Abbildung 11: Handlungs- und Entscheidungswege der um Kommunikation und Fundraising erweiterten Berliner Lokalen Agenda 21.....	120

Teil I: EINLEITUNG UND STATUS QUO

1 Einleitung

Könnte sich der Berliner Agendaprozess¹ zu einer Lokomotive mit mehr Dampf entwickeln, die an Hand von greifbaren Erfolgen in der nachhaltigen Entwicklung Berlins einen Aufschwung im Engagement und der Identifikation bei vielen Akteuren und Bürgern auslöst?

Dies ist eine Vision – doch unwahrscheinlich muss sie nicht sein. Anspruchsvoll wäre sie – aber das ist die Lokale Agenda 21 ja per se. Ansprüche erfordern jedoch auch entsprechende Ressourcen – und darum geht es in diesem Projektbericht.

1.1 Ausgangssituation und Aufgabenstellung

Nachhaltige Entwicklung über Agendaprojekte und -initiativen voranzubringen - das ist ein langfristiger Prozess, der dann tragfähig ist, wenn kontinuierlich das gemeinsam von den Basisorganisationen, der Wirtschaft und den kommunalen Verwaltungen erarbeitete Leitbild und seine Handlungsfelder umgesetzt werden.

Für diese ergebnisgarantierende Kontinuität braucht es zwei Voraussetzungen: Eine organisatorische Struktur zur Abstimmung und öffentlichen Repräsentanz sowie eine kapazitative und materiell/ finanzielle Grundausstattung.

Die organisatorische Struktur hat sich in den letzten Jahren entwickelt und arbeitet derzeit in Form des Agendaforums, mit seinen Fachforen/ Arbeitsgruppen und seinem Lenkungskreis, der Projektagentur „Zukunftsfähiges Berlin“, der „Berliner Briefe“. Diese Struktur hat dazu geführt, dass Berlin seit 2003 den Entwurf für ein Leitbild der Lokalen Agenda einschließlich ihrer prioritären Handlungsfelder hat. Teile dieser Struktur stehen jedoch auf Grund finanzieller Begrenzungen in ihrem Bestand in Frage (was problematisch ist, wenn dadurch zentrale Funktionen für den Nachhaltigkeitsprozess verloren gehen).

Die materiell-finanzielle Ausstattung bestand bislang auf der Landesebene aus dem Betrieb des Agendabüros, jährlichen Senatszuwendungen im Umfang von 150.000 Euro und der Projektagentur², die mit einem jährlichen Etat von 250.000 Euro ausgestattet ist (aus Mitteln der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin). Die Senatsmittel wurden vorrangig für den Dialogprozess, die Mittel der Projektagentur, ihrem Auftrag gemäß, für Projekte eingesetzt. In Einzelfällen finanzierten Senatsverwaltungen und Bezirksämter Agendaprojekte und unterstützten – durch die jeweiligen Agendabeauftragten – Initiativen und Strategien der lokalen nachhaltigen Entwicklung Berlins.

¹ Zu Programm und Aufbau der „Lokale Agenda 21 Berlin“ siehe <http://www.agenda21berlin.de> und <http://agendaforum.de>.

² S. hierzu <http://www.izt.de/projektagentur.de>

Doch die Arbeit wurde und wird im Wesentlichen durch die vielen lokalen, ehrenamtlichen Initiativen und Projekte durchgeführt, für die der finanzielle Rahmen auf Landes- und Bezirksebene eine gewisse Öffnung und Sicherung von Handlungsspielräumen darstellte.

Dennoch waren viele der Projekte und Initiativen darauf angewiesen, selbst und auf mühsamen Weg – zusätzlich zu ihrer Projektarbeit – finanzielle Mittel zu suchen.

Die reale finanzielle Unterausstattung der Agendaprojekte korrespondiert zudem mit einer zu geringen Koordination und Abstimmung zwischen den Initiativen und Projekten, durch die Kapazitäten gebündelt, gegenseitig Hilfe und Solidarität gegeben werden können und z.B. komplizierte Antragsverfahren (wie u.a. bei der EU) erst realisierbar werden. Auch für andere Akquisitionsinstrumente, wie bspw. Spenden und Sponsoring sind u.a. Kooperation und Know-how-Bündelungen der einzelnen Projektträger bzw. Akteure grundlegende Voraussetzung für ein erfolgreiches Fundraising.

Der aktuelle Handlungsbedarf resultiert v. a. aus der Tatsache, dass die Zuwendungen für den Agendaprozess (u.a. auch personelle Förderung der Geschäftsstelle des Agendaforums) durch den Senat ab 2004 voraussichtlich sinken und sich auf die Unterstützung der Projekte konzentrieren werden und dass die Projektagentur ab 2005 nicht mehr über das Lottobudget verfügen wird. Das heisst, die finanziellen Rahmenbedingungen des Berliner Agendaprozesses verschlechtern sich zum Zeitpunkt des Starts der Umsetzungsphase der Berlin-Agenda massiv.

Die Projektagentur hat vorausschauend auf diesen Handlungsbedarf reagiert und Anfang 2003 das Projekt ausgeschrieben, ein strategisches und langfristig tragbares Modell für die Finanzierung von Berliner Agendaaktivitäten und -projekten zu entwickeln und Maßnahmen zur Umsetzung zu beschreiben.

Die Projektbearbeitung wurde dem Kolleg für Management und Gestaltung nachhaltiger Entwicklung (Koordination), der Agenda-Agentur Berlin und der Arbeitsgemeinschaft Lenz/ Beyer zur gemeinsamen Bearbeitung übergeben.

Ziel des Projektes war es, ein auf Berlin angepasstes strategisches Modell zur Organisation der Finanzierung der Berlin-Agenda zu entwickeln und Möglichkeiten einer zügigen Umsetzung zu beschreiben.

Für Agendaakteure wurde zudem durch das KOLLEG eine Übersicht der Finanzierungsmöglichkeiten in Form eines Handbuchs erstellt, das bei Bedarf druckbar ist bzw. im Internet als Download zur Verfügung steht (s. Impressum).

1.2 Begriffsabgrenzung und -definition: Fundraising

Im Folgenden wird **Fundraising** als die systematische und professionelle, auf Marketingprinzipien basierende Einwerbung von finanziellen und materiellen Ressourcen zu gemeinnützigen Zwecken, für die keine materielle/ finanzielle Gegenleistung erfolgt, verstanden (vgl. HAIBACH 2001). Es handelt sich um die Organisation der Mittelbeschaffung sowohl via Spendenkampagnen, Sponsoringaktivitäten als auch via Antragsverfahren und dafür notwendiger Allianzbildung. Fundraising für Projekte und den Prozess der Lokalen Agenda 21 ist

- ein professionell geführter, zyklischer Prozess des Werbens um und der Entgegennahme von (meist finanziellen) Förderungen;
- verbunden mit der planmäßigen Organisation der Mittelakquise und der Außendarstellung (Information, Aufklärung, Imagebildung) des Agendaprozesses mit dem Ziel seiner Anerkennung und Akzeptanz sowie der projektbezogenen Ressourcenbeschaffung
- und nicht zuletzt ein eigenes Berufsfeld mit hohen und breit angelegten Qualifikationsansprüchen.

1.3 Ziele und Zielgruppen des Fundraisingkonzeptes

Das vorgeschlagene Modell verfolgt den **Aufbau einer stabilen, dauerhaften und unabhängigen Finanzierung des Berliner Agendaprozesses** über die professionelle Organisation eines Mixes verschiedener Instrumente: Anträge im Rahmen kontinuierlicher EU-Programme und temporärer Bundesprogramme sowie bei Stiftungen, die Entwicklung und Umsetzung von Sponsoringaktionen und kontinuierliche Spendenkampagnen. Um diesen Mix realisieren zu können, benötigt der Berliner Agendaprozess eine passgenaue Organisationsstruktur. Dieses Modell umfasst folglich die Erweiterung der Geschäftsstelle zu einer „Geschäfts- und Servicestelle“, die als Dienstleistungseinrichtung die Akquisition der Mittel übernimmt bzw. die Initiativen bei der Akquisition beratend unterstützt und mit dem in diesem Bericht vorgelegten Maßnahmenplan die zügige Realisierung des Modells verfolgt, um zeitnah auf die sich verändernden Rahmenbedingungen reagieren zu können.

Zielgruppen des Finanzierungsmodells sind allgemein die Beteiligten der Berliner Agenda 21 und im engeren Sinne diejenigen Akteure, die das Fundraising durch Entscheidungen und konkrete Umsetzungsaktivitäten gestalten können:

- Lenkungskreis und Geschäftsstelle/ Moderation des Agendaforums (künftig evtl. Zukunftsrat),
- Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin,
- Projektstelle Lokale Agenda 21,
- Berliner Senat (u. a. Agendabüro) und Bezirksverwaltungen,
- an der Agenda beteiligte gesellschaftliche Gruppen (Grüne Liga, DGB, IHK u. a.).

Grundsätzlich sind alle Akteure in die Gestaltung des Fundraisings einzubinden, auch dessen Nutznießer: die Basisorganisationen, die Initiativen und Projekte des lokalen Agendaprozesses. Für diese sollen der Bericht und das oben genannte Handbuch Hilfestellung geben für die eigene Kompetenzentwicklung zur Nutzung verschiedener Finanzierungsinstrumente, mehr aber noch zum Auf- und Ausbau von thematischen und akquisitionsbezogenen Kooperationen.

Alle genannten Akteure sind angesprochen, die organisatorische Konsolidierung der materiellen und finanziellen Rahmenbedingungen des Berliner Agendaprozesses infrastrukturell und politisch zu unterstützen.

1.4 Methodisches Vorgehen

Für die Erstellung des vorliegenden Fundraisingkonzepts wurden Finanzierungsmodelle bundesweit recherchiert und die für Berlin relevanten Finanzierungsquellen auf ihre Anwendbarkeit hin untersucht. Basierend auf den Auswertungen wurde ein Spektrum sinnvoller Finanzierungsansätze für Berliner Agendaaktivitäten und -projekte dargestellt und für diese konkrete Handlungsschritte entworfen.

Die Zwischenergebnisse und strategischen Überlegungen wurden im Oktober in einem Workshop mit relevanten Agendaakteuren diskutiert, im Anschluss daran – auf der Basis der Kommentare und Anregungen – weiterentwickelt und konkretisiert, bis schließlich das Modell im Dezember 2003 vor dem Lenkungsbeirat, der Projektagentur und vor dem Agendaforum präsentiert werden konnte.

Die Arbeitsgemeinschaft, die das Projekt durchgeführt hat, bündelte die unterschiedlichen Kompetenzen, Erfahrungen und Kenntnisse der Partner.

Arbeitsteilig wurde die **Analyse** (Recherche und Bewertung potenzieller Finanzierungsinstrumente, Recherche und Bewertung von Best practice von Finanzierungsmodellen, Erfassung der Interessenlage der Berliner Akteure – Interviews) realisiert.

Die daraus resultierenden umfangreichen Beschreibungen von Finanzierungsinstrumenten und Finanzierungs“orten“ (internationale, bundesweite oder Landesförderprogramme, Stiftungen, Unternehmen, private Spender) dienen sowohl der Darstellung der Verschiedenartigkeit der Finanzierungsmöglichkeiten als auch implizit der Verschiedenartigkeit der notwendigen Kompetenzen von Akteuren bei ihren Akquisitionsaktivitäten. So lässt sich das Know-how für Bundes- und EU-Anträge nicht auf Sponsoring- oder Spendenkampagnen übertragen.

Da kaum eine Initiative oder kaum ein Projekt diese verschiedenen Kompetenzen, Fertigkeiten und Kenntnisse entwickeln kann, kann aus der Analyse auch der Vorteil von Kooperation gelernt werden.

Die qualitative **Synthese**, also die Erarbeitung des strategischen Modells für die Berlin-Agenda, wurde über die Schritte gemeinsames Brainstorming, arbeitsteilige Entwicklung von Modellteilen, Reflexion durch Akteure des Berliner Agendaprozesses, reflektierendes Brainstorming und Integration der Modellteile letztendlich zum vorgeschlagenen Modell umgesetzt.

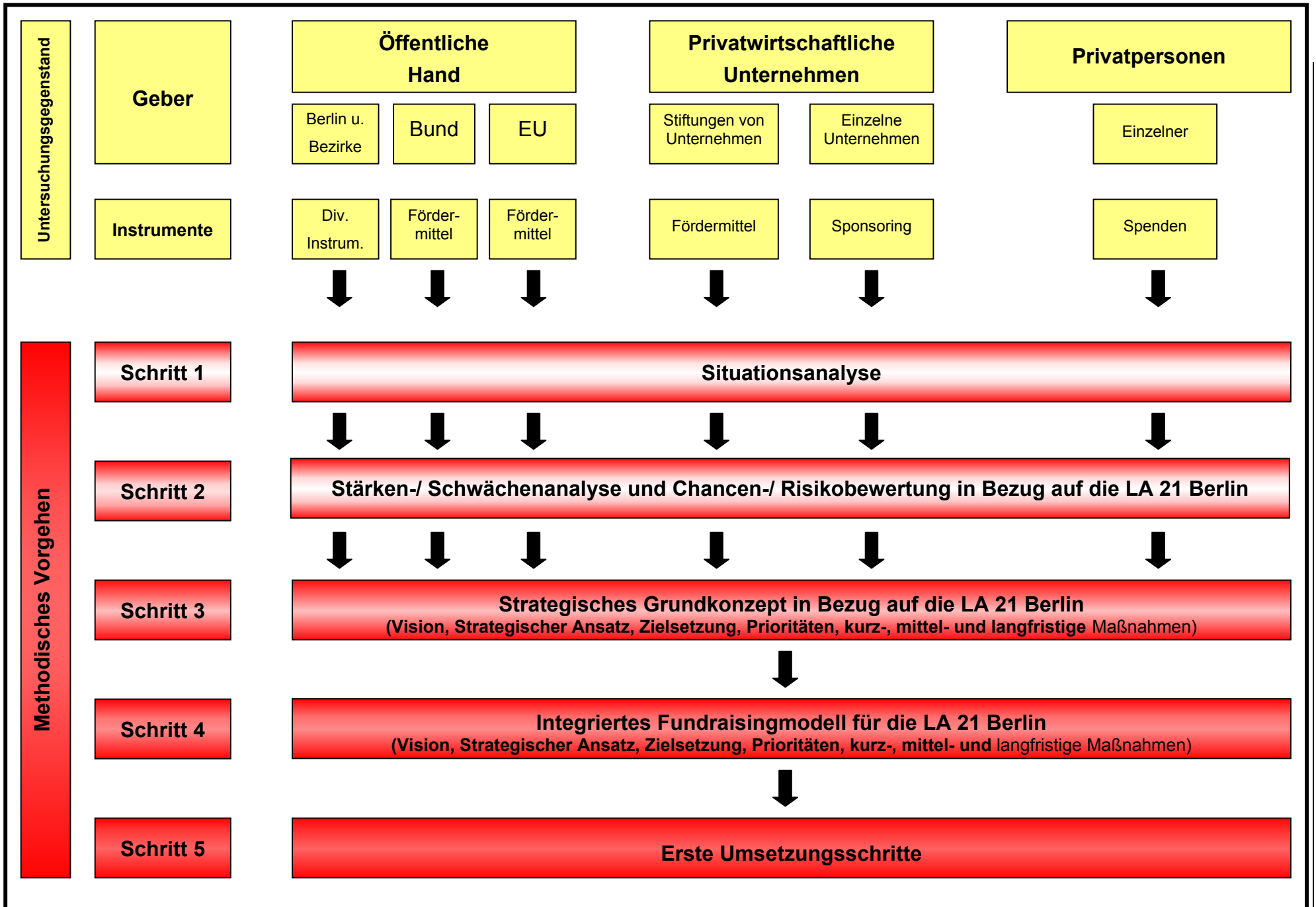
Dabei wurde – angepasst für Berlin – das Finanzierungsmodell als Instrumentenmix, verbunden mit Vorschlägen zur künftigen Kommunikationspolitik und zur institutionellen Organisation sowie einem Maßnahmen- und Arbeitsprogramm für die Installation und den Start des Modells, erarbeitet (vgl. Abbildung 1)

In der gemeinsamen Projektbearbeitung lag der Bereich der Förderprogramme auf EU-, Bundes- und Landesebene beim KOLLEG, der Bereich private und unternehmensnahe Stiftungen, Sponsoring und Spendenakquisition bei der Arbeitsgemeinschaft Lenz/ Beyer und die Bestandsaufnahme der bisherigen Finanzierung sowie die Organisationsstruktur und Einbettung des gemeinsam entwickelten Finanzierungsmodells in die Berlin-Agenda bei der Agenda-Agentur Berlin. Für die Kapitel des Abschlussberichts zeichnen im Einzelnen verantwortlich (inkl. Teilkapitel):

Agenda-Agentur: Teil I Kapitel 2, Teil III Kapitel 2, 3, z. T. 5;

ARGE Lenz/ Beyer: Teil II Kapitel 2, 3, 4, Teil III Kapitel 1, 4.2-4.4, z. T. 5.1, 5.2;

KOLLEG: Teil I Kapitel 1, Teil II Kapitel 1, Teil III Kapitel 4.1, z. T. 5.1, 6.



2 Status quo - Bisherige Finanzierung von Projekten und Aktivitäten der Lokalen Agenda 21 in Berlin

Im vorliegenden Kapitel werden die Quellen dargestellt, aus der sich bisher bezirkliche und gesamtstädtische Aktivitäten der Lokalen Agenda 21 in Berlin finanzieren. Hierbei wird sowohl auf Projekte wie auf Konsultationsprozesse zur Agenda eingegangen, die landesweit wie auch in Bezirken stattfinden. Abschließend werden Hemmnisse und positive Ansätze der bisherigen Finanzierung angesprochen.

2.1 Situationsbeschreibung

Die Arbeit in den Agendaprozessen der Bezirke und des Landes Berlin wird überwiegend ehrenamtlich geleistet. Auf Landesebene wurde der Dialogprozess bis Ende 2003 durch ein Agendabüro und finanzielle Mittel der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung unterstützt (150.000 Euro, ab 2004 wahrscheinlich 100.000 Euro). Finanziert wurden die Geschäftsstelle des Agendaforums und die Projektstelle Lokale Agenda 21 (insbes. Redaktion der „Berliner Briefe – Nachrichten zur Lokalen Agenda 21“). In den anderen Senatsverwaltungen sind Agendabeauftragte tätig. Insgesamt wird die Arbeit in den Initiativen, im Agendaforum und anderen Strukturen begleitend unterstützt, die Arbeit in den Initiativen selbst wird jedoch nicht finanziell gefördert. Auch die Fachforen des Agendaforums sind ehrenamtlich tätig. In der bisherigen Finanzierungsstruktur auf Landesebene wurden umsetzungsorientierte Projekte vom Senat nur ausnahmsweise unterstützt (ÖkoProfit® Berlin, Agendawerkstatt Berlin). Künftig sollen aber aus dem Agendaetat hauptsächlich Projekte sowie – in vermindertem Umfang – eine Geschäftsstelle des Agendaforums (bzw. eines ihm nachfolgenden Zukunftsrates e. V.) gefördert werden. Diese Schwerpunktverlagerung dient dazu, nach Fertigstellung des Handlungsprogramms einen Übergang vom Dialog zur Umsetzung der Berlin-Agenda zu vollziehen.

Die Aktivitäten auf Bezirksebene sind in geringerem Maße oder gar nicht finanziert, wobei sich die Bezirke in ihrem Engagement zum Teil deutlich unterscheiden. Die Recherche bei Vertretern der Bezirksämter (Agendabeauftragte o. ä.) und bezirklichen und gesamtstädtischen Agendainitiativen hat ergeben, dass die Unterstützung des Bezirkes sich in der Regel auf die Arbeit durch deren Agendabeauftragte konzentriert, so dass die Beteiligung der Bezirksverwaltungen stark von deren persönlichen Engagement abhängt. Aufgrund der knappen Ressourcen wird die Unterstützung oft nicht finanziell geleistet, sondern eher auf der praktischen Ebene, z. B. durch die Zurverfügungstellung von Räumlichkeiten. Es hat sich gezeigt, dass die Unterstützung oft sehr pragmatisch angegangen werden muss, um das Fehlen der strukturellen finanziellen Förderung von bezirklichen Agendastrukturen auszugleichen. In vielen Fällen kann der Prozess durch ABM-Kräfte

unterstützt werden (zeitweilig haben in allen Berliner Bezirken ABM-Kräfte in der Agenda gearbeitet).

Speziell für Agendaprojekte – sowohl auf gesamtstädtischer wie bezirklicher Ebene – besteht seit dem Jahr 2000 die „Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin“, angesiedelt beim Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT). Der Lenkungsbeirat der Projektagentur vergibt jährlich etwa 150.000 Euro aus Mitteln der Stiftung Deutsche Klassenlotterie Berlin (DKLB) für die Anschubfinanzierung von Projekten. Innerhalb von drei Jahren wurden 40 Projekte mit durchschnittlich ca. Euro 10.000 und Beratung unterstützt (PROJEKTAGENTUR 2003, 2). 2004 kamen bei gleichem Gesamtbudget weitere 20 Projekte hinzu. Die Förderung der Projektagentur läuft bis Ende 2004, so dass eine Nachfolgelösung gesucht wird.

Tab. 1: Übersicht agendaspezifischer Finanzierungsquellen in Berlin

	Dialogprozess	Umsetzungsprojekte
Senatsverwaltung für Stadtentwicklung	x	(künftig vorgesehen)
Bezirksverwaltungen	teilweise*	teilweise*
Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin	–	x

* insbes. Sachleistungen, Beschäftigungsmaßnahmen

Bisher bestand eine mittelfristige Finanzierung nur für den Dialogprozess auf Landesebene, nicht auf Bezirksebene; Projekte können bisher eine Startfinanzierung durch die Projektagentur erhalten. Die weiteren finanziellen Bezugsquellen sind sehr unterschiedlich und die Akquisition der Akteure nicht untereinander koordiniert. Dabei lässt ein erster Blick auf eine Liste der bisherigen Bezugsquellen zunächst falsche Schlüsse ziehen: Ihre Anzahl darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die jeweiligen geleisteten Finanzierungen sehr gering (oftmals nur wenige Hundert Euro) sind und Quellen teilweise nur einmalig und seit Jahren nicht beansprucht wurden. Zu den bisherigen Finanzierungsquellen gehören: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (durch persönliche Kontakte eines Agendaakteurs), InWent (vormals CDG/DSE) und EU für kommunale Partnerschaften, URBAN-Mittel der EU (für eine Jugendkonferenz in Mitte in Zusammenarbeit mit Wuppertal und Tempelhof), Bundesstiftung Umwelt, Bundesministerium für Wirtschaft, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Förderprogramm Sprache, Europäische Akademie für städtische Umwelt EAUE (als Kooperationspartner), Stiftung Mitarbeit, Anstiftung, Netzwerk Selbsthilfe, Ökumenisches Büro (Wedding), Robert-Bosch-Stiftung, Stiftung Nord-Süd-Brücken, Quartiersmanagement.

Die Fundraisinginstrumente Sponsoring und Spenden werden nur vereinzelt als Finanzierungsmittel eingesetzt. Mit der BEWAG, Rethmann, der BSR und der BVG konnten für den „Agenda-

Event“ im September 2003 erfolgreich Sponsoren geworben werden (Geld- und Sachleistungen im Wert von ca. 20.000 Euro; s. auch WOHLERS 2003). Ebenfalls bei der Akquisition von Sponsoren erfolgreich waren die Organisatoren der Veranstaltung "Gesunde-Städte-Netzwerk" in der Zitadelle Spandau, dies ist zwar kein originäres Projekt der Lokalen Agenda 21, kann aber dennoch als Beispiel dienen. Gespendet wird lediglich vereinzelt, u.a. in Form von zweckgebundenen Zuwendungen von Parteien.

2.2 Hemmnisse und Probleme

- 1) Die bisherigen Bemühungen zur Finanzakquisition zeigen sich als wenig strukturiert und wenig effizient. Der mangelnde Erfolg bei den Versuchen, Projekte finanzieren zu lassen, trägt zur Demotivation der Akteure bei, wodurch zusätzlich die Finanzakquisition erschwert wird.
- 2) Die Wirtschaft wird bisher zu wenig zu Finanzierungszwecken genutzt. Die Gründe dafür liegen auf beiden Seiten: Die Akteure der Lokalen Agenda vernachlässigen aus unterschiedlichen Gründen die Ansprache von Unternehmen. Unternehmen und Agendaakteure sprechen zu häufig unterschiedliche Sprachen und können Motivationen des jeweils anderen nur schlecht nachvollziehen. Gerade die Agendaakteure verstehen es oftmals nicht, sich auf die Strukturen, Sprache und Interessenlage der Unternehmen einzustellen und ihre Ansprache bzw. sogar ihre Projekte daran anzupassen. Auch werden Unternehmen oftmals als Kooperationspartner gar nicht erst in Betracht gezogen. Auf der anderen Seite haben sich Unternehmen teilweise nur schwer in die Prozesse einbinden lassen. Bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen sind Partnerschaften (Projekte gemeinsam durchführen) und direkte Finanzierung zu unterscheiden. Nach den bisherigen Erfahrungen aus den Bezirken sind Unternehmen eher zur Durchführung von Partnerschaftsprojekten bereit. Es ist jedoch schwieriger, von Unternehmen eine direkte Finanzierung zu erlangen. Dementsprechend sind größere Veranstaltungen (wie z. B. jährliche Umweltfeste) relativ gut mit Sponsoren abgedeckt, aber Sponsoring für originäre Agendaprojekte gibt es nur wenig bis gar nicht.
- 3) Gerade die kleinen Initiativen und Projekte haben es in der Finanzierung schwer, größere haben in ihrer Finanzakquisition mehr Erfolg. Das liegt unter anderem an größeren Kapazitäten und Know-how, besseren Kontakten, aber auch an einer erhöhten Öffentlichkeits-wirksamkeit. Sie haben dadurch auch größere Chancen, bei Unternehmen zu landen.
- 4) Ein Problem ist häufig, dass sich eine ausreichende Anzahl von Personen finden muss, die die Akquisition durchführt. Diese wird in der Regel ehrenamtlich geleistet. Daher ist häufig auch das mangelnde Durchhaltevermögen ein Hindernis, das nicht nur in der mangelnden Motivation, sondern vor allem auch im zeitlichen Aufwand begründet ist. So haben z. B. einige Projekte/ Initiativen zwar versucht, Förderanträge bei der EU oder der Projektagentur zu stellen, haben aber nach einem vergeblichen Versuch aufgegeben. Und selbst wenn ein EU-

Antrag erfolgreich durchgeführt wurde, wird ein zweites Mal davon abgesehen, weil dieser zu anstrengend, mühselig, langfristig und zeitaufwendig ist.

- 5) Einige Initiativen haben auch Probleme, die (insbesondere bei EU-)Anträgen auf Fördermittel geforderten 20 % Eigenbeteiligung zu stellen bzw. als Initiative/Projekt überhaupt antragsberechtigt zu sein.
- 6) Als ebenfalls sehr hinderlich zeigt sich die kaum (oder gar nicht) vorhandene Koordination der Initiativen und Projekte und der Verwaltung. Sie helfen sich meist nicht gegenseitig mit Informationen oder Kontakten weiter.

2.3 Positive Ansätze

- 1) Köpenick ist in den Berliner Bezirken das erfolgreichste Beispiel für Fundraisingaktivitäten. Hier hat sich der Aufbau eines Fördervereins als sehr hilfreich erwiesen. Dieser ist als einziges berechtigt, Gelder für die Lokale Agenda 21 Köpenick anzunehmen. Der Aufbau der erfolgreichen Strukturen erfolgte praktisch ohne Finanzierung. Auf dieser Grundlage können seit längerem Stiftungsmittel und Beschäftigungsmaßnahmen akquiriert werden.
- 2) Ebenfalls als sehr hilfreich hat sich gezeigt, die Art und Inhalte der Projekte so zu wählen, dass sie die Grundlage für eine Förderung sein können. Gerade in Köpenick wird auf eine gute Abstimmung zwischen Projekt und potenzieller Finanzierungsquelle Wert gelegt (z. B. Projekte mit bundesweitem Modellcharakter). Dies setzt allerdings eine gewisse Grundkenntnis der Finanzierungsquellen voraus.
- 3) In Lichtenberg wurde vor einigen Jahren eine Imagekampagne für den Bezirk initiiert. Auch wenn es sich dabei nicht um ein originäres Lokale-Agenda-Projekt handelt, ist dies dennoch ein ähnlich gelagertes Vorhaben, das bzgl. seiner Struktur und seiner Ziele als Vorbild dienen kann. Die Unternehmen zeigten sich interessiert und haben die Kampagne unterstützt. Eine erste erfolgreiche Zusammenarbeit, entstanden mit einem konkreten Ziel, das auch für die Unternehmen einen konkreten Nutzen hat, kann zu einer längerfristigen bzw. wiederkehrenden Kooperation führen.

Bei der Entwicklung eines Finanzierungsinstrumentes ist zu beachten, dass fast alle Akteure nur wenig Kapazitäten in die Finanzakquisition und erst recht in den dafür nötigen Kompetenzaufbau stecken können. Deshalb bedarf es entweder einer Hilfestellung in Form von Leitfäden, Checklisten und einer Datenbank für ein „Fundraising light“ oder des Aufbaus einer Art professioneller Fundraisingagentur für die Agendaprojekte.

Teil II: GRUNDLAGEN FÜR DAS FUNDRAISING

1 Fördermittel der Europäischen Union

In diesem Kapitel werden zunächst für einzelne Handlungsfelder der Berlin-Agenda geeignete EU-Programme benannt. Anschließend werden die EU-Programme für urbane Regionen, die wichtigsten Quellen der EU-Förderung von Agendaprojekten, im Einzelnen dargestellt und ihr Nutzen für die Agenda beschrieben. Andere geeignete Förderprogramme sind im Teilbericht „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda 21 - Handbuch mit einer Übersicht aktueller Förderprogramme“³ das im Rahmen dieses Projekts erstellt wurde, erläutert.

1.1 Inhaltliche Orientierung

Eine Förderung der Berlin-Agenda durch Mittel der Europäischen Union (EU) ist hinsichtlich verschiedener Bereiche möglich, die von der EU definiert werden (Handlungsfelder, Querschnittsaufgaben etc.). Hierbei sind derzeit insbesondere im Forschungsbereich, im internationalen Austausch sowie in der Stärkung der Arbeitsmarktpolitik Förderinstrumente vorhanden, die mit den gesetzten Zielen der Lokalen Agenda 21 in Einklang gebracht werden können. Diese Förderprogramme sind äußerst unterschiedlich orientiert, weshalb im Folgenden nur exemplarische Beispiele dargestellt werden. Da jedoch die Gesamtmittel dieser Programme der EU sehr hoch sind und sie mittelfristig eine wichtige Finanzierungsoption für die Berlin-Agenda darstellen können, wurde zusätzlich zu diesem Projektbericht im Teilbericht „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda“⁴ veröffentlicht, in dem ausführlich auf diese Thematik eingegangen wird.

Im Folgenden werden einzelne **Handlungsfelder der Berlin-Agenda in Bezug zu möglichen Förderprogrammen** gesetzt, um aufzuzeigen, welche finanziellen Förderungen für einzelne Projekte denkbar sind. Zur besseren Übersicht werden die Handlungsfelder wie folgt gruppiert:

- Handlungsfeld Umwelt: Verkehr/Mobilität, Klimaschutz, Naturschutz,
- Handlungsfeld Sozialökonomische Entwicklung: Soziale Stadtentwicklung, Partizipation, Geschlechtergerechtigkeit, Strukturwandel zur Informationsgesellschaft,
- Handlungsfeld Bildung: Bildungsmodelle und -initiativen für eine nachhaltige Entwicklung / Sprache als Grundlage der Integration,
- Handlungsfeld Globale Zusammenhänge: internationale Kooperation, Globale Aspekte der Agenda 21
- Handlungsfeld Arbeitsmarkt: Zukunft der Arbeit: Nachhaltige regionale Entwicklungspotenziale.

³ KMGNE Berlin: „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda 21 – Handbuch mit einer Übersicht aktueller Förderprogramme“, Teilveröffentlichung aus dem Gesamtprojekt: „Fundraising für die Berliner Agenda 21“, Berlin 2004, im Internet abrufbar unter http://www.kmgne.de/download/proj_fundr_la21_berlin

⁴ S. Fußnote 3

Die Aufteilung der genannten Handlungsfelder entspricht der hauptsächlichen Ausrichtung von EU-Programmen und umfasst sowohl spezifische Programme (wie z. B. Verkehr, Klimaschutz) als auch Querschnittsaufgaben, wie z. B. Partizipation oder Geschlechtergerechtigkeit. Als Arbeitsebene werden Programme bezeichnet, die eine allgemeine Zielrichtung verfolgen (z. B. Verbesserung der Arbeitsmarktsituation) und die innerhalb ihres Kontexts in verschiedene Aktionsbereiche unterteilt werden.

Die zur Verfügung stehenden Förderinstrumente umfassen vor allem Aufgaben im Bereich der Forschung, der Verbesserung der Infrastruktur und/oder des internationalen Austauschs bzw. der internationalen Kooperation. Gemeinsam ist fast allen Programmen, dass die in ihrem Rahmen beantragten Projekte eine internationale Orientierung verfolgen. Hierbei sollte beachtet werden, dass in der Regel eine bestimmte Mindestanzahl von Partnern aus verschiedenen Ländern der EU bzw. den künftigen Beitrittsländern stammen muss.

Bei der **Planung von Projektanträgen bzw. Projektumsetzungen** sollte beachtet werden, dass insbesondere die Antragsverfahren im Forschungsbereich relativ aufwendig sind und mit Zeithorizonten von mindestens sechs Monaten bis zu 18 oder 24 Monaten zu rechnen ist (bezogen auf die endgültige Vertragsunterzeichnung mit der EU). Ausnahmen hinsichtlich dieses langen Vorlaufs bestehen im Bereich des internationalen Austauschs (z. B. in den Programmen Marie Curie, Jugend für Europa) und in kurzfristigen Aktionen (Förderung von Workshops, Konferenzen etc.). Bei diesen Programmen sind sowohl die Antragsverfahren als auch die Projektdurchführung vereinfacht bzw. verkürzt.

Sowohl hinsichtlich der zeitlichen Planung als auch der inhaltlichen Ausrichtung ist zwischen zwei Varianten zu unterscheiden: Programme, die direkt auf europäischer Ebene beantragt werden, wie z. B. das 6. Forschungsrahmenprogramm, und jene, bei denen die Antragstellung national erfolgt. Bei letzteren stellt zwar die EU die Mittel zur Verfügung (z. B. - ESF - Europäischer Sozialfonds oder EFRE - Europäischer Fonds für regionale Entwicklung), die Schwerpunktsetzung, die Mittelvergabe und -abrechnung erfolgen jedoch national.

In der Abschätzung von Aufwand und Nutzen der Antragstellung sollte bedacht werden, dass die Projekte in der Regel langjährige Laufzeiten haben und mit erheblichen Geldmitteln ausgestattet sind, andererseits aber der hohe Arbeitsaufwand bei der Antragstellung nicht unmittelbaren Erfolg garantiert: Erfahrungen zeigen, dass etwa 25 % bis maximal 40 % der gestellten Anträge in der ersten oder zweiten Stufe (d. h. nach Überarbeitung und erneuter Einreichung) erfolgreich sind.

Vorteile des Engagements für eine Antragstellung bestehen besonders bezüglich der interdisziplinären Zusammenarbeit, die in den meisten Programmen besonders gefördert wird, sowie im Aufbau internationaler Kontakte und der Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen (z. B. Datenbanken) der Projektpartner.

Im Folgenden werden einige Beispiele von Förderprogrammen aufgeführt, die dem Agenda 21-Prozess in Berlin von Nutzen sein können. Diese Übersicht sollte exemplarisch verstanden werden, da sich aus den jeweiligen Vorhaben im Detail unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten ergeben können. Außerdem gilt auch für EU-Programme, dass sie zeitlich begrenzt sind und steten inhaltlichen Wandlungen unterliegen.

Tab. 2: Kombination von Handlungsfeldern der Berlin-Agenda und EU-Programmen

Handlungsfeld	Mögliche EU-Programme	Laufzeiten
Umwelt; Verkehr / Mobilität, Klimaschutz, Energie	6. Forschungsrahmenprogramm: 6. Nachhaltige Entwicklung, globale Veränderungen und Ökosysteme; Kreditanstalt für Wiederaufbau: Intelligent Energy for Europe	bis 2006
Sozialökonomische Entwicklung: Soziale Stadtentwicklung, Partizipation, Geschlechtergerechtigkeit, Strukturwandel zur Informationsgesellschaft	6. Forschungsrahmenprogramm: 7. Bürger und Staat in der Wissensgesellschaft; IST (Technologien für die Informationsgesellschaft);	bis 2006
Bildung für eine nachhaltige Entwicklung und Sprache als Grundlage der Integration	6. Forschungsrahmenprogramm Humanressourcen und Mobilität; YOUTH; Jugend für Europa; Socrates, Leonardo da Vinci; Erasmus; Inwent; Comenius; Grundtvig; Lingua	versch. teilw. bis 2007
Globale Aspekte der Lokalen Agenda / Austausch	Marie Curie; INCO; URB AL II; ASIA URBS; LIFE III; Budget Lines	versch. teilw. bis 2008
Zukunft der Arbeit: Nachhaltige regionale Entwicklungspotentiale	INTERREG III; kliener URBAN-Fond; Lernende Regionen; EQUAL; Soziale Stadt; LEADER+	versch. teilw. bis 2007

Zu den Fördermöglichkeiten für Agendaprojekte im 6. Forschungsrahmenprogramm und in den Budget Lines finden sich Informationen im Teilbericht „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda 21 - Handbuch mit einer Übersicht aktueller Förderprogramme“ zu diesem Projekt.

1.2 EU-Programme zur strukturellen Förderung von urbanen Regionen

Gemeinsam mit anderen Förderschwerpunkten⁵ sind die Programme zur strukturellen Förderung von urbanen Regionen eine wichtige Quellen zur Finanzierung von Agendaprojekten, da sich die Förderrichtlinien hier zielführend mit den Leitlinien der Lokalen Agenda 21 in Übereinstimmung bringen lassen. Das bekannte URBAN-II-Förderprogramm, das sich ideal für eine Förderung der Berlin-Agenda eignen würde, findet hier keine Erwähnung, da es offiziell ab dem 01.11.2003 für Neuanträge geschlossen wurde. Das Unterprogramm „Der kleine URBAN-Fond“, der Kleinst-

⁵ S. Fußnote 3

projekte (bis ca. 1500 Euro) fördert, ist bis 2006 weiterhin offen für Anträge. Im Folgenden werden drei umfangreiche Strukturprogramme beschrieben, in denen Anträge möglich und sinnvoll sind:

- **INTERREG III** fördert grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Zusammenarbeit, also den Aufbau von Partnerschaften über regionale und nationale Grenzen hinweg, um die ausgewogene Entwicklung multiregionaler Gebiete zu unterstützen (vom EFRE finanziert).
- **LEADER +** fördert innovative integrierte Maßnahmen für die nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raums, die von lokalen Partnerschaften konzipiert und umgesetzt werden.
- **LIFE III** Ziel des Programms ist es, ausgesuchte Projekte in den drei Aktionsbereichen Umwelt, Natur und Drittländer finanziell zu unterstützen und langfristig zur Verbesserung der EU Umweltpolitik beizutragen.

1.2.1 INTERREG III

Das Programm INTERREG III (ausgestattet mit einem Budget von 4.875 Mrd. Euro.; Laufzeit: 2000-2006) dient der Stärkung des ökonomischen und sozialen Zusammenhalts in Europa. Es fördert die grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Kooperation sowie eine ausgewogene Entwicklung im europäischen Raum. Dieser Zielsetzung folgend lassen sich drei Programmteile unterscheiden:

- **Grenzübergreifende Kooperationen:** integrierte regionale Entwicklung zwischen Grenzregionen einschließlich der europäischen Außengrenzen; Entwicklung des städtischen, ländlichen und küstennahen Raums; Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU); Arbeitsmarktpolitik; globaler und lokaler Umweltschutz; Verbesserung von Transport-, Informations- und Kommunikationsnetzwerken, Dienstleistungen sowie Wasser- und Energiesystemen.
- **Transnationale Kooperationen:** territoriale Integration europäischer (Groß-)Regionen mit dem Ziel einer nachhaltigen, harmonischen und ausgeglichenen Entwicklung. Besonderer Schwerpunkt ist die Integration von isolierten Regionen.
- **Interregionale Kooperation:** Verbesserung der regionalen Entwicklung und der Zusammenarbeit durch Netzwerkbildung, speziell auch für benachteiligte und im Umbruch befindliche Regionen. Die thematische Orientierung liegt auf Forschung, technischer Entwicklung, KMU-Kooperationen, Informationsgesellschaft, Tourismus und Umwelt.

INTERREG wird auf Ebene der Mitgliedsstaaten durchgeführt, daher sind die nationalen Kontaktstellen die Ansprechpartner für alle programmspezifischen Fragen. Eine Liste der nationalen Ansprechpartner⁶ findet sich unter <http://www.rural-europe.aeidl.be/rural-en/networks/units.htm>.

Möglicher Nutzen für die Lokale Agenda 21 Berlin:

Durch das Programm können regionale Kooperationen gefördert werden, z. B. sowohl mit Brandenburger Initiativen als auch mit osteuropäischen Partnern. Ein Beispiel ist die überregionale Kooperation und der Austausch von umweltbezogenen Dienstleistungen, Produkten und Gestaltungsinstrumenten.

1.2.2 LEADER +

Das Programm LEADER + (Laufzeit 2000-2006) soll die ländliche Entwicklung stärken und integrierte, qualitativ hochwertige Strategien für eine nachhaltige Entwicklung schaffen. Besondere Schwerpunkte liegen auf der Entwicklung neuer Wege zur Situationsverbesserung des natürlichen und kulturellen Erbes, der Arbeitsplatzbeschaffung und der Verbesserung der organisatorischen Möglichkeiten in den Kommunen. LEADER+ wird in drei Aktionsgruppen durchgeführt:

- **Aktion 1:** Unterstützung integrierter, ländlicher Entwicklungsstrategien mit Pilotcharakter.
Einbezug horizontaler Partnerschaften nach dem Bottom-up-Prinzip;
- **Aktion 2:** Unterstützung interterritorialer und transnationaler Kooperationen;
- **Aktion 3:** Netzwerkbildung aller ländlichen Gebiete auf europäischer Ebene

Die Zielgruppen sind öffentliche und private Akteure, Nicht-Regierungsorganisationen (NRO's) sowie Kammern und Verbände. Das Programm umfasst ein Budget von 2,020 Mrd. Euro. Ansprechpartner sind die nationalen Kontaktstellen für alle programmspezifischen Fragen. Eine Liste der nationalen Ansprechpartner⁷ findet sich unter <http://www.rural-europe.aeidl.be/rural-en/networks/units.htm>.

Möglicher Nutzen für die Lokale Agenda 21 Berlin:

Obwohl das Programm auf den ländlichen Raum abzielt, sollten Möglichkeiten, die sich aus Kooperationen mit dem Raum Brandenburg ergeben, genutzt werden. Dies könnten folgende Bereiche sein: Nahrungsmittelweiterverarbeitung, regionaler Handel, Projekte regenerativer Energien (wie z.B. Biogasanlagen).

⁶ Kontakt und Information: DG Regio B.1. - INTERREG III, DG Regional Policy, Ansprechpartner: Moray Gilland, Tel.: ++32 / 2 / 296 92 89, Fax: 296 32 73, e-mail: moray.gilland@cec.eu.int
Infos unter http://www.europa.eu.int/comm/dg16/contacts/conta_en.htm

⁷ Kontakt und Information: DG AGRI F II.3 - Initiative LEADER Plus, Ansprechpartnerin: Catherine Combette Tel.: ++32 / 2 / 295 62 26, Fax: 295 59 92 Infos unter <http://www.europa.eu.int/comm/dg06/rur/leaderplus/index.htm> und speziell für Deutschland: <http://www.leaderplus.de/>

1.2.3 LIFE III

Obwohl die Laufzeit des Programms LIFE III 2004 endet, und keine Anträge mehr gestellt werden können, soll es auf Grund seiner Passgenauigkeit für Agendaprojekte genannt werden: Sollte es mit ähnlicher Orientierung neu aufgelegt werden, wäre es für Bereiche des Naturschutzes im städtischen Raum, der Abfallvermeidung und auf dem Gebiet der regenerativen Energien sehr gut geeignet, entsprechende Agendaaktivitäten zu finanzieren. Die maximale Förderrate betrug im Programmzeitraum 70-75 % der förderfähigen Kosten des jeweiligen Projekts.

- *Kontakt und Information:* Anträge und Informationen werden von der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung⁸ ausgegeben.

⁸ Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Brückenstraße 6, 10179 Berlin, Ansprechpartnerin: Sybille Schultz, Telefon: 030 / 9025 2027, E-Mail: sybille.schultz@senstadt.verwalt-berlin.de

2 Fördermittel von privaten und unternehmensnahen Stiftungen

Die Förderung der Agenda 21-Initiativen und -Projekte in Berlin durch private und unternehmensnahe Stiftungen setzt zunächst die **Auseinandersetzung mit der rechtlichen und gesellschaftlichen Positionierung von Stiftungen** im Allgemeinen voraus, ebenso wie eine Abgrenzung zu anderen Fundraisinginstrumenten. In einem nächsten Schritt erfolgt die **Situationsbeschreibung und -analyse** derjenigen Stiftungen, die für die Finanzierung von Lokalen Agenda 21-Projekten und -Initiativen relevant sind. Im Zuge der Situationsanalyse werden die Internetauftritte der jeweiligen Stiftungen sowie die einschlägige Fachliteratur eruiert und ausgewertet.

2.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung

Allgemein erfüllen Stiftungen in unserem Gesellschaftssystem eine wichtige Aufgabe: Sie nehmen gemeinnützige Aufgaben wahr, die nach Ansicht des Stifters sowohl von staatlicher als auch von unternehmerischer Seite nicht ausreichend berücksichtigt werden (vgl. POLITISCHE ÖKOLOGIE 1994, 25). In der Regel werden diese Aufgaben durch gezielte finanzielle Förderung bestimmter Schwerpunktbereiche wahrgenommen.

Private Stiftungen

Eine private (und ebenso eine öffentlich-rechtliche) Stiftung ist eine Einrichtung, die als selbständiger Rechtsträger mit einem Vermögen ausgestattet, auf Dauer errichtet und dazu bestimmt ist, den vom Stifter in einer Satzung niedergelegten Stiftungszweck zu verfolgen. Private Stiftungen werden von Einzelpersonen oder nichtstaatlichen Organisationen mit dem Ziel gegründet, den Stiftungszweck auf verschiedenste Weise zu fördern, sei es durch eigene wissenschaftliche Arbeit, die Verbreitung von Werten oder Vorstellungen in der Öffentlichkeit oder durch die Unterstützung von Projekten mit stiftungseigenen Mitteln. Diese Mittel werden meist aus dem Privatvermögen des Gründers der Stiftung eingebracht, oder von der Gründerorganisation zur Verfügung gestellt und kontinuierlich durch Spenden aller Art aufgestockt (sog. Zustiftungen).

Die Arbeitsweise der Stiftungen ist meist ähnlich. Sie bewilligen Mittel auf Anträge, die von außen gestellt werden, können Preise oder Stipendien vergeben und andere Körperschaften in ihrer Zweckerfüllung unterstützen. Sie können selbst konzeptionelle, gestalterische Förderarbeit leisten, indem sie eigene Aktionsprogramme entwickeln und durch Auftragsvergabe oder eigene Projektrealisierung umsetzen, oder indem sie eigene Einrichtungen unterhalten.

Die Ziele und Handlungsfelder privater Stiftungen erstrecken sich über das gesamte gesellschaftliche und wissenschaftliche Spektrum: Bildung; Familien-, Jugend- und Altenhilfe; Kirche; Kunst und Kultur; Medizin; Umweltschutz; Völkerverständigung; etc.

Unternehmensnahe Stiftungen

Unternehmensnahe Stiftungen, so genannte „corporate foundations“, sind in vielen großen Unternehmen zu finden. Diese Unternehmen stellen sich somit als Teil der Gesellschaft dar und bekunden auf diese Weise das Interesse an und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Diese Stiftungen halten eine enge Beziehung zu ihren Gründerunternehmen, die sie mit Vermögen ausstatten und darüber hinaus mit weiteren Spenden versorgen. Ihr Förderprogramm spiegelt häufig die Interessen des Gründerunternehmens wider und ist nicht selten auf die Gestaltung des unmittelbaren Umfelds des Unternehmens (z.B. die Region) ausgerichtet, aber auch die internationale Förderung spielt eine große Rolle (vgl. STIFTUNG-SPONSORING 2003a, o. S.). Die „klassischen“ Handlungsfelder von unternehmensnahen Stiftungen sind: Kunst, Kultur, Sozialwesen, Politik, Forschung und Lehre, Erziehung und Bildung sowie Umwelt- und Naturschutz (vgl. POLITISCHE ÖKOLOGIE 1994, 25).

Das Grundkonzept von Stiftungen

Die gemeinnützige rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts ist auf altruistisches Fördern angelegt. Es gilt nicht - wie im Sponsoring - das Gegenleistungsprinzip, sondern es geht um die Förderung des Gemeinwohls (vgl. STIFTUNG-SPONSORING 2003b, o. S.).

Spenden und Stiften unterscheiden sich u. a. hinsichtlich des Zeitpunktes ihres Fördereinsatzes. Spenden sind bestimmt zur zeitnahen bzw. sofortigen Verwendung. Die gemeinnützige Stiftung dagegen wird mit dem Vermögen ausgestattet, das selbst zur Realisierung des in der Stiftungssatzung festgelegten Zweckes eingesetzt wird oder dessen Erträge zur Zweckverwirklichung dienen (also eine „zeitversetzte“ Förderung) (vgl. ebd.).

Die Stiftung ist eine selbständige Einrichtung mit eigener Organisation. Der Stifter – also das Unternehmen – kann der Stiftung den Namen geben, den Stiftungszweck benennen (Ziele und Aufgaben) sowie personell in den Stiftungsorganen vertreten sein (vgl. ebd. 2003a).

2.2 Entwicklungen und Trends

In Deutschland steigt die Zahl der von Unternehmen eingerichteten Stiftungen. Besonders ist hier das Engagement im Bereich der Bank- und Kreditwirtschaft zu bemerken, das sich seit den 1970er Jahren entwickelte. Allein im Sparkassenbereich gibt es mehr als 200 Stiftungen (vgl. ebd. 2003a).

Unternehmensnahe Stiftungen fördern in fast allen gesellschaftlichen Bereichen von Sport, Jugend, Wissenschaft über Kunst und Kultur bis hin zu Umwelt- und Naturschutz. Dabei beziehen sich die Förderungen auf Personen, Organisationen, Institutionen oder Veranstaltungen und veräußern sich als Geld-, Sach- oder Dienstleistung. Zu bemerken ist des Weiteren, dass Unternehmensstiftungen überwiegend operativ tätig sind, das bedeutet, dass die Stiftung eigene Projekt-

ideen entwickelt und umsetzt. Rein fördernde Unternehmensstiftungen finden sich vor allem in der Förderung von Wissenschaft und Forschung (vgl. ebd.). Gerade dieses Kriterium ist zu beachten, sofern Gelder von Stiftungen für Lokale Agenda 21-Projekte beantragt werden sollten. Genaue Zahlenangaben über Anzahl, Vermögensausstattung und Förderausgaben der deutschen Unternehmensstiftungen liegen nicht vor, jedoch können aus dem „Verzeichnis der Deutschen Stiftungen“ einige Rückschlüsse gezogen werden.

Tab. 3: Unternehmensstiftungen in Deutschland (aus dem Jahr 2000)

Name	Sitz	Errichtungsjahr	ca. Vermögen Mio. DM
Deutsche Bank Stiftung Alfred Herrhausen „Hilfe zur Selbsthilfe“	Frankfurt a. M.	1987	114
Allianz Umweltstiftung	München	1990	100
Kulturstiftung der Deutschen Bank	Frankfurt a. M.	1993	100
Höchst-Foundation -Die Stiftung der Höchst AG	Frankfurt a. M.	1996	100
Stiftung „Brandenburger Tor“ der Bankgesellschaft Berlin	Berlin	1997	50
Gottlieb Daimler – und Karl Benz-Stiftung	Ladenburg	1986	50
Commerzbank Stiftung	Frankfurt a. M.	1970	40
Kunststiftung Volkswagen	Wolfsburg	1987	23
Herbert Quandt Stiftung (Stiftung der BMW AG)	München	1970	20

2.3 Die Stiftungslandschaft

Im folgenden Kapitel werden die für die Berlin-Agenda relevanten Stiftungen in Deutschland beschrieben. Bei der Auswahl ist darauf geachtet worden, diejenigen Stiftungen zu porträtieren, die sich auf die Handlungsfelder des Agenda-21-Prozesses beziehen und die bundesweit oder explizit den Standort Berlin fördern. Neben den hier genannten Stiftungen sind im Handbuch⁹ zu dem vorliegenden Projekt weitere themenrelevante aufgelistet, die an dieser Stelle auf Grund des Gesamtumfangs nicht im Einzelnen genannte werden können. Die Beschreibung der einzelnen Stiftungen ist gegliedert in:

- Kontaktadresse,
- Hintergrund,
- Zweck und Zielsetzung,
- Förderbereiche,
- Fördervolumen der jeweiligen Stiftung.

⁹ S. Fußnote 3

Allianz Umweltstiftung

Allianz Umweltstiftung

Maria-Theresia-Str. 4a

81675 München

Tel.: 089 - 41 07 33-6

Fax: 089 - 41 07 33-70

E-Mail: info@allianz-umweltstiftung.de

Internet: <http://www.allianz-umweltsiftung.de>

Hintergrund

Die Allianz Umweltstiftung wurde 1990 zum 100-jährigen Jubiläum des Allianz Versicherungskonzerns gegründet (vgl. RETTENBACHER 2001, 227f.).

Zweck und Zielsetzung

Zweck der Stiftung ist, an einem lebenswerten Dasein in einer sicheren Zukunft mitzuwirken. Die Stiftung kann dabei in folgenden Bereichen tätig werden:

- Naturschutz und Landschaftspflege
- Arten- und Biotopschutz
- Gebietsschutz
- Schutz der Böden
- Klima, Luftreinhaltung
- Gewässerschutz
- Umwelt und Land-, Forstwirtschaft
- Umwelt und Siedlungsentwicklung
- Umwelt und Verkehr
- Umwelt und Energie
- Umwelt und Tourismus
- Umwelt und Gesundheit
- Umwelt und Medien
- Umweltbildung, Umweltbewusstsein
- Umweltbeobachtung
- Umweltforschung

Von der Allianz Umweltstiftung werden Projekte gefördert,

- die nicht allein die Natur bzw. die Umwelt im Blick haben, sondern den Menschen als gestaltenden Faktor miteinbeziehen,
- die von der Stiftung als Ganzes umgesetzt werden können und auf eine messbare Veränderung des menschlichen Verhaltens oder des Zustands der Umwelt abzielen,
- die als Modellprojekte einen Impuls setzen und dadurch andere Institutionen zur Fortsetzung oder Nachahmung anregen,
- die Forschung in anwendungsorientiertes Handeln umsetzen und so den Natur- und Umweltschutz weiterentwickeln können.

Förderbereiche

Als Förderschwerpunkte sind derzeit festgelegt:

- Natur-, Artenschutz und Landschaftspflege,
- Gewässerentwicklung,
- Grün in Städten,
- Gartenkultur und -kunst,
- Umweltkommunikation.

Fördervolumen

Die Stiftung war 2001 mit einem Kapitalstock von ca. 50 Mio. Euro ausgestattet, das durchschnittliche Fördervolumen betrug in den letzten Jahren drei Mio. Euro (vgl. RETTENBACHER 2001, 227f.).

Hinweise zur Antragstellung

Bei dieser Stiftung gibt es keine Formvorschriften, grundsätzlich kann jede juristische oder natürliche Person einen Antrag stellen. Dem Antrag sind eine Projektbeschreibung und eine Kostenaufstellung beizufügen.

Allianz Kulturstiftung

Allianz Kulturstiftung

Maria-Theresia-Str. 4a

81675 München - Bogenhausen

Tel: 089-410 730-3

Fax: 089-410 730-40

E-Mail: kulturstiftung@allianz.de

Internet: <http://www.allianz-kulturstiftung.de>

Hintergrund

Die Allianz Kulturstiftung wurde im Sommer 2000 mit einem Grundkapital von 100 Millionen Mark von der Allianz AG ins Leben gerufen, die Erfüllung des Stiftungszwecks wird durch die jährlichen Zinserträge ermöglicht.

Zweck und Zielsetzung

Der Blick auf die großen Potenziale, die in den Bereichen Jugend und Kultur in Europa liegen, ist das Leitmotiv der Allianz Kulturstiftung. In diesem Sinn fördert und unterstützt sie Kunst- und Kulturprojekte im Geiste der europäischen Integration und mit besonderer Beteiligung der Jugend.

Förderbereiche

Die Allianz Kulturstiftung ist sowohl fördernd als auch operativ tätig: Sie reagiert auf externe Anregungen und Projektvorschläge, die als Förderanträge eingehen.

Das Aktionsfeld ist Europa. Der Förderschwerpunkt liegt auf gattungs- bzw. medienübergreifenden, zeitgenössischen Konzepten und Initiativen. Besonderes Augenmerk verwendet die Allianz Kulturstiftung auf die Förderung zukunftsweisender, innovativer Projekte, die neue Sichtweisen aufzeigen und internationale Kooperationen eingehen. Ein wichtiges Ziel der Allianz Kulturstiftung ist es weiterhin, ein eigenes Netzwerk aufzubauen, um damit einen aktiven Beitrag zur Förderung von kulturellen grenzüberschreitenden Prozessen in Europa zu leisten (vgl. ALLIANZ KULTURSTIFTUNG 2003, o. S.)

Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung

Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung

Dr.-Carl-Benz-Platz 2

68526 Ladenburg

Tel: 06203-10 92-0

Fax: 06203-10 92-5

E-Mail: info@daimler-benz-stiftung.de

Internet: <http://www.daimler-benz-stiftung.de>

Hintergrund

Die Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung wurde 1986 von der Daimler-Benz AG (heute DaimlerChrysler AG) als rechtlich selbständige Stiftung gegründet.

Zweck und Zielsetzung

Ziel der Stiftung ist es, einen Beitrag zur Gestaltung und Sicherung einer menschenwürdigen Zukunft in einer freiheitlichen Gesellschaftsordnung zu liefern.

Durch Projektförderung und Zusatzförderung bereits bestehender Forschungsaktivitäten sowie durch organisatorisches Zusammenführen soll erreicht werden, Fragestellungen über Fachgrenzen hinweg als Gesamtkomplex zu behandeln.

Die Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung versteht sich als aktiv operierende Stiftung. Das bedeutet, dass sie sich durch die Entwicklung eigener Themenschwerpunkte gegenüber Themenvorschlägen von außen weitestgehend unabhängig macht. Die Stiftung konzentriert ihre Fördermittel dabei auf Schwerpunktthemen, die in interdisziplinären Diskussionsgruppen – den Ladenburger Diskursen – vorbereitet bzw. in Forschungsgruppen – den Ladenburger Kollegs – bearbeitet werden.

Für die Forschungstätigkeit junger Deutscher im Ausland sowie junger Ausländer an deutschen Forschungseinrichtungen werden Stipendien im Rahmen der Promotion vergeben. Das Programm ist für alle Fachdisziplinen, Themen und Länder offen.

Weitere Fördermaßnahmen erfolgen im Rahmen der Hermann-von-Helmholtz-Gastprofessuren (Austauschprogramm mit der Universität Kaliningrad) und länderspezifischen Einzelprojekten sowie von wissenschaftlichen Veranstaltungen.

Im geringen Umfang werden auch Einzelprojekte außerhalb des thematischen Rahmens des Stiftungsprogramms unterstützt. Neben Originalität und wissenschaftlichem Wert der vorgeschlagenen Projekte spielen auch hier die stiftungsspezifischen Möglichkeiten und Grenzen eine besondere Rolle. Eine Förderung kommt erst dann in Frage, wenn ein besonderes thematisches Interesse der Stiftung besteht. Dabei kann die Möglichkeit, schnell und formlos reagieren zu können, gerade in schwierigen Situationen stimulierend auf die vorgesehenen Projekte wirken (vgl. DAIMLER-BENZ-STIFTUNG 2003, o. S.)

Förderbereiche

Der hauptsächlichen Förderbereiche sind Forschung und Wissenschaft.

Fördervolumen

Der Stiftung stehen pro Jahr ca. 2,5 Mio. Euro an Fördermitteln zur Verfügung. Die Mittel werden in der Regel auf zeitlich befristete Förderschwerpunkte konzentriert.

Hinweise zur Antragstellung

Voraussetzung ist ein eigenes Forschungsvorhaben und die Einbettung in eine wissenschaftliche Einrichtung im Gastgeberland. Das Programm richtet sich an ForscherInnen unter 30 Jahre.

Deutsche Bank Kulturstiftung

Kultur-Stiftung der Deutschen Bank

60262 Frankfurt am Main

Tel.: 069-910-35866

Fax: 069-910-36154

Internet: <http://www.db-kulturstiftung.de>

Hintergrund

Ende 1993 wurde die Kultur-Stiftung von der Deutschen Bank als „Stiftung bürgerlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit“ gegründet.

Zweck und Zielsetzung

Die Nachwuchsförderung ist der Stiftung ein besonderes Anliegen.

Förderbereiche

Die Kultur-Stiftung der Deutschen Bank fördert nationale und internationale Projekte aus allen Bereichen der Kultur. Aktuelle Schwerpunkte sind:

- Bildende Kunst,
- Theater,

- Literatur und
- Neue Musik.

Die Ausrichtung der Arbeit verlagert sich immer mehr von Projekten, die an die Stiftung herangetragen werden, hin zu Projekten, die selbst initiiert werden. Das hat zur Folge, dass künftig immer weniger Drittprojekte gefördert werden. Grundsätzlich ausgeschlossen ist die Förderung von Einzelpersonen und Publikationen (vgl. DB-KULTURSTIFTUNG 2003, o. S.).

Fördervolumen

Die Stiftung ist mit einem Kapital von rund 50 Mio. Euro ausgestattet. Jährlich stehen zwischen 2 und 2,5 Mio. Euro für die Projektförderung zur Verfügung. Bisher wurden über 600 Initiativen unterstützt, das Gesamtfördervolumen beträgt über 25 Mio. Euro.

Stiftung Brandenburger Tor

Stiftung "Brandenburger Tor"
der Bankgesellschaft Berlin
Pariser Platz 7
D-10117 Berlin
Tel.: 030-22 63 30 30
Fax: 030-22 63 30 32

Internet: <http://www.stiftung.brandenburgertor.de>

Hintergrund

Die Stiftung "Brandenburger Tor" der Bankgesellschaft Berlin ist im Dezember 1997 als gemeinnützige Stiftung gegründet worden.

Zweck und Zielsetzung

Gegenstand der Stiftung ist die ausschließliche und unmittelbare Verfolgung gemeinnütziger Zwecke durch die Förderung von Aufgaben in den Bereichen

- Bildung und Erziehung,
- Kultur,
- Wissenschaft und Forschung.

Die Stiftung "Brandenburger Tor" versteht sich als operativ arbeitende Stiftung: Sie initiiert und konzipiert ihre Förderprojekte eigenverantwortlich und begleitet diese bis hin zur praktischen Umsetzung. Sie verfügt über keine Programme zur Förderung von Fremdprojekten, ist aber offen für Anfragen. Kooperationen mit anderen Projektträgern sind möglich.

Förderbereiche

Zu den Fördermaßnahmen gehören:

- die Unterstützung wissenschaftlicher Tätigkeiten und Projekte mit dem Schwerpunkt in der Naturwissenschaft und Technologie, die geeignet sind, unternehmerische Tätigkeit zu initiieren und Arbeitsplätze zu schaffen sowie Veranstaltungen von Workshops;
- die Vergabe von Stipendien an besonders qualifizierte Studierende und Auszubildende, Schüler und Berufspraktiker;
- die individuelle Förderung von Künstlern und künstlerischen Veranstaltungen;
- Austauschprogramme (vgl. STIFTUNG BRANDENBURGER TOR 2003, o. S.).

Fördervolumen

Das Vermögen der Stiftung beläuft sich zurzeit auf 30 Mio. Euro.

Schering Stiftung

Schering Stiftung
Friedrichstr. 81/82
10117 Berlin

Postanschrift:

Schering Stiftung

13342 Berlin

Internet: <http://www.schering-stiftung.de>

Hintergrund

Die Schering Stiftung wurde 2002 von der Schering AG gegründet und hat am 29. Januar 2003 offiziell ihre Tätigkeit aufgenommen.

Zweck und Zielsetzung

Hauptzweck der gemeinnützigen Stiftung ist die Förderung von Wissenschaft und Kultur. Sie will damit einen Beitrag leisten zum Fortschritt der Wissenschaft als Basis für Zukunftsfähigkeit und zur Erhaltung und Förderung des kulturellen Lebens als Grundlage unserer Gesellschaft.

Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Kultur ist es das Anliegen der Schering Stiftung, Projekte, Personen oder Institutionen zu fördern, die sich durch Exzellenz und Innovation auszeichnen. Die Schering Stiftung wird in Zukunft auch **operativ** tätig sein und eigene Projekte initiieren.

Eine institutionelle, nicht zweck- oder projektbezogene Förderung bestimmter Einrichtungen fällt grundsätzlich nicht in den Förderrahmen der Stiftung (vgl. SCHERINGSTIFTUNG 2003, o. S.).

Die Stiftung hat 3 programmatische **Schwerpunkte**:

1. Wegweisendes und Herausragendes fördern:
Darunter wird die Unterstützung von Personen oder Institutionen verstanden, die im wissenschaftlichen oder kulturellen Bereich Pionierarbeit geleistet und Maßstäbe gesetzt haben und auf diese Weise richtungweisend geworden sind.
2. Grenzen überschreiten und Neues wagen:
Es soll ein Forum geboten werden für die Initiierung und Unterstützung von Projekten oder Arbeiten an experimentellen Themen, die die Grenzen herkömmlicher Disziplinen oder Traditionen aufbrechen. Interdisziplinäres und vernetztes Denken und Arbeiten soll gefördert werden.
3. Junge begabte Künstler und Wissenschaftler fördern.

Förderbereiche

In der Wissenschaft konzentriert sich die Förderung auf die Bereiche

- Biologie,
- Medizin und
- Chemie.

In der Kultur fördert die Schering Stiftung im Rahmen der definierten Ziele ausgewählte Projekte auf dem Feld der „Schönen Künste“. Dazu zählen:

- die Bildende Kunst,
- die Darstellende Kunst (einschließlich Tanz) und
- die Musik.

Fördervolumen

Die Einzelheiten des Förderprogramms (inkl. Fördervolumen) werden zurzeit erarbeitet.

IKEA-Stiftung

IKEA Stiftung

Am Wandersmann 2–4

65719 Hofheim-Wallau

Tel: 0 61 22 - 58 54-295

Fax: 0 61 22 - 58 54-474

Hintergrund

Die IKEA-Stiftung wurde 1981 gegründet.

Zweck und Zielsetzung

Die Stiftung verfolgt gemäß ihrer Satzung ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke.

Förderbereiche

Die Förderung der Stiftung konzentriert sich bei ihrer Arbeit auf die folgenden Bereiche:

- Wissenschaft und Forschung;
- Erziehung, Volks- und Berufsbildung einschließlich der Studentenhilfe auf dem Gebiet der Herstellung und des Designs von Möbeln und Einrichtungsgegenständen aller Art sowie des Wohnens und der Wohnkultur in weitesten Sinne;
- Verbraucherberatung.

Als Förderschwerpunkte werden aktuell die folgenden genannt:

- Abfall und Recycling,
- Bildung,
- Energie,
- Publikationen,
- Stipendien,
- Umweltberatung,
- Umweltschutz,
- Wald und Wasser.

Die IKEA-Stiftung ist sowohl fördernd als auch operativ tätig (vgl. RETTENBACHER 2001, 263f.).

Fördervolumen

Das Stiftungskapital betrug 2001 7,5 Mio. Euro, die sich derzeit wie folgt verteilen:

- Verbraucherberatung 15%
- Erziehung, Volks- und Berufsbildung 65%
- Forschung 20% (vgl. ebd.)

Hinweise zur Antragstellung

Gefördert werden Projekte von Einzelpersonen, Gruppen und Institutionen (z.B. Vereine, Initiativen). Die Förderung muss schriftlich beantragt werden. Formulare verwendet die Stiftung nicht, um jedem Antragsteller die Möglichkeit zu geben, sich nach eigenem Ermessen darzustellen. Über eine Projektförderung entscheidet das zuständige Stiftungsgremium bei seinen turnusmäßigen Beratungen.

Michael Otto Stiftung für Umweltschutz

Michael Otto Stiftung
für Umweltschutz
Geschäftsführung
Wandsbeker Straße 3-7
22179 Hamburg
Internet: <http://www.otto-stiftung.de>

Hintergrund

Der Hamburger Unternehmer Michael Otto, Vorstandsvorsitzender der Otto Versand AG, gründete 1993 die Michael Otto Stiftung für Umweltschutz.

Zweck und Zielsetzung

Oberstes Ziel der Stiftung sind der Schutz und die Erhaltung der Lebensgrundlage Wasser, wobei hier im unmittelbaren Bezug zum Naturschutz beispielhafte Maßnahmen umgesetzt werden sollen.

Förderbereiche

Förderbereiche der Michael Otto Stiftung für Umweltschutz sind:

- Naturschutz und Landschaftspflege,
- Umweltschutz und
- Wasser.

Die Stiftung ist sowohl fördernd als auch operativ tätig.

Fördervolumen

Das Fördervolumen wurde mit einem Stiftungskapital von 500.000 Euro ausgestattet, das durchschnittliche Fördervolumen betrug in den letzten Jahren ebenfalls diese Summe (vgl. ebd., 277f.).

Die Bewegungsstiftung

Bewegungsstiftung
Artilleriestraße 6
D-27283 Verden
Tel: 04231 - 957 540
Fax: 04231 - 957 541
E-Mail: info@bewegungsstiftung.de

Hintergrund

Die Bewegungsstiftung wurde 2002 in Zusammenhang mit den weltweiten Demonstrationen der Friedensbewegung und der zunehmenden Anzahl von Großveranstaltungen zu globalisierungskritischen Themen gegründet

Zweck und Zielsetzung

Die Stiftung wurde gegründet, um soziale Bewegungen und Organisationen, die im Bereich des bürgerlichen politischen Engagements tätig sind, mit finanziellen Mitteln und Know-how zu unterstützen und damit politischen Wandel aktiv zu gestalten.

Förderbereiche

Die Bewegungsstiftung unterstützt soziale Bewegungen im In- und Ausland, die für eine gerechtere Welt kämpfen, wie z.B. die

- Friedensbewegung,
- Anti-Atom-Bewegung,
- Frauenbewegung,
- Armen- und Erwerbslosenbewegung,
- Bewegung für die Rechte von Migranten,
- Globalisierungskritische Bewegung,
- Bewegung für die Rechte Behinderter,
- Ökologiebewegung,
- Antirassistische Bewegung,
- Tier- und Naturschutzbewegung,
- Bewegung für Bürgerrechte im digitalen Raum,
- Bewegung für mehr direkte Demokratie.

Fördervolumen

Das Fördervolumen wurde mit einem Stiftungskapital von 520.000 Euro ausgestattet, im Jahr 2003 wurden Projekte mit insgesamt 75.000 Euro unterstützt. Gefördert werden kleine (bis 1.500 Euro) und mittlere (ab 5.000 Euro) Projekte, ebenso werden Anschubfinanzierung für Organisationen und Kampagnen gewährt.

Stiftung Zukunftsfähigkeit

Kaiserstr. 201

53113 Bonn

Tel.: 0228 - 60492-33

Fax.: 0228 - 60492-19

E-Mail: info@stiftungzukunft.de

Internet: <http://www.stiftungzukunft.de>

Hintergrund

1998 wurde die Stiftung von engagierten Menschen aus den unterschiedlichsten Bereichen der Gesellschaft gegründet, um die Umsetzung der Agenda 21 zu fördern.

Zweck und Zielsetzung

Die Stiftung will dabei helfen, die Kluft zwischen der Notwendigkeit des Umsteuerns und dem realen Handeln von Politik, Wirtschaft und Konsumenten zu überbrücken. Dabei setzt sie einen besonderen Schwerpunkt auf Dialogprogramme mit Politik und Wirtschaft zur Erweiterung der Perspektiven der Agenda 21 auf internationaler, nationaler und lokaler Ebene.

Förderbereiche

Die Stiftung unterstützt zivilgesellschaftliches Engagement im Bereich der nachhaltigen Entwicklung. Durch Bündelung von Expertise, den Aufbau von Netzwerken und die wissenschaftliche Qualifizierung der deutschen wie internationalen Nachhaltigkeitsdiskussion will die Stiftung die in der Agenda 21 formulierten Umsteuerungsprozesse aktiv unterstützen.

Fördervolumen

Das Stiftungskapital beträgt zurzeit 500.000 Euro, Angaben zu Einzelfördervolumina werden nicht gemacht.

Stiftung Naturschutz Berlin

Stiftung Naturschutz Berlin

Potsdamer Straße 68

10 785 Berlin

Tel.: 030 - 26 39 4 - 0

Fax.: 030 - 261 52 77

E-Mail: mail@stiftung-naturschutz.de

Internet: <http://snb.blinx.de>

Hintergrund

Die Stiftung Naturschutz wurde gegründet, um in der wachsenden Metropolenregion Berlin die Erhaltung der für den Stadtbewohner wichtigen Lebensräume von Tieren und Pflanzen zu unterstützen und die Menschen sich dieser Verantwortung bewusst werden zu lassen.

Zweck und Zielsetzung

Vorrangige Zielsetzung ist es, eine breite Öffentlichkeit für die Belange des Umwelt- und Naturschutzes und der Landschaftspflege zu interessieren, zur aktiven Mitarbeit und Mitverantwortung zu motivieren, die politische Wirksamkeit des Natur- und Umweltschutzes zu unterstützen und zu stärken und zum Schutz, zur Pflege und Entwicklung von Natur und Landschaft beizutragen.

Förderbereiche

Die Stiftung fördert materiell und ideell den Schutz der Natur und die Pflege der Landschaft im Land Berlin. Sie soll damit zur Erhaltung der natürlichen Umwelt und der Lebensgrundlagen beitragen. Die Stiftung hat insbesondere die Aufgabe,

- Maßnahmen zum Schutz, zur Pflege und Entwicklung von Natur und Landschaft zu fördern,
- die Verbreitung des Naturschutzgedankens und Maßnahmen zur Aufklärung, Ausbildung und Fortbildung zu fördern und zu unterstützen,
- die Forschung und modellhafte Untersuchungen auf dem Gebiet des Naturschutzes und der Landschaftspflege anzuregen und zu fördern sowie das für Naturschutz und Landschaftspflege zuständige Mitglied des Senats bei der Planung und Verwendung der verfügbaren Haushaltsmittel zu beraten,
- breitenwirksame Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit im Bereich Umwelt und Nachhaltigkeit zu unterstützen.
- Fördervolumen

Bisher wurden über 1.000 Projekte mit insgesamt 2 Mio. Euro gefördert. Im letzten Jahr sind die zur Verfügung stehenden Mittel stark zurückgegangen. Die Stiftung fördert generell einzeln abgegrenzte bzw. abgrenzbare Vorhaben (Projektförderung) zugunsten Berlins. Die Förderung erfolgt durch Gewährung von Dienstleistung, Dauerleihgaben, Zuschüssen, Ausfallbürgschaften und rückzahlbaren Zuwendungen.

Stiftung Zukunftserbe

Binzengrün 34a

79114 Freiburg

Tel. 0761 - 4 76 77 95

Fax 0761 - 4 76 77 95

E-Mail: zukunftserbe@oeko.de

Internet: <http://www.zukunftserbe.de>

Hintergrund

Die Stiftung Zukunftserbe ist im Jahr 2000 vom Öko-Institut in Freiburg gegründet worden.

Zweck und Zielsetzung

Ziel der Stiftung ist die Förderung des Umweltschutzes und einer zukunftsverträglichen, nachhaltigen Entwicklung sowie die Umsetzung der Agenda 21. Ein Hauptziel ist ebenfalls die Förderung von Bürgerengagement und von Verantwortung für die weltweite Gemeinschaft und für zukünftige Generationen.

Förderbereiche

Die Stiftung fördert umsetzungsorientierte wissenschaftliche Konzepte und praktische Initiativen im Bereich Umweltschutz, Bildung, politische und gesellschaftliche Motivation, bevorzugt an der Schnittstelle Ökonomie / Ökologie. Ferner schreibt sie Wettbewerbe und Preise aus.

Fördervolumen

Im Jahr 2003 wurden Projekte und Initiativen mit insgesamt 200.000 Euro gefördert. Tendenziell werden eher kleinere bis mittlere Projekte unterstützt.

Andrea von Braun Stiftung

Mauerkircherstr. 12

D-81679 München

Tel. 089-98109969

Fax 089-9827185

E-Mail: vorstand@avbstiftung.de

Internet: <http://www.avbstiftung.de>

Hintergrund

Die Stiftung wurde 2001 gegründet und benannt nach Andrea Freifrau von Braun, geb. Henkel, aus Anlass ihres 25. Todestages.

Zweck und Zielsetzung

Das Ziel der Stiftung ist die Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und gegenseitigen Befruchtung unterschiedlicher Fach- und Wissensgebiete. Einbezogen sind dabei nicht nur akademische Disziplinen, sondern auch Kunst, Kultur und Handwerk sowie traditionelles und überliefertes Wissen und Können. Weiterhin sollen Verknüpfung unterschiedlicher Denk- und Arbeitsweisen zur Entwicklung neuer Methoden, Techniken und Denkansätze gefördert werden, die außerhalb traditioneller Fachgebiete und Hierarchien liegen, konventionelle Denkstrukturen umgehen und den Zugang zu neuen, Ergebnissen und Erkenntnissen eröffnen. Im Vordergrund steht die Realisierung disziplin- oder fachgebietsübergreifender Potenziale, nicht die Förderung bestimmter einzelner Disziplinen oder Fachgebiete.

Förderbereiche

Die Stiftung ist offen für Interessenten und Antragsteller aus verschiedenen Bereichen (Wissenschaft, Forschung, Kunst, Kultur, Soziales).

Fördervolumen

Durchschnittlich fördert die Andrea von Braun-Stiftung jährlich Projekte und Veranstaltungen mit ca. 150.000 Euro.

3 Sponsoring durch privatwirtschaftliche Unternehmen

Die nachfolgenden Ausführungen zum Sponsoring durch privatwirtschaftliche Unternehmen lassen sich in vier Blöcke untergliedern.

Im **ersten Block** (Kapitel 3.1 bis 3.4) wird "Sponsoring" definiert und begrifflich gegen andere Fundraisinginstrumente (z. B. Spenden) abgegrenzt. Weiterhin wird auf allgemeine Entwicklungen und Trends beim Sponsoring, auf Formen und Möglichkeiten sowie auf rechtliche Aspekte eingegangen.

Im **zweiten Block** (Kapitel 3.5 bis 3.6) wird Sponsoring sowohl aus der Perspektive des Sponsors als auch aus der Perspektive des Gesponserten untersucht und hinterfragt. Hierbei werden Motive, Bedingungen und Voraussetzungen für Sponsoring sowie erwartete Vorteile, Nachteile und Probleme durch Sponsoring aufgezeigt.

Der **dritte Block** (Kapitel 3.7 bis 3.8) widmet sich explizit dem Sponsoring im Lokale Agenda 21-Prozess und der Berliner Situation und untersucht zunächst anhand der Beteiligung und Anbindung von Unternehmen an Agenda 21-Aktivitäten und -Projekten in Deutschland, wie es um die generelle Akzeptanz dieses Prozesses bei Unternehmen bestellt ist. In einem weiteren Schritt wird der Frage nachgegangen, ob es bereits Erfahrungen (im Sinne von best practices) im Bereich Sponsoring und Agenda 21 gibt. Im Anschluss daran folgt eine Beschreibung der allgemeinen und unternehmensbezogenen Wirtschaftslage in Berlin, die als wesentlicher Einflussfaktor für die prinzipielle Bereitschaft zum Sponsoring durch Berliner Unternehmen anzusehen ist. Den Abschluss des dritten Blocks bildet eine erste (kursorische) Untersuchung zu Sponsormöglichkeiten in Berlin mit Hilfe einer telefonischen Befragung ausgewählter Unternehmen.

Auf Grundlage der Ergebnisse aus den vorab genannten drei Untersuchungsblöcken werden im **vierten Block** (Kapitel 3.9) sowohl generelle als auch Agenda 21- sowie Berlin-spezifische Aussagen zu Stärken und Schwächen bzw. Chancen und Risiken des Sponsoring als mögliches Fundraisinginstrument getroffen.

3.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung „Sponsoring“

Fast ausnahmslos rückt im Bereich des gemeinnützigen Handelns angesichts leerer öffentlicher Kassen die private Förderung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Während Mäzenatentum und Spendenwesen auf eine lange Tradition zurückblicken können, gewinnt seit einigen Jahren auch das Förderinstrument Sponsoring sukzessive an Bedeutung (vgl. MECKING 2001, 126).

Aber nicht nur aus Sicht der Gesponserten, sondern auch aus Sicht der Sponsoren ist Sponsoring heute ein interessantes Instrument. "Zunehmender Konkurrenzdruck, der gesellschaftliche Wertewandel und die nachlassende Wirkung der klassischen Werbung machten die Suche nach neuen

Formen der Unternehmenskommunikation notwendig." (PAPENFUß 1995, 7). Somit kann Sponsoring auch als "neuer Weg abseits der klassischen Werbung" begriffen werden (ebd.).

Was den Begriff selbst angeht, bedeutet Sponsoring "die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen zur Förderung von Personen und/ oder Organisationen im sportlichen, kulturellen [ökologischen] und/ oder sozialen Bereich verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen" (WEIGEL-STOLLENWERK 2001, 119).

Sponsoring wird demnach als eine Zusammenarbeit von wirtschaftlichen Unternehmen mit anderen gesellschaftlichen Gruppen zur gemeinsamen Verbesserung der jeweiligen Zielerreichung verstanden. Der Grundgedanke des Sponsorings ist die gegenseitige Unterstützung der Partner (vgl. POLITISCHE ÖKOLOGIE 1994, 17). Dabei basiert diese Partnerschaft auf einem Geschäftsverhältnis mit einer vertraglichen Grundlage die festlegt, welche Leistungen und Gegenleistungen von beiden Seiten erbracht werden müssen (vgl. WEIGEL-STOLLENWERK 2001, 119).

Die **wesentlichen Abgrenzungsmerkmale des Sponsorings** gegenüber dem Mäzenatentum und dem Spendenwesen lassen sich daher wie folgt zusammenfassen (vgl. PAPENFUß 1995, 9):

- **Sponsoring ist ein Marketinginstrument**, mit dessen Einsatz ein Unternehmen klare wirtschaftliche Interessen verfolgt.
- **Sponsoring basiert auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung**. Für seine Unterstützung erwartet das Unternehmen als Gegenleistung die Möglichkeit, dieses Engagement vor allem werblich zu nutzen. Angestrebt wird ein Gleichgewicht von Leistung und Gegenleistung.
- **Getroffene Abmachungen zwischen den Kooperationspartnern werden in der Regel in Verträgen festgehalten** und das Sponsorship (d. h. das konkrete Projekt) mit den jeweiligen Leistungen der Vertragspartner genau beschrieben.
- **Sponsoring gehört zum Kommunikationsmix eines Unternehmens** und wird als solches integriert bzw. steht nicht isoliert neben allen anderen Möglichkeiten der Unternehmenskommunikation.

Als Sonderform im Bereich des Sponsorings gilt das so genannte "**Ökosponsoring**". Es verfolgt zwar die gleichen Zielsetzungen wie das klassische Sponsoring, zeichnet sich aber durch einige Besonderheiten aus (vgl. ebd.):

- Ökosponsoring ist nicht nur auf die Förderung von und Kooperation mit Personen oder Organisationen ausgerichtet, sondern umfasst jede Unterstützung, die zu Verbesserungen im Natur- und Umweltbereich führen. Ein Unternehmen kann also selbst aktiv das Sponsoring gestalten.

- Unternehmen, die im Bereich Ökosponsoring aktiv sind, verfolgen nicht ausschließlich wirtschaftliche Ziele, sondern wollen vor allem ihre gesellschaftliche Verantwortung dokumentieren.

Ökosponsoring ist weit mehr als in anderen Bereichen **mit einem hohen Anspruch an Glaubwürdigkeit verbunden**. Niemand würde beispielsweise von einem Unternehmen, das sich im Sport- oder Kultursponsoring einsetzt, erwarten, dass es selbst über ein hohes Maß an Sportlichkeit oder künstlerischem Talent verfügt. Beim Ökosponsoring gestaltet sich die Sache anders. Kurzfristige, nur auf Imagepflege ausgerichtete Ökosponsoring-Aktivitäten können die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens ebenso in Frage stellen wie ein unzureichendes betriebsinternes Engagement im Umweltschutzbereich. Ökosponsoren stehen in der Öffentlichkeit und in den Medien in besonderer Weise unter Beobachtung (siehe bspw. das vielfach kritisierte Engagement der Biermarke Krombacher und des World Wide Fund For Nature (WWF) zum Schutz des tropischen Regenwaldes). Unglaubliches Verhalten kann dabei (berechtigt oder unberechtigt) schnell zum Bumerang für ein Unternehmen (aber auch für den Gesponserten) werden.

3.2 Entwicklungen und Trends im Sponsoring

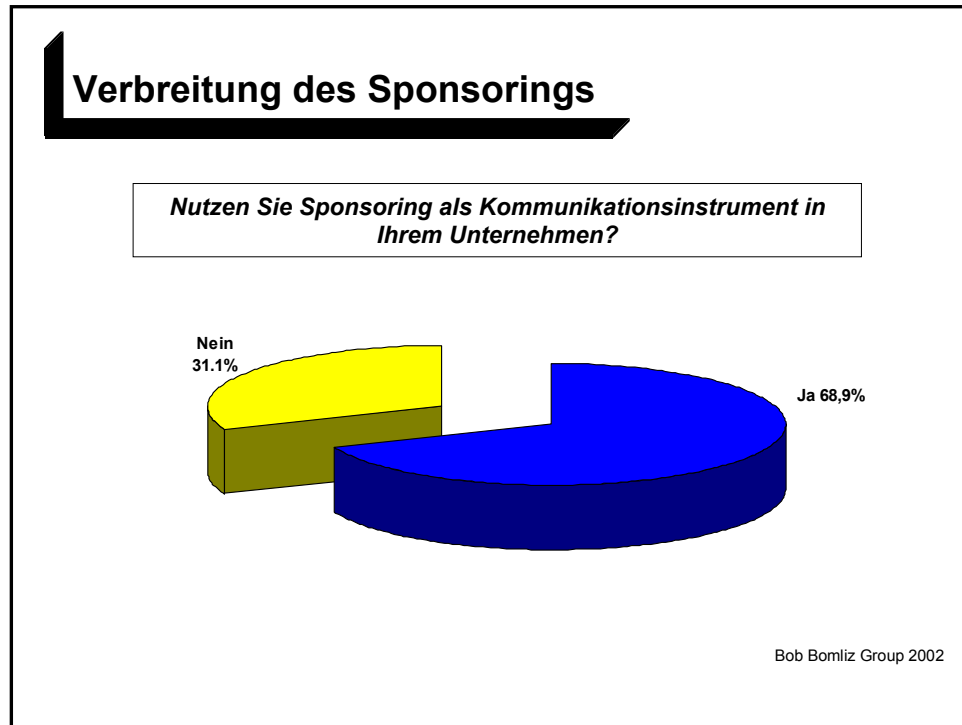
Sponsoring tauchte erstmals in den 1970er Jahren auf, als es immer populärer wurde, im Rahmen von Sportveranstaltungen unternehmerisches Engagement zu präsentieren. Neben dem Sport entwickelte sich in der Folge der Bereich der Kultur als weiteres Sponsoring-Tätigkeitsfeld. In beiden Fällen spielt der Freizeitbezug eine entscheidende Rolle, denn die Ansprache von Interessenten in einer nicht-kommerziellen Situation wird mit einem potenziell höheren Maß an Akzeptanz verbunden (vgl. POLITISCHE ÖKOLOGIE 1994, 17). Erst zu Beginn der 1990er Jahre wurde Sponsoring auch im Umweltbereich immer populärer.

Um einen repräsentativen Überblick zu aktuellen Trends und Entwicklungen beim Sponsoring durch Unternehmen zu erhalten, wurde die **Studie "Sponsoring Trends 2002"** zu Rate gezogen, die alle zwei Jahre von der Bob Bomliz Group gemeinsam mit Prof. Dr. Arnold Hermanns von der Universität der Bundeswehr in München erstellt wird. Diese Studie ist die größte wissenschaftlich gestützte Befragung von Unternehmen zum Thema Sponsoring in Deutschland mit repräsentativem Anspruch. Hierzu werden die Marketing-Entscheider der 2.500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland befragt¹⁰.

Aus dieser Studie geht hervor, dass **68,9 % der an der Befragung beteiligten Unternehmen Sponsoring im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik aktiv einsetzen**. Für 31,1 % der Unternehmen spielt Sponsoring als Kommunikationsinstrument keine Rolle (vgl. Abb.2).

¹⁰ Nach Auswertung der Rücklaufquote der an die Unternehmen versandeten Fragebögen konnten letztlich 669 Fragebögen (d.h. 26,8%) in der Auswertung berücksichtigt werden. "Bei einem Rücklauf in dieser Größenordnung kann von einer Repräsentanz der Ergebnisse für die Grundgesamtheit ausgegangen werden." (Bob Bomliz Group 2002)

Abb. 2: Verbreitung des Sponsorings

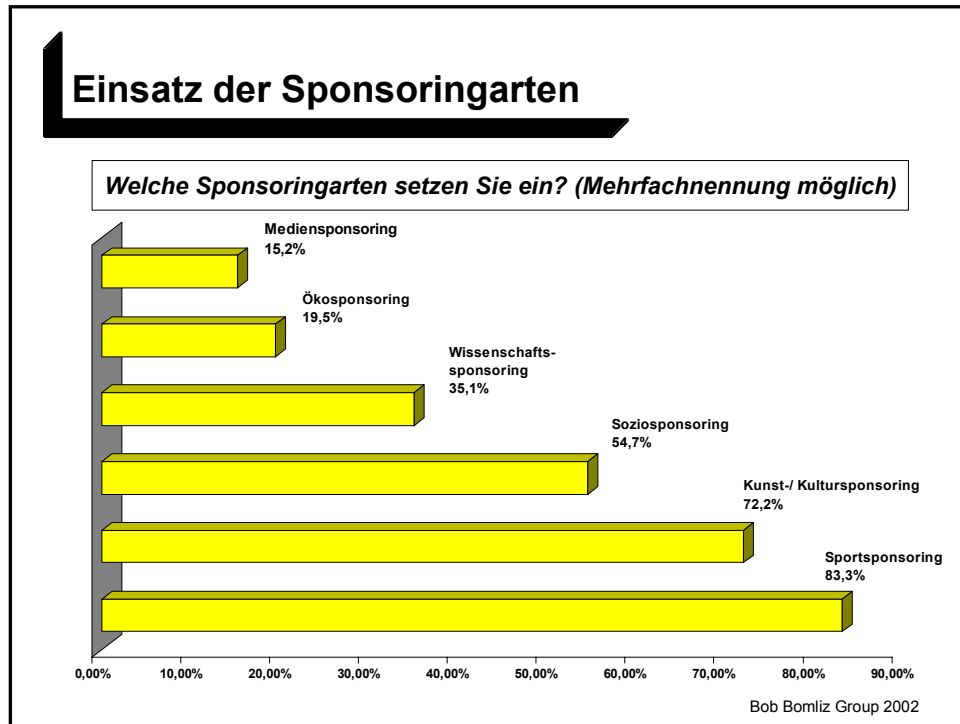


Bei den Unternehmen, die Sponsoring als Kommunikationsinstrument nutzen, ist das **Sportsponsoring (83,3 %)** vor dem **Kunst-/ Kultursponsoring (72,2 %)** die am häufigsten eingesetzte Sponsoringart (vgl. Abb. 3). Immerhin rund die Hälfte der befragten Unternehmen betreiben **Soziosponsoring (54,7 %)**, ca. ein Drittel ist im Bereich des Wissenschaftssponsoring (35,1%) aktiv. Kaum Bedeutung besitzen hingegen das Ökosponsoring und das Mediensponsoring. Nur rund ein Fünftel der Befragten engagieren sich im Bereich **Ökosponsoring (19,5 %)**. Mediensponsoring ist bei 15,2 % der Unternehmen ein Thema.

Vergleicht man die Ergebnisse von 2002 mit denen aus den Jahren 2000 und 1998 wird zudem deutlich, dass das Sportsponsoring seit Jahren unangefochten die dominierende Sponsoringart mit konstant hohen Werten ist (1998: 82,6 %; 2000: 83,2 %). Beim Kunst-/ Kultursponsoring (1998: 74,5 %; 2000: 72,1 %) sowie beim Soziosponsoring (1998: 57,1 %; 2000: 53,1 %) gab es nach leichten Rückgängen in den vergangenen Jahren wieder einen Zuwachs hinsichtlich ihres Einsatzes. **Den stärksten Aufwärtstrend aber verzeichnete das Wissenschaftssponsoring**, dessen Einsatz zwischen 2000 und 2002 um 5 % angestiegen ist (1998: 31,2 %; 2000: 30,1 %). **Beim Ökosponsoring hingegen ist über die Jahre ein deutlicher Abwärtstrend zu verzeichnen**. Innerhalb von vier Jahren ist dessen Einsatz um 10,8 % zurückgegangen (1998: 30,3 %; 2000: 20,1 %). (BOB BOMLIZ GROUP 2002)

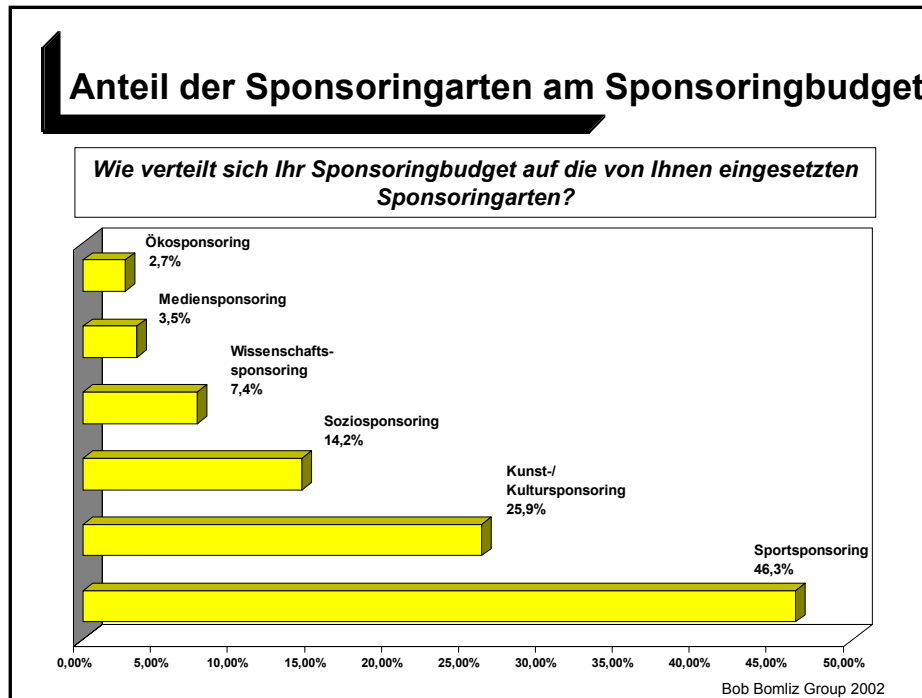
Die geringe Bedeutung des Ökosponsorings wird auch durch Untersuchungen des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) bestätigt, das im Rahmen eines F+E Vorhabens zur Umsetzung von Zielen und Maßnahmen des Naturschutzes in Deutschland im Rahmen der Agenda 21 feststellte: "Im Vergleich zu den europäischen Partnerländern sind in deutschen Kommunen nennenswerte Öko-Sponsoring-Aktivitäten von Unternehmen im Rahmen von naturschutzbezogenen Agendaprojekten eher selten" (BÖHME et al. 2001).

Abb. 3: Einsatz der Sponsoringarten



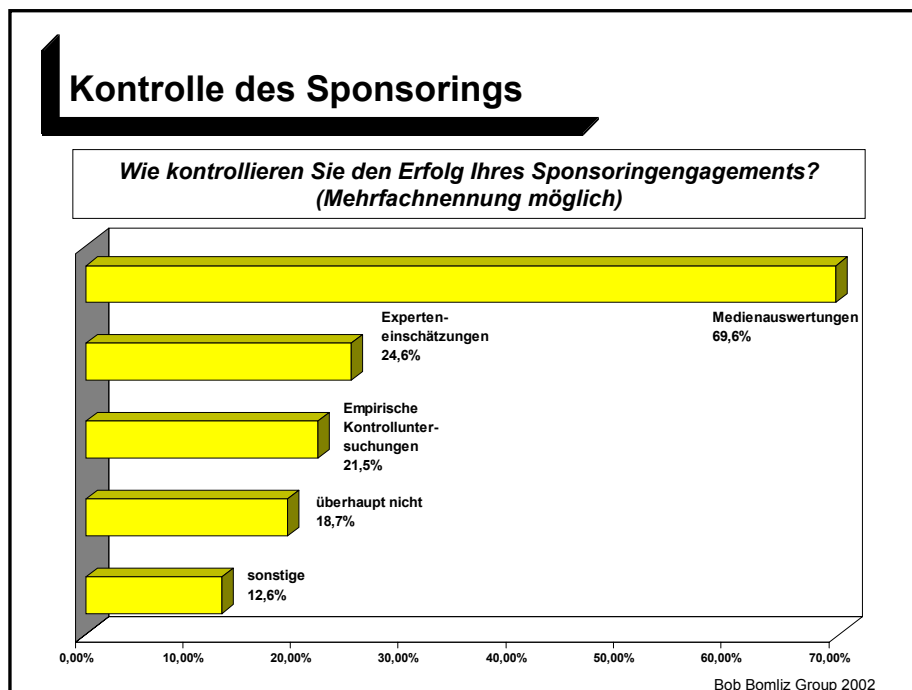
Betrachtet man weiterhin die Verteilung des Sponsoringbudgets auf die eingesetzten Sponsoringarten, so zeigt die Studie, dass die Sponsoringbudgets eindeutig durch Ausgaben für Sportsponsoring (46,3 %) dominiert werden (vgl. Abb. 4). Danach folgen Kunst-/ Kultursponsoring (25,9 %), Soziosponsoring (14,2 %) und Wissenschaftssponsoring (7,4 %). Nahezu ohne Bedeutung im Sponsoringbudget der Unternehmen sind das Mediensponsoring (3,5 %) und erst recht das Ökosponsoring (2,7 %).

Abb. 4: Anteil der Sponsoringarten am Sponsoringbudget



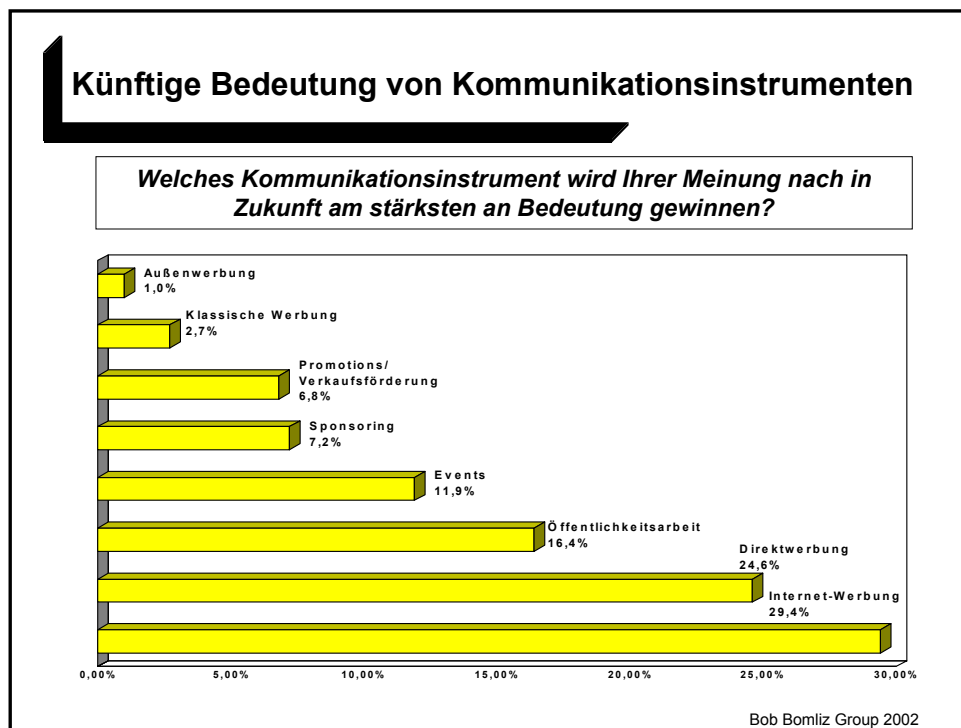
Auf die Frage, wie die Unternehmen den Erfolg ihres Engagements kontrollieren, hat sich gezeigt, dass die überwiegende Mehrheit (69,9 %) auf Medienauswertungen zurückgreifen, was gleichfalls als Hinweis auf die Motivation zum Sponsoring gewertet werden kann (vgl. Abb.5). 24,6 % greifen bei der Erfolgsevaluierung auf Experteneinschätzungen zurück und 21,5 % führen empirische Kontrolluntersuchungen durch. 18,7 % der Unternehmen führt keine Kontrollen durch.

Abb. 5: Kontrolle des Sponsorings



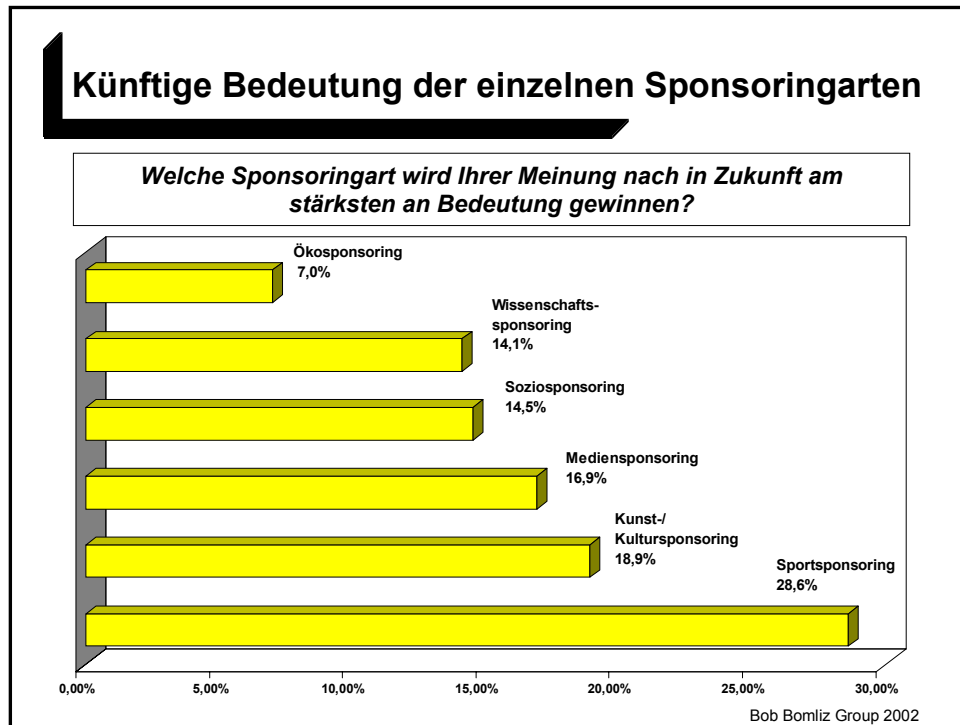
Nach Einschätzung der Unternehmen wird unter allen zur Verfügung stehenden Kommunikationsmitteln **die Internet-Werbung (29,4 %) und die Direktwerbung (24,6 %) in Zukunft den größten Bedeutungszuwachs** erlangen, gefolgt von der Öffentlichkeitsarbeit (16,4%) und der Durchführung von Events (11,9 %) (vgl. Abb. 6). Eine eher **untergeordnete Rolle spielen hingegen das Sponsoring (7,2 %) und Promotions/ Verkaufsförderung (6,8 %)**. Nahezu keinen Bedeutungszuwachs haben aus Sicht der Unternehmen die klassische Werbung (2,7 %) und die Außenwerbung (1 %).

Abb. 6: Künftige Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten



Was die künftige Entwicklung beim Sponsoring selbst angeht, so wird bei einem direkten Vergleich der verschiedenen Sponsoringarten von Seiten der Unternehmen dem Sportsponsoring (28,6 %) für die Zukunft mit Abstand der größte Bedeutungszuwachs prognostiziert (vgl. Abb. 7). Danach folgen mit relativ geringen Abständen das Kunst-/ Kultursponsoring (18,9 %), das Mediensponsoring (16,9 %), das Soziosponsoring (14,5 %) sowie das Wissenschaftssponsoring (14,1 %). **Dem Ökosponsoring hingegen wird nur von 7% der Unternehmen eine wachsende Bedeutung beigemessen.**

Abb. 7: Künftige Bedeutung der einzelnen Sponsoringarten



3.3 Formen und Möglichkeiten des Sponsorings

Ein Projekt oder eine Organisation wird im Rahmen eines Sponsorships entweder von einem Unternehmen unterstützt (**exklusives Sponsorship**) oder – wenn es sich um größere Projekte handelt – auch von mehreren Sponsoren (**kooperatives Sponsorship**).

Ein Sponsorship kommt entweder auf Initiative durch Einzelpersonen oder Organisationen mit einem selbstentwickelten Projekt zustande, das an potenzielle Sponsoren herangetragen wird (**fremdinitiiertes Sponsoring**) oder wenn Unternehmen selbst die Initiative ergreifen (**eigen-initiiertes Sponsoring**).

Beim zeitlichen Rahmen eines Sponsorships kann zwischen einer einmaligen Förderung und einer langfristigen Förderung unterschieden werden.

Wie bereits in Kapitel 3.2 deutlich wurde, lassen sich beim Sponsoring grundsätzlich **5 verschiedene Bereiche** unterscheiden, bei denen dieses Instrument Anwendung findet (vgl. Bob Bomliz Group 2002):

1. Ökosponsoring,
2. Kunst- und Kultursponsoring,
3. Soziosponsoring,
4. Wissenschaftssponsoring,
5. Sportsponsoring.

Unabhängig von thematischen Bereichen gibt es eine breite Palette an Möglichkeiten für die Art der Förderung durch den Sponsor im Rahmen einer Sponsoringkooperation. Die am häufigsten anzutreffenden Sponsorleistungen sind nachfolgend aufgelistet (vgl. Papenfuß 1995, 18ff; vgl. POLITISCHE ÖKOLOGIE 1994, 19):

- **Finanzmittel**
Direkte Zahlungen an Personen oder Organisationen
- **Sachmittel**
Bereitstellung von Sachmitteln aus dem eigenen Leistungsprogramm (z. B. Computer, Fahrzeuge etc.)
- **Dienstleistungen**
Know-how-Vermittlung in den Bereichen Administration, Organisation und Logistik
- **Personal**
Finanzierung einer neu eingerichteten Stelle (z.B. in einer Organisation) durch den Sponsor
- **Secondment**
Entsendung des eigenen Personals an eine Organisation für einen bestimmten Zeitraum zur Know-how-Vermittlung
- **Veranstaltungen**
Organisation und Durchführung von Symposien, Ausstellungen, Workshops etc.
- **Aktionen (Events), Verkaufsaktionen**
z.B. Schutzaktionen für bestimmte Umweltbelange
- **Wettbewerbe**
z.B. Ausschreibung von Umweltpreisen

Darüber hinaus lässt sich ein Sponsorship hinsichtlich seines **räumlichen Bezuges** sowie seines **sachlichen Bezuges** differenzieren.

Räumlicher Bezug:

- **Lokaler Bezug**
Konkrete Projekte im lokalen Umfeld des Unternehmens.
- **Nationaler Bezug**
Förderung von Projekten mit nationaler Bedeutung.
- **Internationaler Bezug**
Förderung von Projekten mit internationaler Bedeutung.

Sachlicher Bezug:

- **Produktbezug**
Produkt des Unternehmens steht in Verbindung mit der geförderten Maßnahme.
- **Unternehmensbezug**
Unternehmen unterstützt Projekte mit hohem gemeinnützigem Grad, bei denen weniger wirtschaftliche Interessen, sondern mehr die Demonstration von Verantwortungsbewusstsein im Vordergrund steht.
- **Name oder Logo**
Der Name oder das Logo eines Unternehmens steht mit dem unterstützten Projekt.

3.4 Rechtliche Aspekte beim Sponsoring

Was die rechtlichen Rahmenbedingungen beim Sponsoring angeht, sind insbesondere die Bestimmungen

- des **Steuerrechts**,
- des **Vertragsrechts**
- und des **Wettbewerbsrechts**

von Relevanz. Im Anschluss werden einige wesentliche Bestimmungen aufgeführt, ohne dabei den Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Eine intensive Auseinandersetzung bzw. Beratung zu diesem Thema durch Fachexperten im Vorfeld eines Sponsorings ist in jedem Fall zu empfehlen!

Für Sponsoren bzw. Unternehmen bilden die steuerlichen Rahmenbedingungen einen wichtigen Anreiz, sich für ein Engagement im Sponsoring zu entscheiden. Denn beim Sponsoring sind die Aufwendungen des Sponsors für eine gemeinnützige Organisation als Betriebs- oder Werbetauschgabe unbegrenzt abzugsfähig – ohne zeitliche und betragsmäßige Begrenzungen, die bei der Spende gelten. Voraussetzung ist allerdings, dass die Aufwendungen durch den Betrieb veranlasst sind. Hierfür reicht die allgemeine Begründung aus, dass die Betriebsausgabe günstige Rahmenbedingungen schaffen soll. (vgl. MECKING 2001, 127).

Weiterhin ist zu beachten, dass das Finanzamt beim Sponsoring auf die Gegenleistungen des gesponserten Empfängers und dessen Einbeziehung in eine unternehmerische Kommunikationsstrategie achtet. Dass es sich tatsächlich um eine Betriebsausgabe handelt, beweist das Unternehmen am Besten durch einen schriftlichen Vertrag, in dem Leistung und Gegenleistung festgehalten sind (vgl. ebd.).

Nicht nur der Sponsor, sondern auch der Gesponserte muss sich mit steuerrechtlichen Fragen auseinandersetzen. Im Gegensatz zu Spenden muss der Vermögenszugang durch Sponsoring in jedem Fall geprüft werden. Es kann sich dabei um Einnahmen im Bereich der Vermögensverwaltung oder im steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb handeln. Der wirtschaftliche

Geschäftsbetrieb, in dem der im Sponsoring übliche Austausch geldwerter Leistungen und werblich nutzbarer aktiver Gegenleistungen erfolgt, ist dann gemeinnützigkeitsrechtlich unschädlich, wenn er von untergeordneter Bedeutung ist und das Geschäft nicht zum Selbstzweck durchgeführt wird. Unerwünschte Steuerzahlungen fallen für den gemeinnützigen Empfänger dann an, wenn im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb bestimmte Freigrenzen überschritten werden (vgl. ebd.).

Für **vertragliche Vereinbarungen** zwischen Sponsor und Gesponsertem gibt es im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) **keine speziellen Vorschriften oder Vertragstypen** (vgl. PAPENFUß 1995, 28). Bei der Vertragsgestaltung empfiehlt es sich daher, auf die vielfach vorhandenen "Musterverträge" oder "Mustervereinbarungen" zurückzugreifen, über die beispielsweise Umweltorganisationen verfügen.

Nicht vernachlässigt werden sollten überdies bestehende Regelungen des Wettbewerbsrechts. Nach Papenfuß besteht im Sponsoring nach wie vor **Rechtsunsicherheit in Bezug auf das Wettbewerbsrecht**, die das Engagement von möglichen Sponsoren erschweren kann. Je nach Art der werblichen Maßnahmen, sei es, dass das Sponsorship in die Öffentlichkeitsarbeit des Gesponserten integriert oder die Vermarktung der Zusammenarbeit durch den Sponsor geduldet wird, besteht die Gefahr der Irreführung oder des Verstoßes gegen die guten Sitten gemäß des Gesetzes gegen den Unlauteren Wettbewerb (UWG) (ebd., 29).

3.5 Sponsoring aus Sicht der Unternehmer – Die Sponsoren

3.5.1 Motive für bzw. erwartete Vorteile durch Sponsoring

Unternehmen treten ähnlich wie ökologische, soziale und kulturelle Einrichtungen, in intensiven Kontakt mit ihrer Umwelt. Die Kommunikation fällt in einem Unternehmen in den Bereich des Marketing, das als die systematische Verbindung zwischen Unternehmen und Umwelt zu verstehen ist, bei der das Ziel der Gewinnmaximierung für das Unternehmen im Vordergrund steht (vgl. WIRSING 2001, 123). In der Marketingtheorie werden vier Gruppen von Instrumenten unterschieden: Produkt-, Distributions-, Preis- und Kommunikationspolitik. **Sponsoring ist hierbei ein Instrument der Kommunikationspolitik.**

Unternehmen stehen vor dem Problem, dass die Produkte hinsichtlich Funktion und Qualität einander immer ähnlicher werden. Nicht mehr das Produkt an sich verkauft sich heute, sondern das, was mit dem Produkt verbunden wird, ist für den Kauf oder Konsum ausschlaggebend. Auf Grund dessen nehmen nicht-klassische Kommunikationsinstrumente, die gezielter und emotionaler wirken, für Unternehmen eine immer zentralere Rolle ein (vgl. ebd.). Die „Imagepflege“ eines Produktes bzw. Unternehmens ist wichtiger und verkaufsfördernder, als die Darstellung der objektiven Eigenschaften (z.B. Haltbarkeit, Funktionalität, Qualität) des verkauften Produktes. Die

Kunden werden somit mittels ihrer Emotionen für ein Produkt – das nun auch einen ideellen Wert besitzt - geworben und gebunden.

Sponsoring stellt dabei ein wesentliches Instrument dar, um über die Demonstration gesellschaftlicher Verantwortung den erwünschten Effekt einer emotionalen Inwertsetzung eines bestimmten Produktes zu erreichen (= betriebsexterne Motivation) (vgl. POLITISCHE ÖKOLOGIE 1994, 17). Denn durch die Kooperation des Unternehmens mit Organisationen z.B. aus dem sozialen oder ökologischen Bereich überträgt sich das positive Image der Organisation auf das Unternehmen (Imagetransfer). Im Optimalfall wird erreicht, dass die Kunden ein ‚gutes Gefühl‘ haben, wenn sie das Produkt dieses Unternehmens kaufen oder nutzen (vgl. ebd., 124).

Darüber hinaus versprechen sich die Unternehmen durch Sponsoringaktivitäten auch eine positive Wirkung nach innen (betriebsinterne Motivation). Die Motivation der Mitarbeiter kann und soll durch Sponsoring gesteigert und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöht werden.

Ein unter anderem durch Sponsoringaktivitäten aufgebautes, nach innen wie nach außen positiv besetztes Image eines Unternehmens trägt in der Konsequenz erheblich zu einem konsistenten und einprägsamen Erscheinungsbild bei (ein sog. Corporate Identity), mit dessen Hilfe sich ein Unternehmen auf dem Markt besser und für den Kunden sichtbarer von anderen Unternehmen abgrenzen kann.

Die **wesentlichen Beweggründe für bzw. die erwarteten Vorteile durch Sponsoring** aus Sicht der Unternehmer lassen sich abschließend wie folgt zusammenfassen:

Die Unternehmen erwarten

- einen positiven Imagetransfer, indem sie sich der (Fach-) Öffentlichkeit als engagiertes ökologisch oder sozial verantwortliches Unternehmen präsentieren,
- eine Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens, der Marke, des Produktes,
- eine Steigerung des Absatzes,
- den direkten Kontakt zu und den Dialog mit alten und neuen Zielgruppen,
- die Erschließung neuer Kundensegmente (Adressen),
- die verstärkte Anbindung von Kunden und Mitarbeitern im Rahmen der internen Kommunikation.

3.5.2 Bedingungen und Voraussetzungen für Sponsoring

Die Suche nach geeigneten Sponsoren basiert auf dem Prinzip ‚Leistung gegen Leistung‘. Die Chancen, Unternehmen als Sponsoren zu gewinnen, sind durchaus vorhanden, wenn den Unternehmen entsprechender Nutzen als Gegenleistung für das eigene Engagement angeboten

werden kann (Win-win-Situation). Gleichfalls erwarten die Unternehmen gewisse Sicherheiten und haben bestimmte Vorstellungen über die Strukturen und Eigenschaften des Gesponserten.

Welche wesentlichen Bedingungen und Voraussetzungen müssen aus Sicht der Unternehmen erfüllt bzw. vorhanden sein, damit ein Sponsoringengagement von ihrer Seite in Erwägung gezogen wird?

In Anlehnung an Untersuchungen von Papenfuß sowie eigene praktische Erfahrungen sind diesbezüglich vor allem folgende Punkte zu berücksichtigen (vgl. PAPPENFUß 1995, 38ff).

Das Projekt:

- Die **Projektidee**, das **Projektziel**, der **zeitliche Ablauf**, die **Zielgruppe des Projektes**, dessen **Finanzbedarf** und **mögliche Gegenleistungen für Sponsoring** müssen in anschaulicher und aussagefähiger Form vorliegen, mit ergänzenden Materialien und Informationen zum Gesponserten selbst (Sponsoringenerfahrung, finanzielle und personelle Kapazitäten, Aufgabenschwerpunkte, Nachweis über Erfahrungen und Kompetenzen in Bezug auf die im Rahmen des Projektes zu erbringenden Leistungen etc.) und einer **schlüssigen Begründung**, **warum gerade dieses Unternehmen** für ein Sponsoring angesprochen wird.
- **Detaillierte Ausarbeitung von Verträgen**, die Auskunft über Art, Dauer, Leistungen und Gegenleistungen des Sponsorships beinhalten.
- **Projekte** sollten **für Laien verständlich** sein, einen **überschaubaren Rahmen** haben und möglichst **medienwirksam** sein.
- Bevorzugt werden **Projekte mit klarer Abgrenzung der finanziellen Erfordernisse und des zeitlichen Rahmens**, um für die Unternehmen die Aufwendungen kalkulierbar zu machen.
- **Projektangebote** sollten **auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein**, also den räumlichen Bezug, die Größe des Unternehmens und das angebotene Produkt berücksichtigen.

Der Gesponserte:

- Der Gesponserte sollte sich bemühen, **nach außen ein geschlossenes Bild** (z. B. keine Einzelaktionen in der Öffentlichkeit) zu vermitteln.
- Der Gesponserte sollte einen **festen Ansprechpartner** benennen.
- Es muss deutlich sein, dass Sponsoring auf Seiten des Gesponserten **"Chefsache"** ist. Insofern wird auch erwartet, dass zumindest bei wichtigen Entscheidungen die **"oberste Ebene"** am Verhandlungstisch sitzt.
- Der Gesponserte sollte in seinen **Entscheidungsstrukturen** für den Sponsor **transparent** sein und durch ein **ideologiefreies und unpolitisches Auftreten** überzeugen.

- Von den Gesponserten wird **auf der einen Seite eine kritische Haltung** erwartet, **auf der anderen Seite** aber auch **Kompromissbereitschaft und das Zugestehen von Lernprozessen**.
- Bevorzugt wird ein **offensives Vorgehen** durch den Gesponserten, das sich in **schriftlichen Sponsoringangeboten** und **persönlichen Besuchen** manifestiert.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass die zu entwickelnden Unterstützungspakete für mögliche Sponsoren, die begleitende Kommunikation und die Öffentlichkeitsmaterialien so zu wählen bzw. zu entwickeln sind, dass sie den o.g. Sponsorenerwartungen entsprechen.

3.5.3 Nachteile und Probleme durch Sponsoring

Neben zahlreichen Vorteilen, die den Unternehmen durch ihre Sponsoringaktivitäten zu Teil werden, darf nicht übersehen werden, dass durch Fehler bzw. unprofessionelles Vorgehen beim Sponsor bzw. Gesponserten, aber auch durch vorab nicht kalkulierbare Ereignisse, immer wieder Probleme oder sogar Nachteile für die Unternehmen durch Sponsoring entstehen können.

Folgende Nachteile bzw. Problemfelder sind hierbei (auch im Hinblick auf die Strategieentwicklung) besonders zu berücksichtigen:

- Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Sponsor und Gesponserten auf Grund unklarer Ansprechpartner oder auch unterschiedlicher Zielvorstellungen;
- Auf Grund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen sowie unzureichender Sachkompetenz haben Unternehmen häufig Probleme zu entscheiden, ob es sich beim Gesponserten um einen seriösen und vertrauenswürdigen Partner handelt, der den eigenen Ansprüchen gerecht wird. Dies führt dazu, dass Unternehmen eher auf große, namenhafte Partner setzen (z.B. große Umweltverbände wie der WWF) als auf kleine, unbekannte (vgl. PAPENFUß 1995, 37);
- Speziell beim Ökosponsoring wird von Unternehmen der erforderliche Eigenanteil an betriebsinternen Umweltschutzmaßnahmen nicht ausreichend erkannt oder ernst genommen, was zu erheblichen Einbußen ihrer Glaubwürdigkeit und damit zu Imageverlusten führen kann;
- Der Aufbau von Vertrauen und Image braucht Zeit. Dieser Aspekt wird von vielen Unternehmen (aber auch von den Gesponserten!) unterschätzt, was zu Enttäuschungen auf Grund ausbleibender kurzfristiger Erfolge führt;
- Den Unternehmen mangelt es häufig an geeigneten Instrumenten für eine effektive Wirkungskontrolle der Sponsoringaktivitäten. Die daraus resultierende unzureichende Nachweisbarkeit von Sponsoringerfolgen für das Unternehmen schwächt u.U. den betriebsinternen Rückhalt für (weitere) Sponsoringaktivitäten;
- Im Unterschied zu Unternehmen, die in der Regel über stringente und hierarchisch gegliederte Entscheidungsstrukturen verfügen, sind die Gesponserten zumeist sehr demokratisch und

föderal strukturiert. Dies kann dazu führen, dass Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Positionen des Gesponserten konfrontiert werden bzw. sich in Geduld üben müssen, bis ihnen eine endgültige Entscheidung präsentiert wird. Für Unternehmen bedeutet dies u.a. Zeitverlust und ruft Zweifel an der Zielstrebigkeit des Gesponserten hervor. Auch können komplizierte Entscheidungsstrukturen dazu führen, dass potenzielle Sponsoren abgeschreckt werden.

3.6 Sponsoring aus Sicht der gemeinnützigen Organisationen – Die Gesponserten

3.6.1 Motive für bzw. erwartete Vorteile durch Sponsoring

Es steht außer Frage, dass das eigentliche Motiv oder der eigentliche Vorteil beim Sponsoring aus Sicht des Gesponserten darin besteht, dass neue Geldquellen erschlossen werden und damit der Finanzierungsspielraum erweitert und die Umsetzung geplanter Projekte und Aktivitäten erleichtert bzw. möglich wird.

Darüber hinaus gibt es aber noch eine Reihe weiterer Vorteile für den Gesponserten, die bewusst oder unbewusst ein Motiv für eine Sponsoringkooperation mit einem Unternehmen darstellen können. Hierzu zählen in erster Linie die Folgenden:

- Der Bekanntheitsgrad der gesponserten Organisation bzw. des Projektes wird erhöht. Dies trägt nicht nur zum Imagegewinn bei, sondern auch zur Sensibilisierung der Bevölkerung für bestimmte Themen (mögliche Synergieeffekte im Hinblick auf die Spendenbereitschaft der Bürger).
- Der Gesponserte kann an Know-how gewinnen, indem er durch den Kontakt mit Unternehmen beispielsweise Einblicke in Marketingstrategien bekommt. Der Aufbau zusätzlicher (vor allem ökonomischer) Sachkompetenz kann erheblich dazu beitragen, dass der Gesponserte nicht länger als Bittsteller, sondern als gleichberechtigter Partner anerkannt wird.
- Die aus einer Sponsoringkooperation resultierende Vergrößerung des Bekanntheitsgrades und Know-hows des Gesponserten erhöht langfristig die Chance, weitere Sponsoren für sich zu gewinnen, und verbessert damit die Kosten-/ Nutzenrelation hinsichtlich der erforderlichen Aufwendungen für Sponsoringaktivitäten.

3.6.2 Bedingungen und Voraussetzungen für Sponsoring

Das Sponsoring durch Unternehmen ist kein einseitiger Benefit. Unternehmen, Projekt und Gesponserter müssen auch zueinander passen. Das sensibelste Thema im Hinblick auf die Bedingungen und Voraussetzungen für ein Sponsoring aus Sicht der Gesponserten ist dabei die „richtige“ Auswahl des Unternehmens.

Im Rahmen der Sponsorenakquisition werden in der Regel nur solche Unternehmen ausgewählt und mit Hilfe einer entsprechenden Sponsorenskizze angesprochen, die intern wie extern eine **hohe Glaubwürdigkeit und Akzeptanz** besitzen und natürlich **zu Inhalten und Zielsetzung des Projektes, der Organisation passen**.

Insbesondere die großen Umweltverbände in Deutschland (z.B. BUND, NABU) haben diesbezüglich sehr strenge Richtlinien. Nicht selten werden interne Negativlisten von Branchen oder gar Unternehmen geführt, bei denen eine Sponsoringkooperation von vornherein ausgeschlossen ist. Einem Beschluss der BUND-Delegiertenversammlung von 1995 zur Frage der Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen ist beispielsweise zu entnehmen, dass der Verband mit folgenden Branchen grundsätzlich keine Kooperationen eingeht (vgl. BUND 1995):

- Unternehmen der Rüstungsindustrie,
- Unternehmen der Atomindustrie, der Atomenergie und der Energiewirtschaft im Hinblick auf reinen Stromverkauf (z.B. zur Raumheizung),
- Großunternehmen der Chemieindustrie,
- Großunternehmen der Automobilindustrie,
- Tabakfirmen,
- Händler und Verarbeiter von WAA-Produkten (WAA=Washingtoner Artenschutz Abkommen; zu diesen Produkten zählen z.B. Pelze und Elfenbein) und von Tropenholz,
- Flugreiseunternehmen und gentechnisch produzierenden Unternehmen,
- Großbanken,
- Firmen, deren Anteile in Mehrheit von oben genannten Unternehmen gehalten werden.

Alternativ zur Erstellung von branchenübergreifenden Negativlisten wird auch die Einzelfallüberprüfung in Erwägung gezogen. So wird beispielsweise im Falle eines Ökosponsorings darauf geachtet, ob ein potenzieller Sponsor

- den Umweltschutzgedanken in seiner Unternehmensphilosophie verankert hat,
- Ökobilanzen bzw. Ökoaudits durchführt,
- über einen Umweltschutzbeauftragten verfügt etc.

Unabhängig davon, nach welchen Richtlinien und Kriterien die Auswahl eines Unternehmens konkret erfolgt, zeigt die Erfahrung, dass in dieser Frage zunächst ein **breiter Konsens in den Reihen des Gesponserten** hergestellt werden muss, bevor die eigentliche Sponsoringakquisition in Angriff genommen werden sollte. Denn ansonsten kann dieser Punkt schnell zu internen Konflikten führen, durch die Sponsoren abgeschreckt werden bzw. ein Sponsorship u.U. unterminiert oder (bewusst) behindert wird.

In Anlehnung an Untersuchungen von Papenfuß sowie eigene praktische Erfahrungen sind hinsichtlich der Bedingungen und Voraussetzungen für ein Sponsoring aus Sicht der Gesponserten darüber hinaus folgende Punkte zu berücksichtigen (vgl. PAPENFUß 1995, 46ff):

Das Projekt:

- Bei der Auswahl der Projekte durch den Sponsor sollten nicht nur deren Medienwirksamkeit, sondern auch deren Themen und Inhalte im Vordergrund stehen.

Der Sponsor:

- Durch den Sponsor darf weder die **Kritikfähigkeit** noch die **Unabhängigkeit** des Gesponserten in Frage gestellt bzw. in Mitleidenschaft gezogen werden.
- Die Gesponserten erwarten **Transparenz**, verbunden mit der Möglichkeit der Einsichtnahme und Kontrolle der Betriebsstrukturen und Arbeitsweisen des Unternehmens.
- Der Sponsor muss - unabhängig von konjunkturellen Schwankungen - die **Finanzierung des Projektes bis zum vereinbarten Zeitpunkt** gewährleisten.
- Der Sponsor muss **ernsthafte Engagement** zeigen und dieses durch verantwortungsbewusstes Handeln (z.B. beim innerbetrieblichen Umweltschutz) und Kontinuität unter Beweis stellen.

3.6.3 Nachteile und Probleme durch Sponsoring

Ähnlich wie bei den Sponsoren ist auch bei den Gesponserten ein Sponsorship nicht ausschließlich mit Vorteilen, sondern u.U. auch mit eindeutigen Nachteilen oder Problemen verbunden. Zu den wesentlichen Nachteilen und Problemen zählen vor allem die Folgenden:

- Starkes und medienwirksames Sponsoring durch Unternehmen in bestimmten Themenfeldern birgt die Gefahr, dass staatliche Fördermittel in diesen Bereichen gekürzt oder gar gestrichen werden, da der Eindruck entsteht, dass die Finanzmittel der Wirtschaft ausreichen.
- Das Bemühen um Sponsoren kann schnell zu einer Konkurrenzsituation zwischen verschiedenen Projekten oder Organisationen führen, mit der Konsequenz, dass die Anforderungen gegenüber dem Sponsor zurückgefahren werden, um gegenüber der Konkurrenz an Attraktivität zu gewinnen.
- Ein verstärktes Sponsoringengagement von Unternehmen kann zu Lasten ihrer Spendenfreudigkeit gehen (interne Umschichtung von Finanzmitteln), so dass im Endeffekt keine zusätzlichen Finanzmittel zur Verfügung stehen.
- Wenn von Unternehmen das Sponsoring nur als kurzfristige Marketingstrategie behandelt wird, können beispielsweise konjunkturelle Schwankungen schnell dazu führen, dass das Sponsoringengagement eingestellt wird.

- Gerät der Gesponserte (aus welchen Gründen auch immer) subjektiv oder objektiv in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Sponsor, kann dies den Vorwurf der Käuflichkeit einbringen und zum Verlust der Glaubwürdigkeit führen.

3.7 Sponsoring und Agenda 21

3.7.1 Beteiligung von Unternehmen an Agenda 21- Aktivitäten und -Projekten

Die erfolgreiche Akquisition von Unternehmen als Sponsoringpartner für Agenda 21- Aktivitäten und -Projekte hängt nicht zuletzt davon ab, inwieweit diese sich mit dem Agenda 21-Prozess identifizieren und selbst bereit sind, daran mitzuwirken. Eine stichprobenartige Untersuchung von Menzel im Jahr 2000 in Deutschland zu dieser Frage, die auch die Berliner Situation mit berücksichtigt, hat interessante Ergebnisse hervorgebracht, die wichtige Ansatzpunkte für die strategische Ausrichtung der Sponsorenakquisition liefern.

Die wesentlichen **Formen der Beteiligung** von Unternehmen an der Lokalen Agenda 21 lassen sich wie folgt zusammenfassen (Menzel 2000, 63):

- Angebot an fachlichem Know-how,
- Stellungnahmen,
- Besuch einzelner Veranstaltungen,
- aktive Teilnahme an Arbeitskreisen, Koordinierungskreisen oder Beiräten,
- Sponsoring.

Die **Hauptmotivation** der Unternehmen zu einer eigenen Beteiligung an der Lokalen Agenda 21 beruht bei einem Teil mehr auf einem **strategischen Kalkül** (z.B. Imagegewinn, Hoffnung auf neue Aufträge, besserer Kontakt zur Öffentlichkeit und zu den Behörden etc.), bei anderen überwiegen **ethische Motive** (beispielsweise fühlen sich Unternehmen auf Grund der eigenen Unternehmensphilosophie/ Selbstverpflichtung oder auf Grund der Unterzeichnung internationaler Abkommen zur Teilnahme verpflichtet) (ebd., 62).

Unternehmen, in denen schon vor Beginn des Agendaprozesses eine Auseinandersetzung mit Fragen zu ökologischen und sozialen Auswirkungen der eigenen Tätigkeit stattgefunden hat, sind überproportional häufig an der Lokalen Agenda 21 beteiligt. Haben Unternehmen traditionell eine Orientierung an sozialen und vor allem ökologischen Themen, so begünstigt dies deren Beteiligung am Agendaprozess. Insbesondere Unternehmen, die ein Umweltmanagementsystem eingeführt haben, beteiligen sich sehr häufig. (ebd., 98)

Diese Untersuchungsergebnisse werden auch durch das Öko-Institut e.V. bestätigt. Das Institut geht ebenfalls davon aus, dass Unternehmen, die beispielsweise im Umweltbereich (Ökoaudit)

bereits tätig waren, in der Regel aufgeschlossener für eine Mitwirkung im Agendaprozess sind als andere (ÖKO-INSTITUT e.V 1999, 1).

Zielorientierung und die Erarbeitung konkreter und präsentierbarer Ergebnisse im Agendaprozess sind wichtige Voraussetzung für ein Engagement der Unternehmen (MENZEL 1999, 75). Darüber hinaus begünstigen nach Menzel vor allem folgende Faktoren die Beteiligung von Unternehmen (ebd., 101):

- Hohe politische Priorität der Lokalen Agenda 21,
- Unternehmen werden eingeladen bzw. direkt angesprochen,
- Professionelle Öffentlichkeitsarbeit für die Lokale Agenda 21,
- Einflussmöglichkeiten der Agendabeteiligten,
- Beteiligung anderer Unternehmen,
- Starke Projektorientierung der Agendaaktivitäten,
- Beteiligung von Unternehmen ist von anderen Agenda Akteuren erwünscht.

Die Untersuchungen von Menzel zeigen aber auch, dass der Begriff 'Agenda 21' und dessen Vermittlung von Unternehmen als problematisch angesehen wird. Sowohl der Normalbürger als auch die Unternehmen selbst können oftmals mit diesem Begriff nichts anfangen. Das Themenspektrum der Agenda 21 wird als zu abstrakt und komplex angesehen, was dazu führt, dass es nur schwer vermittelbar ist. Außerdem wird von Unternehmerseite angemerkt, dass die Lokale Agenda 21 von der Agenda 2000 bzw. von der Agenda 2010 überzeichnet und häufig mit ihnen verwechselt wird. (ebd., 74)

Als **wesentliche Hemmnisse** für eine aktive Beteiligung von Unternehmen an der Lokalen Agenda 21 identifizierte Menzel folgende Punkte (ebd., 87, 96):

- **Mangelndes Engagement der Kammern** im Agenda 21-Prozess,
- **mangelnde Identifikation der öffentlichen Verwaltung** mit den Zielen der Lokalen Agenda 21, Entscheidungen werden nicht in diesem Sinne getroffen,
- **keine aktive Unterstützung durch den Bürgermeister,**
- **wenig Feedback von Seiten der Politik,**
- **ausschließliche Besetzung des Agenda-Büros mit ABM-Kräften** (legt die Vermutung nahe, dass die Lokale Agenda 21 keine Priorität für die Politik besitzt),
- **lange Diskussionen, ohne dass Projekte entstehen,**
- **einseitige Dominanz des Agendaprozesses durch bestimmte politische Gruppen,**
- **unprofessionelle oder ungeeignete Öffentlichkeitsarbeit** (man erwartet z.B. den Einsatz bunter, anschaulicher und wenig intellektueller Informationsmaterialien).

3.7.2 Best practices im Bereich Sponsoring und Lokale Agenda 21

Die nachfolgenden Ausführungen zu Best practices im Bereich Sponsoring und Lokale Agenda 21 basieren auf

- allgemeinen Internetrecherchen,
- Literaturlauswertungen,
- Telefonaten mit verschiedenen Agendabüros in (Groß-)Städten,
- Auswertung der Datenbank der Bundesweiten Servicestelle Lokale Agenda 21 (angesiedelt bei Agenda-Transfer) sowie
- einer Spezialrecherche durch eine Mitarbeiterin von Agenda-Transfer.

Mit Ausnahme der im Anschluss dargestellten Best practices hat die kursorische Untersuchung ergeben, dass es in Deutschland bisher kaum einschlägige Erfahrungen und Aktivitäten im Bereich Sponsoring und Lokale Agenda 21 gibt.

Nach Menzel beliefen sich in der Vergangenheit die Zuwendungen von Unternehmen für die Lokale Agenda 21 ausnahmslos in vernachlässigbaren Größenordnungen (oftmals nur wenige hundert D-Mark bzw. Euro) (ebd., 94). Sie führt diese Tatsache vor allem darauf zurück, dass der Prozess von den Unternehmen als zu politisch und zu sehr vom 'Grünen Umfeld' dominiert eingestuft wird (ebd.). Auch eine (von unserer Seite beauftragte) Spezialrecherche durch Olivia Bee von Agenda-Transfer zum Thema Sponsoring ergab keine Beispiele (BEE mündl., 07.08.03). Ähnliches gilt für die Internet-Datenbankrecherche bei Agenda-Transfer.

Telefonate mit verschiedenen Agendabüros in deutschen (Groß-)Städten haben gezeigt, dass

- Sponsoring von Seiten der Agendaakteure zwar erwünscht wird, die personellen und finanziellen Kapazitäten aber in der Regel nicht ausreichen, um ein professionelles Sponsorship aufzubauen. (JÄNSCH/ Agenda-Büro Dortmund mündl, 31.07.03),
- Sponsoring (wenn überhaupt) bisher nur projektbezogen betrieben wurde, wobei neben (geringen) finanziellen Zuwendungen vor allem Sachspenden durch Unternehmen geleistet wurden (z.B. Spende einer Reise und eines Fahrrades für die Prämierung der Gewinner im Rahmen einer Kulturshow in Heidelberg), (GROHN/ Agenda-Büro Heidelberg, 31.07.03).

Ungeachtet dieser Faktenlage belegen die nachfolgenden Best practices (insbesondere das Fallbeispiel Leipzig!), dass Sponsoring im Agendaprozess durchaus möglich und vor allem auch erfolgreich sein kann.

Best practice Stadt Leipzig

(Sponsoring des Agendaprozesses und von Agendaaktivitäten durch Unternehmen):

Die private Unterstützung im Agenda 21-Prozess in Leipzig spielte von Beginn an eine zentrale Rolle. Seit 1997 gelingt es der Stadt einen namenhaften Kreis von Sponsoren persönlich und qualifiziert anzusprechen und für sich zu gewinnen. Zu den Sponsoren gehören Quelle, Kommunale Wasserwerke Leipzig GmbH, Sparkasse Leipzig, Stadtwerke Leipzig, Verbundnetz Gas AG, The Westin Leipzig und Mercedes-Benz Deutschland (LEIPZIGER AGENDA 21, 2003, o. S.). Bei den Sponsoringaktivitäten steht die Unterstützung des gesamtstädtischen Prozesses und weniger die Förderung von Projekten im Mittelpunkt. Ziel ist es, den Sponsoren eine herausgehobene Werbeposition anzubieten (vgl. KELL 2001, 141). Zur Ansprache potenzieller Sponsoren wurde eine Sponsorenbrochure mit dem Titel „Chancen durch Unterstützung“ entwickelt. Sie erläutert den Prozess und die Möglichkeiten der öffentlichen Würdigung der Sponsoren. Hauptaussage der Broschüre ist, dass die Unternehmen durch eine finanzielle Unterstützung im Rahmen eines Sponsorings eine Vorreiterrolle für die Zukunftssicherung und Wirtschaftsförderung der Region leistet.

Die Sponsoringmotive für die beteiligten Unternehmen basieren nach Einschätzung von Kell auf der imagefördernden Wirkung, die die Unternehmen sich versprechen, sowie auf der Hoffnung, dadurch die eigene Position gegenüber der Stadtpolitik und -verwaltung pflegen und ausbauen zu können (vgl. ebd.). Elsässer sieht vor allem die hohe politische Relevanz und die gute politische Verankerung des Agenda 21-Prozesses in Leipzig als Grund für das Sponsoringengagement der Unternehmen an (ELSÄSSER/ Agenda-Büro Leipzig/ 31.07.03, mündl.).

Für die Einwerbung von Sponsoren wurden „Schirmherren“ wie der Leipziger Oberbürgermeister, der Beigeordnete für Umwelt, Ordnung und Wohnen und seine damalige Referentin gewonnen, die sich maßgeblich engagierten. Zudem verfügt der Agenda-21-Prozess in Leipzig über gutes Werbematerial und Informationsbroschüren. Einschränkend muss jedoch auch festgestellt werden, dass ein Großteil der Sponsorships mit Unternehmen durch persönliche Beziehungen und Kontakte zustande kam (ebd.).

Nicht in jedem Fall führten die Sponsorengespräche zu einem Sponsorship. Im Falle der Leipziger Volkszeitung kam beispielsweise eine nicht minder interessante und zudem äußerst öffentlichkeitswirksame Kooperation zu Stande. Anstelle von Sponsoring wurde eine vierteilige Reihe von Leserforen zur Agenda 21 gestaltet, die das Thema und den Prozess der Öffentlichkeit näher zu bringen versuchte.

Dank der Förderung der Leipziger Agenda 21 durch Unternehmen und Stadtverwaltung wird seit 1999 zudem der Preis der Leipziger Agenda 21 für Projekte und Initiativen vergeben, die zur nachhaltigen Entwicklung der Stadt beitragen (LEIPZIGER AGENDA 21, 2003, o. S.).

Derzeit ist man dabei, die Stiftung "Bürger für Leipzig" aufzubauen, wobei bereits 46 Leipziger Bürger gewonnen werden konnten, die mit 500,00 Euro oder 600,00 Euro zum Grundstock der Stiftung beitragen (LEIPZIGER AGENDA 21, 2003, o. S.).

Best practice Stadt Leverkusen

(Pänz ans Meer – 24-Stunden-Schwimmen für Leverkusener Kinder/ Event- bzw. Projekt-sponsoring durch Unternehmen):

Der Arbeitskreis „Öffentlichkeitsarbeit“ und das Agendabüro der Leverkusener Lokalen Agenda 21 veranstalteten am 23. und 24. März 2001 gemeinsam mit verschiedenen Leverkusener Institutionen, Unternehmen und BürgerInnen ein Benefizschwimmen zu Gunsten von Leverkusener "Pänz". 64 Leverkusener Kindern und Jugendlichen, die aufgrund ihrer finanziellen Benachteiligung noch nie das Meer gesehen hatten, wurde mit der Aktion eine Reise zum Thema "Wasser" ans Meer ermöglicht, indem jede geschwommene Bahn mit einer D-Mark gesponsert wurde. Austragungsort für das erste "24-Stunden-Schwimmen" in Leverkusen war das Freizeitbad CaLevornia. Am 23. März 2001, dem "Internationalen Tag des Wassers", fiel um 12.00 Uhr der Startschuss. Schirmherr der Veranstaltung war Oberbürgermeister Paul Hebbel.

Die Aktion war ein großer Erfolg: Während der 24 Stunden erlebte das Schwimmbad einen riesigen Besucherandrang. Schulklassen, Vereine, Organisationen, Familien und viele BürgerInnen nahmen an der Aktion teil. Gerade die Kinder im Grundschulalter beeindruckten beim "24-Stunden-Schwimmen" durch ihre enorme Ausdauer. Insgesamt wurden 38.468 Bahnen geschwommen, das entspricht einer Strecke von 961,7 Kilometern. Die erschwommenen 38.468 DM wurden von der Sparkasse Leverkusen, der Energieversorgung Leverkusen GmbH, der Bayer 04 Fußball GmbH, Illbruck GmbH und Arentz Fisch/K1 gesponsert.

Rund 2000 SchwimmerInnen und 200 HelferInnen beteiligten sich an der Aktion. Die Ferienfahrten im Sommer und Herbst wurden über den Fachbereich Kinder und Jugend der Stadt Leverkusen organisiert. In Gruppen fuhren die Kinder an die niederländische Nordsee-, die Ostsee- oder die türkische Küste. Im Herbst 2001 haben die Kinder eine Ausstellung gestaltet, in der alle nur erdenklichen Eindrücke auf, im und am Meer verarbeitet wurden.

Die Folgeaktion im Jahr 2002 - genannt "Platz für Pänz" - war mit größerer Beteiligung sogar noch erfolgreicher. Auch dieses Agendaprojekt befindet sich in der Projektdatenbank von Agenda-Transfer. (AGENDA-TRANSFER 2003, o. S.).

Best practice Stadt Gelsenkirchen

((Um-)Welt Sponsorenaktion - Schüler laufen für Energie - Event- bzw. Projektmarketing durch Unternehmen):

Ein ähnliches Konzept, wie das in Leverkusen, lag auch dem folgenden Sponsoring-Beispiel zu Grunde. 3.300 SchülerInnen umrundeten im Jahr 2000 in Gelsenkirchen im Laufschrift ihr Schulgebäude oder den nahe gelegenen Sportplatz. Für jede Runde zahlten Patenonkel, Eltern oder Gelsenkirchener Firmen einen vereinbarten Geldbetrag. Ihre Sponsoren hatten sich die Kinder aus elf Gymnasien, Grund- und Gesamtschulen vorher selbst gesucht und sich damit schließlich 66.000 D-Mark erlaufen.

Mit der Hälfte des Geldes wollen die Schulen ihre Fassaden begrünen, eigene Umweltprojekte finanzieren oder Partnerschulen im Ausland unterstützen. Die andere Hälfte des Geldes geht an das gemeinnützige Süd-Nord-Ost-West-Netzwerk e.V. (S.N.O.W.), das sich für die lokale und globale Förderung erneuerbarer Energiequellen einsetzt. In Indien zum Beispiel liefert heute eine Solaranlage den Strom für die Pumpe zur Feldbewässerung und die Lampen einer Schule. S.N.O.W.- Projekte in Hamm und Münster ermöglichten dies.

Im Mai 2001 nahm das Netzwerk im Beisein von Ministerpräsident Clement mit dem Gelsenkirchener Geld eine Photovoltaikanlage auf dem Dach des städtischen Jugendamtes in Betrieb. Die aus der Stromeinspeisung erwirtschafteten Erträge dienen S.N.O.W. in den kommenden 20 Jahren zur Förderung weiterer Solar-Energieprojekte in Afrika, Asien, Lateinamerika und Osteuropa.

In den Jahren 2001 und 2002 wurden in Gelsenkirchen erneut rund 60.000 DM bzw. 30.000 Euro erlaufen. Vom Gelsenkirchener Anteil wurde eine lokale Photovoltaikanlage innerhalb des Projektes "SOLIDAR" unterstützt.

Das Endergebnis des Sponsorenlaufes 2003 liegt noch nicht vor. Die ersten von einigen Schulen gemeldeten Beträge lassen vermuten, dass die erlaufene Gesamtsumme noch über den Vorjahresergebnissen liegen könnte. Damit wird es demnächst zwei weitere Photovoltaikanlagen in Gelsenkirchen geben: am Busbahnhof und im Nordsternpark. Und S.N.O.W kann neue Solar-Projekte in Lateinamerika fördern.

Für die Gelsenkirchener Schulen und den entsprechenden Agenda 21-Arbeitskreis waren die (Um)Weltsponsorenläufe von Anfang an ein großer Erfolg. Das "Gelsenkirchener Modell" sollte deshalb als Vorbild für eine landesweite so genannte "SOLIDAR 21-Aktion" am 18. Juni 2003 dienen. Dieses Projekt wurde allerdings von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 (LAG 21) e.V. nicht durchgeführt (LEIPZIGER TRANSFER 2003, o. S.).

3.8 Situationsanalyse zum Sponsoring mit Unternehmen in Berlin

3.8.1 Zahlen und Trends zur allgemeinen und unternehmensbezogenen Wirtschaftslage in Berlin

Ein wesentlicher Indikator für die künftige Bereitschaft von Berliner Unternehmen zum Sponsoring der Berlin-Agenda ist zweifellos die allgemeine und unternehmensbezogene Wirtschaftslage in Berlin sowie die mit ihr einhergehende generelle Stimmungslage bei den Berliner Unternehmern. Betrachtet man die aktuellen Zahlen und Trends, so lassen diese für die Zukunft eher düstere Aussichten erwarten.

Die letzte Konjunkturumfrage der Industrie- und Handelskammer Berlin (IHK) im Frühjahr 2003 ergab, dass nur 21 % der Unternehmen ihre Geschäftslage als gut, 41 % als befriedigend aber 38 % als schlecht einstufen. Für 2003 erwarten 27 % schlechtere, aber nur 26 % eine bessere Geschäftslage. Berlins Bruttoinlandsprodukt schrumpft seit 1996 mit Ausnahme des Jahres 2000, die Arbeitslosigkeit ist überdurchschnittlich hoch und strukturell verfestigt, die Bauwirtschaft liegt am Boden und dem Handel fehlt die Kaufkraft (IHK BERLIN 2003, o. S.).

Neben den schlechten bundesweiten Rahmenbedingungen für die Wirtschaft, der geringen Kaufkraft und hohen Arbeitslosigkeit in der Berliner Region wird von der IHK insbesondere der weitgehende Ausfall der öffentlichen Hand als Investor und Auftraggeber als weiteres Kernproblem beklagt (vgl. ebd.).

Da in absehbarer Zeit keine wesentliche Verbesserung der allgemeinen und unternehmensbezogenen Wirtschaftslage in Berlin erwartet wird, ist davon auszugehen, dass auch bei potenziellen Sponsoringaktivitäten zumindest mittelfristig bei der Mehrheit der Unternehmen eher Zurückhaltung geübt werden wird.

3.8.2 Kursorische Untersuchung zu Sponsoringmöglichkeiten durch Berliner Unternehmen

Den Abschluss der Situationsanalyse zum Sponsoring durch privatwirtschaftliche Unternehmen bildet eine kursorische Untersuchung zur prinzipiellen Sponsoringbereitschaft in Berlin, die anhand ausgewählter Unternehmen der Stadt vorgenommen wurde und einen ersten Überblick verschaffen soll. Bei der Untersuchung wurden ausschließlich Unternehmen berücksichtigt, die einen oder den Hauptsitz in Berlin haben (Annahme: Große Identifikation mit dem Standort) und zu den fünfzig größten Arbeitgebern der Stadt (Annahme: Ausreichende Wirtschaftskraft für Sponsoring) gehören. Weitere mögliche Auswahlkriterien (Branche, Existenz eines Umweltmanagementsystems etc.) blieben bei dieser ersten Erhebung außen vor.

Die Untersuchung basiert auf Internetrecherchen und Telefonbefragungen. Hierbei wurde zum Einen der Frage nachgegangen, ob (und wenn ja, in welchem Bereich) Sponsoring von Seiten der

Unternehmen betrieben wird, und zum Anderen überprüft, ob eine prinzipielle Bereitschaft zum Sponsoring im Rahmen der Berlin-Agenda besteht.

Die Untersuchungsergebnisse im Einzelnen sind der nachfolgenden Tabelle (Tab. 4) zu entnehmen.

Wie die Ausführungen im vorangegangenen Kapitel zur Berliner Wirtschaftslage bereits vermuten ließen, sind die Sponsoringaktivitäten der untersuchten Unternehmen generell eher zurückhaltend. Nur im Sportbereich (Sponsoring von namenhaften Sportvereinen oder sportlichen Großevents) und bedingt im Kulturbereich gibt es ein größeres Engagement zu verzeichnen, womit sich der generelle Trend beim Sponsoring zu bestätigen scheint.

Nichtsdestotrotz gibt es Unternehmen, deren bisherige Sponsoringkooperationen thematisch durchaus zum Agenda 21-Anliegen passen würden (z.B. Schering AG). Auch haben einige Unternehmen signalisiert, dass ein Sponsoring im Bereich Lokale Agenda 21 nicht grundsätzlich ausgeschlossen wird (z.B. Gegenbauer Bosse Gruppe). Bei diesen Unternehmen ist eine Sponsoringanfrage prinzipiell zu empfehlen (vgl. Tabelle 4).

Zu beachten ist allerdings, dass - abgesehen von dem Problem leerer Unternehmenskassen - auch bei dieser Untersuchung sich gezeigt hat, dass die große Mehrheit der Unternehmen nahezu keine Vorstellung und Vorkenntnisse über die Lokale Agenda 21 besitzt.

Tab. 4: Ergebnisse der cursorischen Untersuchung und Befragung ausgewählter Berliner Unternehmen zum Sponsoring

Unternehmen	Ansprechpartner	Befragungsergebnisse zum Sponsoring	Empfehlung bzgl. Sponsoring LA 21
Bankgesellschaft Berlin AG	Herr Harder und Frau Franko (Tel.: 24565545)	Sponsoringaktivitäten auf ein absolutes Minimum zurückgefahren auf Grund der kritischen Wirtschaftssituation des Unternehmens	Anfrage nicht zu empfehlen
Siemens AG	Herr Dr. Blumenthal (Tel.: 386-33228)	Sponsoring wird nahezu ausschließlich bei großen "Sportevents" gemacht (Fußball, Formel 1, Mountainbiking, Skispringen)	Anfrage nicht zu empfehlen
Berliner Verkehrsbetriebe (BVG)	Kein spezieller Ansprechpartner (Tel.: 256-0)	Keine Sponsoringaktivitäten auf Grund der kritischen Wirtschaftssituation des Unternehmens	Anfrage nicht zu empfehlen, da Sponsor des Agenda-Events
Berliner Stadtreinigung (BSR)	Frau Thümler (Tel: 75924900)	Sponsoringkooperation mit dem 1. FC Union Berlin; selbst im Agendaprozess aktiv und dem Thema gegenüber aufgeschlossen	Anfrage sehr zu empfehlen (Sponsor des Agenda-Events und weiterhin Interesse)

Gegenbauer Bosse Gruppe	Herr Lewandowsky (Tel.: 44670-0)	Führen eine Vielzahl von Sponsoringaktivitäten durch (konkrete Bereiche wurden nicht genannt); prinzipiell gegenüber Lokaler Agenda 21 aufgeschlossen	Anfrage zu empfehlen
Schering AG	Frau Ott (Tel.: 46810)	Aktiv im Bereich Kultur (eigene Kulturstiftung) und Forschung (eigene Forschungsgesellschaft für Medizin und Biologie); engagieren sich in Berlin (Beteiligung an der Berliner Initiative "Noteingang", Kampagne gegen Fremdenfeindlichkeit)	Anfrage zu empfehlen
Berliner Wasserbetriebe	Herr Krüger (Tel.: 0800-2925959)	Kaum Initiativen im Bereich Sponsoring, Anfragen haben nur sehr geringe Chancen	Anfrage nicht zu empfehlen
Bewag	Herr Sprung (Tel.: 8182-2300)	Sponsoringaktivitäten nahezu ausschließlich im Bereich Sport (Kooperation mit dem 1. FC Energie Cottbus, Hauptsponsor der "Deutschland Radtour 2003"); Anfragen in anderen Bereichen haben nur geringe Chancen	Anfrage bedingt zu empfehlen, da Sponsor des Agenda-Events
Dussmann Gruppe	Herr Greiner (Tel.: 20252520)	Im Jahr 2003 gibt es eine Sponsoringkooperation mit der Staatsoper Berlin; für nächstes Jahr sind noch keine Entscheidungen getroffen; Schwerpunkt liegt beim Kultursponsoring	Anfrage zu empfehlen
Bombardier Transportation	Frau Stallmann (Tel.: 3832-0)	Haben verschiedene Sponsoringaktivitäten in diesem Jahr (2003), im nächsten Jahr sind neue Kooperationen prinzipiell denkbar	Anfrage zu empfehlen
Axel Springer Verlag	Frau Fels (Tel.: 040/34722071)	Sponsoring im Bereich nachhaltige Entwicklung prinzipiell denkbar	Anfrage zu empfehlen
Alba AG & Co. KG	Herr Lange (Tel.: 35182326)	Sportsponsoring von Alba Berlin; Sponsoringkooperation mit dem Verein zur Förderung der Tagesklinik für krebskranke Kinder e.V. neuen Kooperationen prinzipiell gegenüber aufgeschlossen	Anfrage zu empfehlen

3.9 Stärken-/ Schwächenanalyse und Chancen-/ Risikobewertung zum Sponsoring als Fundraisinginstrument für die Berlin-Agenda

Auf Grundlage der bisherigen Untersuchungsergebnisse wird in der nachfolgenden Tabelle eine Stärken-/ Schwächenanalyse sowie eine Chancen-/ Risikobewertung zum Sponsoring als Fundraisinginstrument im Agenda 21-Prozess von Berlin vorgenommen. Diese Analyse dient als Grundlage für die Formulierung eines strategischen Ansatzes für Sponsoringaktivitäten im Rahmen der Berlin-Agenda.

Tab. 5: Stärken- und Schwächenanalyse sowie Chancen- und Risikobewertung zum Sponsoring als Fundraisinginstrument im Agendaprozess von Berlin

	Kernergebnisse der Situationsanalyse	Stärken-/ Schwächenanalyse und Chancen-/ Risikobewertung für Sponsorships im LA 21-Prozess von Berlin
1	Die Anbahnung und Umsetzung von Sponsorships sind mit einem hohen Zeitaufwand für Sponsor und Gesponserten verbunden. Erfolge im Sinne einer Win-win-Situation sind nicht kurzfristig zu erwarten.	Die Lokale Agenda 21 Berlin ist in der günstigen Situation, dass sie über die Lottomittelförderung bis Ende 2004 finanziell abgesichert ist. Diesen Zeitvorsprung gilt es zu nutzen, um ein zeitlich abgestuftes Strategie- und Maßnahmenkonzept für Sponsorships zu entwickeln und bereits 2004 mit dessen Umsetzung zu beginnen. Dann besteht die realistische Chance, dass bereits 2005 erste Erfolge für Sponsor und Gesponserten zu verzeichnen sind.
2	In Deutschland gibt es so gut wie keine Erfahrungen im Bereich Sponsoring und Lokale Agenda 21. Wenn Sponsorships zustande kamen, dann basierten sie häufig auf persönlichen Kontakten und beliefen sich überwiegend auf Sachspenden oder geringe finanzielle Zuwendungen.	Mit einem umfangreichen Sponsoringengagement würde die Lokale Agenda 21 Berlin Deutschland Neuland betreten. Dies ist naturgemäß immer mit Risiken verbunden, impliziert aber auch die Chance, für die Zukunft eine Vorreiterrolle in dieser Hinsicht einzunehmen, die Signalwirkung haben könnte. Um diese Chance nutzen zu können bzw. die Risiken so gering wie möglich zu halten, muss der Schaffung günstiger Rahmenbedingungen sowie der Entwicklung eines profunden Strategie- und Maßnahmenkonzeptes für ein Sponsoring in jedem Fall Vorrang vor kurzfristigen Einzelaktionen eingeräumt werden, die im Zweifel mehr Schaden als Nutzen einbringen. Die Zuhilfenahme persönlicher Kontakte zu Unternehmen (sofern vorhanden) zur Anbahnung von Sponsorships sind langfristig hilfreich, ersetzen aber keinesfalls ein strategisches Gesamtkonzept.

	Kernergebnisse der Situationsanalyse	Stärken-/ Schwächenanalyse und Chancen-/ Risikobewertung für Sponsorships im LA 21-Prozeß von Berlin
3	Sportsponsoring hat derzeit und auch künftig große Bedeutung für Unternehmen. Von Relevanz sind auch Kultur- und Soziosponsoring. Ökosponsoring hat derzeit und auch künftig nahezu keine Bedeutung für Unternehmen.	Chancen für ein Sponsoring der Lokalen Agenda 21 Berlin sind künftig am ehesten im Bereich Kultur- und Soziosponsoring zu erwarten. Sportsponsoring ist ebenfalls eine Chance einzuräumen, wenn es gelingt, einen Bezug zwischen Agenda 21 und Sport herzustellen. Sponsoring im Natur- und Umweltbereich ist kaum Aussicht auf Erfolg einzuräumen, da nahezu keine Nachfrage bei Unternehmen vorhanden ist.
4	Beim Sponsoring sind eine Reihe rechtlicher Rahmenbedingungen zu beachten, die einer entsprechenden Beratung im Vorfeld des Sponsorings bedürfen. Dies gilt auch für den Abschluss von Verträgen im Rahmen eines Sponsorships.	Die notwendige Rechtsberatung erfordert einen finanziellen Mehraufwand, der jedoch auch über ein Sponsorship (z.B. im Sinne einer punktuellen Dienstleistung durch einen Rechtsanwalt) oder über entsprechende persönliche Kontakte Einzelner kompensiert werden könnte.
5	Unternehmen verfügen generell über geringe Vorkenntnisse hinsichtlich der Bedeutung und Inhalte der Lokalen Agenda 21. Der Begriff Agenda 21 wird zudem mit ähnlichen Begriffen (z.B. Agenda 2000; Agenda 2010) verwechselt, die häufig ein negatives Image besitzen, was die Aufgeschlossenheit der Unternehmen gegenüber der Lokalen Agenda 21 zusätzlich schmälert.	Diese Tatsachen können die Chancen auf ein Sponsorship mit Unternehmen erheblich reduzieren. Eine plausible und auf Unternehmen zugeschnittene Vermittlung über die Bedeutung und Inhalte der Lokalen Agenda 21 ist zwingend erforderlich. Die vorhandenen Broschüren zur Agenda 21 sind in ihrer Gesamtheit zu abstrakt und wissenschaftlich formuliert und daher nur sehr bedingt für die Sponsorenansprache geeignet.
6	Unternehmen erwarten beim Sponsoring klare Organisationsstrukturen, eindeutige Zuständigkeiten und Ansprechpersonen beim Gesponserten. Sponsoring muss sowohl beim Sponsor als auch beim Gesponserten "Chefsache" sein.	Die derzeitige Organisationsstruktur der Lokalen Agenda 21 in Berlin sowie die personellen Zuständigkeiten im Agenda-prozess sind noch zu heterogen, als dass sie im Rahmen einer Sponsorenakquisition den berechtigten Transparenzanforderungen der Unternehmen genüge tun. Notwendig ist die Benennung oder Schaffung einer Organisation mit festen Ansprechpartnern, die grundsätzlich als Kontaktpersonen für Unternehmen im Bereich Sponsoring fungieren und die die Federführung bei der Sponsorenakquisition auf Seiten der Lokalen Agenda 21 innehaben. Sponsoringaktivitäten im Rahmen der Berlin-Agenda müssen zur "Chefsache" werden.

	Kernergebnisse der Situationsanalyse	Stärken-/ Schwächenanalyse und Chancen-/ Risikobewertung für Sponsorships im Lokalen Agenda 21-Prozess in Berlin
7	Sponsoren bzw. Unternehmen sind in der Regel hierarchisch strukturiert und verfügen über klar festgelegte und schnelle Entscheidungswege. Dies wird auch von den Gesponserten erwartet. Die Gesponserten sind aber oftmals sehr (basis-)demokratisch strukturiert und haben dementsprechend komplizierte und langwierige Entscheidungsprozesse.	Die heterogene Organisationsstruktur der Lokale Agenda 21 Berlin sowie die Vielzahl unterschiedlicher Gremien im Agendaprozess legt die Vermutung nahe, dass auch in Berlin die Voraussetzungen für schnelle verbindliche und für Außenstehende transparente Entscheidungen nicht immer und unmittelbar gegeben sind. Im Hinblick auf künftige Sponsoringaktivitäten muss dies aber unbedingt gewährleistet sein, um potenzielle Sponsoren nicht abzuschrecken.
8	Sponsoren bzw. Unternehmen bevorzugen medien- und publikumswirksame, konkrete und zeitlich wie finanziell überschaubare Projekte für ein Sponsorship.	Die Wahrscheinlichkeit, dass gleich zu Beginn ein Sponsoring für den Agendaprozess als Ganzes akquiriert werden kann, ist zum jetzigen Zeitpunkt als gering einzustufen, da der Prozess weder in den Medien noch in der Öffentlichkeit besonders präsent ist und zudem für potenzielle Sponsoren zu groß, unübersichtlich und abstrakt wirkt. Grundsätzlich möglich ist jedoch ein Prozess-Sponsoring, wie das Beispiel Leipzig zeigt. Kurzfristige Erfolgsaussichten auf ein Sponsoring bestehen derzeit eher bei Einzelprojekten der Lokalen Agenda 21, sofern sie medienwirksam und professionell konzipiert sind. Eine umfangreiche Prozess- und Projektförderung über Sponsorships setzt voraus, dass die Berlin-Agenda künftig sowohl in den Medien und der Öffentlichkeit als auch in der Politik und der Verwaltung mehr Präsenz und Akzeptanz erfährt.
9	Beim Sponsoring führt die Frage nach der "richtigen" Auswahl der Unternehmen für eine Sponsoringkooperation häufig zu internen Konflikten und Problemen bei den Gesponserten.	Da es bisher keine Auswahlkriterien für geeignete Unternehmen gibt, kann es auch im Berliner Agenda 21-Prozess zu Konflikten kommen. Dieser Gefahr kann durch einen intern abgestimmten Kriterienrahmen vorgebeugt werden.
10	Die Gesponserten erwarten in der Regel von Sponsoren die Gewährleistung der eigenen Unabhängigkeit, Transparenz hinsichtlich ihres Vorgehens, kontinuierliche Finanzierung (unabhängig von konjunkturellen Schwankungen) sowie ernsthaftes Engagement für die Sache.	Neben der Festlegung von generellen Auswahlkriterien für geeignete Unternehmen müssen von Seiten der Berlin-Agenda auch konkrete Bedingungen festgelegt werden, die die Unternehmen innerhalb eines Sponsorships zu erfüllen haben. Deren realistische Überprüfung im Vorfeld oder während eines Sponsorships setzt zudem Vertrauen auf beiden Seiten voraus und lässt sich nur über einen intensiven und persönlichen Kontakt zwischen den Verantwortlichen beider Seiten erreichen. Sponsoringaktivitäten können daher nur dann erfolgreich betrieben werden, wenn ein prozessorientiertes Vorgehen anvisiert wird und Richtlinien für ein Sponsoring entwickelt werden.

	Kernergebnisse der Situationsanalyse	Stärken-/ Schwächenanalyse und Chancen-/ Risikobewertung für Sponsorships im LA 21-Prozess von Berlin
11	<p>Die Fakten für die derzeitige allgemeine wie unternehmensbezogene Wirtschaftssituation in Berlin sowie die Prognosen für die Zukunft zeigen, dass der Wirtschaftsstandort Berlin in absehbarer Zeit keinen Aufschwung erfahren wird.</p>	<p>Die schlechte Wirtschaftssituation in Berlin hat nicht nur Einfluss auf die generelle Stimmungslage der Berliner Unternehmen, sondern beeinflusst auch ihr Ausgabeverhalten und damit ihr Sponsoringengagement. Diese Rahmenbedingungen stellen prinzipiell ein gewichtiges Hindernis für eine erfolgreiche Sponsorenakquisition dar. Demgegenüber muss aber auch berücksichtigt werden, dass selbst und gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten (einhergehend mit einem permanent wachsenden Wettbewerbsdruck bzw. Verdrängungswettbewerb) die Imagepflege eines Unternehmens immer mehr an Bedeutung gewinnt, um Kunden möglichst langfristig an sich zu binden. Die Erfahrungen zeigen dabei, dass dieses Ziel weniger mit klassischen, als vielmehr mit neuen Kommunikationsinstrumenten zu erreichen ist, zu denen speziell das Sponsoring gehört. Mit einem zielgruppenge-rechten, nicht nur auf die eigenen sondern auch auf die Bedürfnisse der Unternehmen abgestimmten Sponsoringangebot bestehen daher durchaus gute Chancen für eine erfolgreiche Sponsorenakquisition.</p>
12	<p>Die kursorische Untersuchung zum Sponsoringverhalten Berliner Unternehmen hat gezeigt, dass die Unternehmen auf Grund ihrer wirtschaftlichen Situation entweder überhaupt kein Sponsoring betreiben oder dieses Instrument eher zurückhaltend einsetzen, vornehmlich im Sport- und Kulturbereich. Betrachtet man die Sponsoringaktivitäten im Einzelnen, lassen sich in manchen Fällen dennoch inhaltliche Anknüpfungspunkte an die Ziele und Handlungsfelder der Lokalen Agenda 21 Berlin finden. Erfreulich ist zudem, dass manche Unternehmen einem Sponsoring im Bereich der Lokalen Agenda durchaus aufgeschlossen gegenüber stehen, wenn auch einschränkend festgestellt werden muss, dass ihnen die Bedeutung und Ziele der Berlin-Agenda bisher nur rudimentär bekannt sind.</p>	<p>Trotz der tendenziellen Zurückhaltung der Berliner Unternehmen bei Sponsoringaktivitäten lässt sich aus den Ergebnissen der kursorischen Untersuchung die Chance ableiten, über ein für die Unternehmen weitgehend neues Thema (nämlich die Lokale Agenda 21) ein verstärktes Sponsoringengagement zu wecken. Dies kann dann gelingen, wenn die Verbindung und Verknüpfung zwischen den bisherigen Sponsoringaktivitäten der Unternehmen auf der einen und den Zielen und Inhalten der Lokalen Agenda 21 Berlin auf der anderen Seite überzeugend hergestellt wird. Voraussetzung hierfür allerdings ist, dass die derzeitigen Handlungsfelder der Berlin-Agenda auf der Prozess- und Projektebene so interpretiert und eingesetzt werden, dass sie nicht nur den eigenen politischen, ideellen und inhaltlichen Ansprüchen gerecht werden, sondern im Sinne einer stärkeren Nachfrageorientierung auch eine gewisse Adaption an die Bedürfnisse und Bedingungen potenzieller Sponsoren oder gar eine Erweiterung (z.B. Sport und Agenda 21) erfahren.</p>

4 Spenden durch Privatpersonen

Der Umgang mit dem Thema Spenden für Agenda 21-Initiativen und -Projekte durch Privatpersonen setzt zunächst die Auseinandersetzung mit **dem Begriff Spende** und dessen Abgrenzung zu anderen Fundraisinginstrumenten und -methoden voraus (vgl. Kapitel 1).

Um eine realistische Bewertung des Vorhabens der Finanzierung von Agenda 21-Projekten und Initiativen durch Spenden im Hinblick auf die Potenziale sowie die Chancen und Risiken geben zu können, erfolgt in einem nächsten Schritt eine **Situationsbeschreibung und -analyse**. In dieser Phase wurden

- 1) Daten, Fakten, Meinungen und Trends zu möglichen Spendenmodellen und -instrumenten sowie Spenderprofilen und dem Spendenmarkt gesammelt,
- 2) die erhobenen Fakten und Daten geordnet, gewichtet und interpretiert.

Dabei fand zunächst eine qualitative und quantitative Auswertung aktueller Statistiken, Marktanalysen, Fachveröffentlichungen und - soweit möglich - Best-practice-Beispielen statt. Neben der klassischen Form von Print- und Internetrecherchen, sowie Informationen seitens des Auftraggebers, wurden ausgewählte Personen, die besondere Erfahrungen mit der Spendeneinwerbung haben, kontaktiert.

Die in der Situationsanalyse zusammengetragenen qualitativen und quantitativen Daten wurden daraufhin zusammengefasst und mittels einer **Stärken-Schwächenanalyse** sowie einer **Chancen-Risikobewertung** interpretiert.

4.1 Begriffsabgrenzung und -definition „Spende“

Mäzenatentum und Spendenwesen können auf eine lange Tradition zurückblicken. Beide zielen auf die innere Neigung oder persönliche Überzeugung des Einzelnen ab, der ausgewählte Zwecke, Ziele und Institutionen einmalig oder langfristig unterstützen will (vgl. MECKING 2001, 126).

Das Mäzenatentum geht auf Mäzenas zurück, einen Kunst- und Literaturförderer des Altertums, mit dem Freigiebigkeit, Großzügigkeit und edle Gesinnung verbunden werden (vgl. ebd.). Diese Art der Zuwendung ist eine „**gönnerrhafte Förderung des Gemeinwohls aus altruistischen Motiven ohne Gegenleistung**“ (FABISCH 2002, 6). Der Mäzen verzichtet also auf eine öffentliche Anerkennung, sein Handeln ist selbstlos.

Die **Spende** ist nach BOOCHS eine **freiwillige und unentgeltliche Wertabgabe von Geld- oder Sachzuwendungen**, die das geldwerte Vermögen des Spenders im Sinne eines Vermögensopfers minimiert (vgl. BOOCHS 2000, 97). Erfolgt **eine Spende**, so **erfordert** sie - ähnlich wie das Mäzenatentum - **keine explizite Gegenleistung** bzw. diese ist nicht per se Bestand der Spenden-

aktion, in der Regel kommt es jedoch zu einer ideellen Gegenleistung, wie beispielsweise eine Urkunde oder die öffentliche Überreichung eines Spendenschecks. Spenden können sich bspw. als Einmalspende, als kontinuierliche Jahresspende oder auch als Dauerspende niederschlagen (vgl. hierzu ausführlicher Kap. 4.3).

4.2 Entwicklungen und Trends im Spendenbereich

Der potenzielle Gebermarkt und sein Volumen spielt für die erfolgreiche Einschätzung der Finanzierung über Spenden eine bedeutende Rolle. Daher soll dieser im Folgenden skizziert werden.

Das Geldvermögen der Deutschen betrug 2000 rund 3,45 Billionen Euro, damit stieg das Gesamtvermögen der deutschen Haushalte auf mehr als 6,5 Billionen Euro (vgl. FABISCH 2000, 9). Um an einen Teil dieses Geldes als Spende heranzukommen, bewerben sich in den letzten Jahren rund 250.000 gemeinnützige Vereine, Verbände und Stiftungen, die im Sport und Umweltschutz, in der Kultur, Gesundheit und im sozialen Bereich in Deutschland aktiv sind (vgl. SPENDENPORTAL 2003, o. S.).

Über die gesamte Höhe des **Spendenvolumens** für Deutschland liegen bislang keine repräsentativen Studien vor. Schätzungen belaufen sich für den deutschen Spendenmarkt auf 2 bis 5 Mrd. Euro pro Jahr (vgl. FABISCH 2000, 11). Das deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen schätzt das Spendenaufkommen seit Jahren auf rund 2,25 Mrd. Euro (vgl. SPENDENPORTAL 2003a, o. S.).

Somit sind die künftigen Trends schwer einzuschätzen, auch hier gibt es unterschiedliche Meinungen.

Die Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing z.B. ermittelte im November 2000 in einer Langzeitstudie, dass von 1992-2000 nur ein geringfügiger Anstieg der Spenden zu verzeichnen war (vgl. SPENDENPORTAL 2003, o. S.).

LOTHAR SCHULZ - Vorsitzender des Deutschen Spendenrates e. V. - zieht für das Jahr 2002 hingegen eine positive Bilanz: „Die Spendenbereitschaft der deutschen Bevölkerung ist gegenüber dem Vorjahr deutlich gestiegen“ (DEUTSCHER SPENDENRAT 2003, o. S.). So ermittelte der Deutsche Spendenrat e. V. - Interessenvertretung spendensammelnder Organisationen in Deutschland - in einer Frühjahrsumfrage 2002 unter seinen Mitgliedern eine Erhöhung des durchschnittlichen Spendenvolumens um 11 % (vgl. ebd.). Diejenigen Organisationen, die eine spürbare Erhöhung der Spendeneinnahmen verzeichnen konnten, führten dies nicht zuletzt auf die zunehmende Transparenz in der Spendenverwendung und auf die Professionalisierung ihrer Fundraising-aktivitäten zurück (vgl. ebd.).

Auch hinsichtlich der **Spendenbereitschaft** liegen unterschiedliche Schätzungen vor. Das Bielefelder Emnid-Institut gab 2000 den Spendenmonitor heraus. Dort wurde in einer repräsentativen Umfrage für das Jahr 2000 festgestellt, dass insgesamt 37% der Deutschen für gemein-

nützige Zwecke spendeten. 30% von ihnen spendeten zwischen 25-50 Euro, 24% unter 25 Euro und ebenfalls 24% bis zu 125 Euro. Spendenbeiträge über 125 Euro wurden von 15% gezahlt.

Eine Forsa-Umfrage¹¹ ermittelte für 2002, dass die Spendenbereitschaft trotz Konjunkturflaute konstant geblieben ist. Den Umfrageergebnissen nach sind hier 66% der Deutschen bereit für wohltätige Zwecke zu spenden (2001 waren es 64%). Dabei gaben 14% der Bundesbürger an, dass sie nicht spenden wollen, da sie es sich nicht leisten können. 15% befürchteten, dass ihre Spende nicht zweckmäßig verwendet wird (vgl. DEUTSCHE WELLE 2003, o. S.).

Des Weiteren ist zu beachten, dass **in Deutschland** nicht die Unternehmen als wichtigste Spender fungieren – sie besetzen eher das Feld des Sponsorings. Für Deutschland gelten **Privatpersonen als die größten Spendergruppe**, denn etwa 80 % des Spendenvolumens stammt von ihnen. Somit können Privatpersonen als das wichtigste Segment auf dem Spendenmarkt gesehen werden (vgl. FUNDRAISING 2003, o. S.).

Unter den Privatpersonen sind es insbesondere ältere Menschen, Beamte und Bürger mit hohem Netto-Einkommen, die eine besonders hohe Spendenbereitschaft zeigen und demnach für Organisationen als Zielgruppe wesentlich sind. Die klassischen Spender sind zwischen 30-64 Jahre und verfügen über ein gutes Einkommen (vgl. FABISCH 2002, 214f.). Ostdeutsche, Arbeiter sowie Befragte mit geringem Netto-Einkommen fühlen sich demgegenüber wirtschaftlich nicht in der Lage zu spenden (vgl. DEUTSCHE WELLE 2003, o. S.). Der Generation 50+ (50 Jahre und älter) wird in Zukunft als eine bedeutsame Zielgruppe eingeschätzt, da sie finanzstark und weniger anfällig für einen schnellen Wechsel der Organisationen/ des Spendenzwecks ist (vgl. DEUTSCHE WELLE 2003, o. S.). In Berlin sind 27,1% der Bevölkerung im Alter zwischen 45-65 Jahren, 14,6% sind 65 und älter (vgl. STATISTIK-BERLIN 2003, o. S.).

Zu verzeichnen ist zudem, dass Pauschal Spenden an Organisationen an Bedeutung verlieren. Spender spenden projekt- und personenbezogen und wollen konkrete Erfolge sehen. Spender sind also insgesamt anspruchsvoller geworden und wollen nicht lediglich „ihr Gewissen beruhigen“, sondern direkt in den Prozess involviert oder zumindest informiert sein. Das Bedürfnis nach Information steht demnach im Vordergrund, wodurch klar wird, dass die **Kommunikationspolitik einer Organisation von entscheidender Bedeutung** ist (vgl. FABISCH 2002, 213f.).

Schwierig zu beurteilen ist die Frage, welches Handlungsfeld bzw. **Spendenfeld** die Deutschen für unterstützenswert halten. Der Blick in die USA scheint hier nur bedingt Aufschluss zu geben.¹² Fließen doch dort rund 44% des Spendenvolumens religiösen Zwecken zu, lediglich 6 % gehen an

¹¹ Das Institut befragte > 1.000 Bundesbürger über 18 Jahre (vgl. DEUTSCHE WELLE 2003, o. S.).

¹² Der US-amerikanische Spendenmarkt gilt in seinen Entwicklungen und Trends als richtungweisend für den deutschen Markt (vgl. FABISCH 2003, HAIBACH 1996).

soziale und 3% an umweltorientierte Projekte/ Träger (vgl. FABISCH 2002, 11). In Deutschland kann davon ausgegangen werden, dass hier über die Kirchensteuer die religiösen Institutionen direkt unterstützt werden und die Menschen daher in diesem Bereich kaum einen Spendenbedarf feststellen. Damit ist auch der Verlust an Spenden zu erklären, den kirchlichen Träger im Jahr 2000 hinnehmen mussten. Auch Organisationen, die in der Entwicklungszusammenarbeit tätig sind, hatten Verluste im Spendenbereich. Zu den Gewinnern des deutschen Spendenmarktes gehörten 2000 vor allem Organisationen, die

- Kindern helfen,
- Krankheiten bekämpfen oder
- sich für die Umwelt einsetzen (vgl. ebd.).

4.3 Spendergruppen

Im Bereich des Spendenwesens sind unterschiedliche Spendergruppen zu unterscheiden. Interessierte Öffentlichkeit, Erstspender, Dauer- und Großspender sowie Menschen, die ihr Vermächtnis spenden. Alle Gruppen haben unterschiedliche Motive, um eine Spende zu tätigen und werden seitens des Spendenempfängers (z.B. eine gemeinnützige Organisation) unterschiedlich angesprochen und betreut. Daher gibt es so genannte Spender-Entwicklungsmodelle, wie bspw. die Spenderpyramide, die u. a. den Grad der Spenderbindung an die jeweilige Organisation verdeutlicht (vgl. Abb. 7). Die Spenderpyramide zeigt den idealtypischen Entwicklungsprozess auf, dem ein Spender unterliegt.

Zunächst gilt es jedoch die einzelnen Spendergruppen voneinander zu unterscheiden, wobei sich die verschiedenen Gruppen auch überschneiden können.

Interessierte Öffentlichkeit: Bei dieser Gruppe liegt der Fokus der Arbeit auf „interessiert“. Denn selbst wenn alle wesentlichen Bausteine der Presse-/ Öffentlichkeitsarbeit einer Organisation funktionieren und professionell abgewickelt werden (und damit z.B. der Bekanntheitsgrad der Berlin-Agenda hoch wäre), so kommt doch nicht die gesamte Öffentlichkeit als Spender in Frage. Die Beweggründe für oder gegen eine Spende sind nicht genau zu identifizieren und liegen in der Persönlichkeit und dem finanziellen Rahmen des Einzelnen.

Prinzipiell kann aber jeder am Agenda 21-Prozess oder an den Projekten Interessierte als Spender in Frage kommen. Bei dieser Gruppe ist es ausreichend, einen klaren und strukturierten und anregenden Überblick über die Agenda 21-Projekte und -Aktivitäten in Berlin sowie Transparenz über den Verbleib der Spende zu gewährleisten.

Erstspender: Diese Gruppe von Menschen ist schon mit den Aktivitäten der Lokalen Agenda 21 in Berührung gekommen und hat schon einmal eine Spende in anderen Bereichen getätigt. Diese Gruppe kann als Mehrfachspender in Betracht gezogen werden. Vorrangig gilt es hier, den Kontakt

zu halten und die Großzügigkeit der Person zu schätzen. Erstspender sollten weitreichend und umfassend über die Aktivitäten informiert werden, um sie somit für weitere Spenden (Dauerspender) zu gewinnen. Dies impliziert selbstverständlich einen höheren Zeitaufwand.

Dauerspender: Dies sind Menschen, die mehr als einmal auf bspw. die Arbeit des Agenda 21-Prozesses in Berlin reagiert haben und ein konstantes Interesse zeigen. Dauerspender sichern den kontinuierlichen Spendenzufluss (bspw. über eine Einzugsermächtigung oder einen Dauerauftrag). Die durchschnittliche Laufzeit eines Dauerauftrages dieser Gruppe beläuft sich auf 6 Jahre (vgl. FABISCH 2002, 110). Bei einer Spende von 15 Euro pro Monat ergibt sich somit eine Summe von 1.080 Euro.

Großspender: Sie zu gewinnen benötigt viel Zeit und Vertrauen. Großspender bringen ihre Wertschätzung gegenüber einer Organisation durch die Höhe des Spendenbeitrags zur Geltung. Hier muss eine besondere Betreuung und ein profunder Einblick in z.B. die Tätigkeiten des Agenda 21-Prozesses garantiert sein, auch die Langfristigkeit des Prozesses sowie der gesellschaftliche Nutzen spielen eine besondere Rolle.

Erbschaften: Mit der Spende des eigenen Vermächtnisses eines Menschen ist ein Höchstmaß an Spenderbindung erreicht. Dieser Spender hat sich persönlich gänzlich für die Ziele und Inhalte der Agenda 21-Berlin entschieden und ist von der Seriosität der Beteiligten zweifellos überzeugt.

Die Spendenpyramide (s. Abb. 8) veranschaulicht, dass grundsätzlich eine breite Basis von potenziellen Spendern für jede Organisation zur Verfügung steht. Aber: Je intensiver eine Spenderbindung verläuft und je höher das finanzielle Engagement liegt, desto weniger Interessenten stehen zur Verfügung.

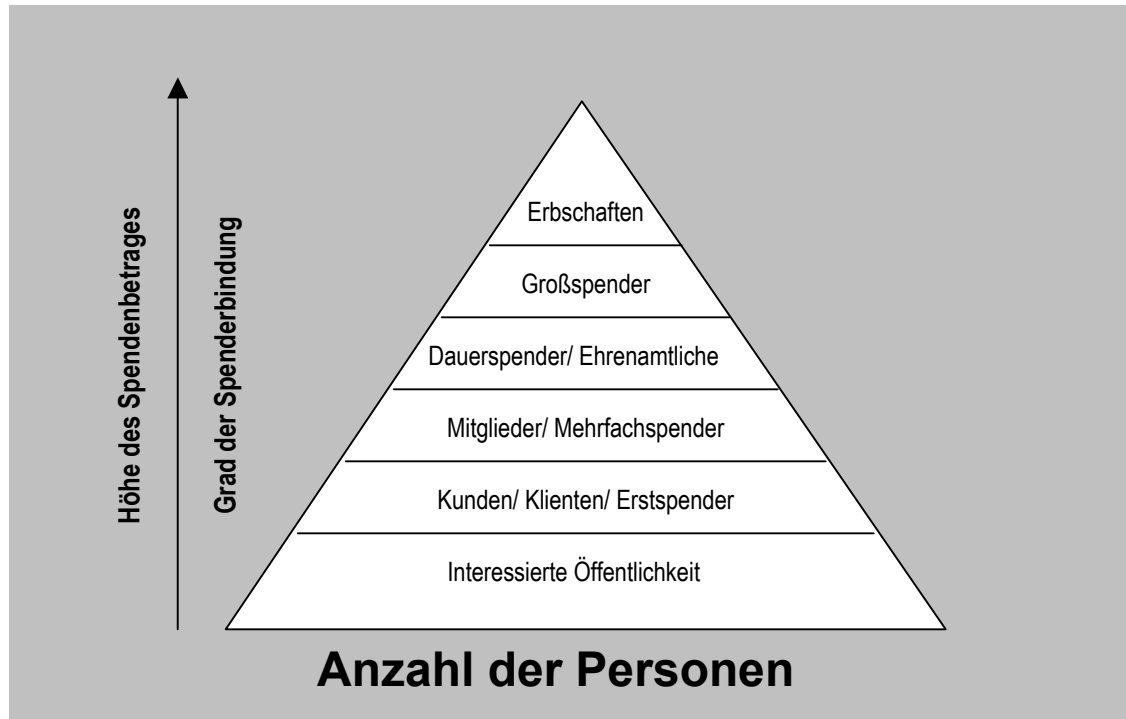
Der zeitliche Aufwand, den eine Organisation zur Spenderbindung leisten muss, nimmt ebenfalls mit der Spenderbindung deutlich zu. Andererseits sinken jedoch auch die Kosten, die eine Organisation aufbringen muss, um auf sich aufmerksam zu machen, je höher sich der potenzielle Spender auf der Spendenpyramide befindet. So ist es bspw. weitaus teurer mit groß angelegten Mailings eine breite Öffentlichkeit anzusprechen, als langjährige Unterstützer (z.B. Dauerspender) persönlich zu betreuen (vgl. FABISCH 2002, 107).

Der prozentuale Anteil der Spender, die zu ihrer Gewinnung aufzuwendenden Kosten und das daraus entstandene Einkommen einer Organisation verteilen sich durchschnittlich wie folgt:

- Großspenden und Erbschaften: 10% der Spender, 20% der Kosten, 60% des Finanzvolumens;
- Mehrfach- und Dauerspender: 20% der Spender, 20% der Kosten, 20% des finanziellen Volumens;

- Erstsparer und interessierte Öffentlichkeit: 70% der Spender, 60% der Kosten, 20% des finanziellen Volumens (vgl. ebd.).

Abb. 8: Spenderpyramide



Quelle: vgl. BOLL 2001, 18 (verändert)

Die Spenderpyramide erlaubt es einer Organisation, einen Überblick über potenzielle Spendergruppen zu erlangen. Die Frage ist nun jedoch, wie mit diesen Informationen umgegangen werden sollte, um diese Personen auch als Spender zu gewinnen.

Die **Kerngruppe**, die als Spender am ehesten in Frage kommt, sind Personen mit einem direkten Interesse an der Organisation, einem Projekt oder bspw. dem Agenda-21-Prozess. Diese Gruppe von Menschen ist am einfachsten zu einer Spende zu bewegen, da sie direkt in die Arbeit eingebunden ist. Hierzu zählen die Mitarbeiter innerhalb der Organisation, die aktiv Beteiligten sowie die Ehrenamtlichen des Agenda 21-Prozesses (vgl. HAIBACH 1996, 173f.). Spender aus dieser Gruppe sind am ehesten geeignet, die gesamte Spenderpyramide zu durchlaufen.

Die nächsten potenziellen Spender sind die Personen, die der Kerngruppe nahe stehen, ihr persönlich bekannt sind. Dies sind z.B. Bekannte, Kollegen, Verwandte und Freunde, diese Gruppe wird auch als „persönlicher Kontakthof“ bezeichnet (vgl. ebd.). Aus diesen Kontakten können sehr fruchtbare Spender werden, da sie auf nahezu „persönliche“ Empfehlung auf die Organisation kommen, Dauerspender scheinen hier möglich.

Die **Ehemaligen** - sofern sie ohne Streit die Organisation, eine Arbeitsgruppe, ein Projekt verlassen haben - sind ebenfalls ein Personenkreis, der gut zum Spenden bewegt werden kann. Diese Menschen sind inhaltlich und ideell der Organisation weiter verpflichtet und fühlen sich emotional gebunden (vgl. ebd.). Auch hier scheint es gut möglich, Mehrfach- oder Dauerspender zu gewinnen.

Als potenzielle Spender kommen generell auch - wie oben beschrieben - (Fach-) **Interessierte** in Frage. Dies sind Besucher von Vorträgen, Festen, Veranstaltungen oder diejenigen, die Informationsmaterial der Organisation, über ein Projekt, den Agenda-21-Prozess anfordern (vgl. ebd., 174). Hier liegt der Fokus eher auf einer einmaligen Spende, die bei entsprechender „Betreuung“ des Spenders aber auch ausbaufähig ist.

4.4 Formen und Möglichkeiten des Spendenwesens

Es gibt unterschiedliche Formen, Möglichkeiten und Instrumente, um potenzielle Spender anzusprechen und somit Mittel zu beschaffen. Die unterschiedlichen Instrumente, die auf die Gruppe der Privatpersonen angewendet werden können sind die folgenden:

- Persönliches Gespräch
- Direct Mail
- Sammlungen
- (Benefiz-)Veranstaltung
- Online-Spende
- Ereignis-Spende
- Patenschaften
- Dauerspende/ Upgrading
- Großspende
- Erbschaftsmarketing

Einige der Instrumente, die von besonderer Relevanz für die Spendenakquisition sind, auch im Kontext der Lokalen Agenda 21, werden in der Folge kurz in ihren wesentlichen Bausteinen sowie in ihren Vorteilen und Nachteilen vorgestellt.

Das Persönliche Gespräch

Als besonders erfolgreich in der Spendenakquisition gilt das persönliche Gespräch, denn von Angesicht zu Angesicht überzeugt es sich immer noch am leichtesten. Die Möglichkeiten das persönliche Gespräch zu suchen und zu finden sind vielfältig - Straßenfeste, Veranstaltungen, Märkte, Tage der offenen Tür, Infostände oder Haustürsammlungen sind nur einige davon. Neben der eher zufälligen Begegnung mit dem Einzelnen, kann das persönliche Gespräch natürlich auch gezielt gesucht werden (vgl. FABISCH 2002, 168).

Bei den persönlichen Gesprächen, wie bspw. bei Straßen- sowie Haustürsammlungen, ist darauf zu achten, dass die Menschen, die die Aktionen durchführen, sich grundsätzlich in der Lage fühlen,

um Geld zu bitten und auch mit Absagen zurechtzukommen. Zudem bedürfen Straßen- und Haustürsammlungen einer Genehmigung.

Auch für die Gewinnung eines Großspenders bedarf es meist eines persönlichen Gespräches, das entsprechend vorzubereiten ist. Hier sollte neben der Vorbereitung des Gespräches vor allem darauf geachtet werden, dass sich die jeweils „richtigen“ Gesprächsebenen treffen. Handelt es sich um einen potenziellen Großspender, sollte das Gespräch auch von einem führenden Mitglied (z.B. Geschäftsführer, Vorsitzender) der Organisation geführt werden.

Generell ist festzuhalten: Je persönlicher ein Kontakt ist, desto eher ist eine Spende zu erwarten. Insgesamt bietet dieses Instrument die **Vorteile**,

- umfassend über die Organisation, den Prozess, die Projekte zu informieren, sie vorzustellen,
- Fragen zu beantworten und
- um eine Spende persönlich zu bitten.

Von **Nachteil** ist jedoch, dass persönliche Kontakte

- einen hohen Zeitaufwand und
- entsprechendes Personal benötigen, dass zum Einen mit der Thematik der Agenda 21-Berlin vertraut ist und zum Anderen entsprechend kommunizieren kann sowie Sensibilität im Umgang mit anderen Menschen zeigt.

Das Aufstellen einer Sammelbüchse in Restaurants, Geschäften, Praxen oder ähnlichem erscheint hier unkomplizierter. Denn diese können ohne viel Aufwand aufgestellt werden und erfordern, sofern sie sich in privaten Räumen befinden, keine Genehmigung. Allerdings gilt hier eher die Devise: „Kleinvieh macht auch Mist“, denn Sammelbüchsen sind nicht sehr rentabel und können lediglich als minimale Zusatzeinnahme bewertet werden.

Direkt Mail

Direkt Mail bezeichnet den schriftlichen und gezielten Postversand an mehrere Empfänger. Unter diesem Begriff subsumieren sich sämtliche schriftlichen Kontaktaufnahmen einer Organisation, die der Einwerbung von finanziellen Mitteln dienen (vgl. CROLE 2001, 52).

Briefe und Mailings sind wohl die gängigsten Instrumente im Fundraising. Hier muss unterschieden werden zwischen:

- persönlichen Sendungen an bekannte Spender (sog. „warme“ Adressen) und
- Massensendungen an größtenteils unbekannte Menschen, die mitunter nicht mit der Thematik der Organisation vertraut sind (sog. „kalte“ Adressen).

Das Instrument des Direkt Mails unterliegt einem permanenten Veränderungsprozess. Lange galt es als ausreichend, dass Organisationen ihre Sendungen projektbezogen ausrichten und mit entsprechenden Layout und Logo versehen. Doch angesichts der zunehmenden Mitbewerber um Spenden erweist sich heute eine unpersönliche Ansprache der Spender oftmals als unwirksam, denn

- Text und Layout sind nur noch zu 20% für den Erfolg eines Spendenmailings verantwortlich,
- 30% werden vom Projekt bestimmt und
- 50% von der Zielgruppenselektion (vgl. HÖNIG 2001, 55).

Dies bedeutet, dass die Spenderbindung und -zufriedenheit wesentliche Punkte sind, die bei der Planung von Spendenaktionen beachtet werden müssen. Die Bedürfnisse und die Personen, die hinter einer Spende stehen, müssen gekannt werden. Erhebungen zu korrekten Adressen, Titel, Name, Geschlecht, E-Mail, Hobbies, Interessen, Position, Beruf sind nur einige der Angaben, die für die fundierte Erfassung und Bildung der Spenderprofile notwendig sind.

Insgesamt werden Massensendungen fälschlicherweise oft als einfachstes, unkompliziertes und praktikables Instrument eingeschätzt, um Spenden zu gewinnen. Dabei sind sie - wie jedes Instrument - mit Vor- und Nachteilen bzw. Chancen und Risiken behaftet.

Die **Vorteile** bestehen darin, dass

- durch Mailings eine große Anzahl von Menschen erreicht werden kann. Dies ist jedoch nur gewährleistet, wenn die Organisation über einen entsprechend umfangreichen Adressverteiler verfügt;
- sich der Versand von Massenmailings dann anbietet, wenn der Bekanntheitsgrad der Organisation steigen und auf Projekte/ Initiativen aufmerksam gemacht werden soll - hier wird mittelfristig die Spenderbasis erweitert;
- Mailings ein Mittel des Dialogs sind und die Kontaktpflege zu den Spendern erleichtern können. Durch sie kann kontinuierlich über die Entwicklungen der Organisation/ des Agenda-Prozesses berichtet und auf weitere Spendenmöglichkeiten aufmerksam gemacht werden.

Die **Nachteile bzw. Risiken** lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Direkt Mailing ist vor allem im Anfangsstadium teuer, die Organisation muss über ein entsprechendes Budget für die Anfangsfinanzierung verfügen. Eine umfangreiche Adressdatenbank muss vorliegen oder zusammengestellt werden (z.B. durch Kauf von Adressen).
- Die Initialkosten für ein Direkt Mail rechnen sich nur langfristig und wenn regelmäßig Aussendungen stattfinden. Die Kosten haben sich erst nach ca. 3-4 Jahren ausgeglichen (vgl. ebd.). Von einem einmaligen Massen-Mailing ist daher abzuraten.

- Massenmailings haben oft – in Privathaushalten und vor allem in Unternehmen – den Nachteil, dass sie von den Empfängern als lästig empfunden und ungeöffnet entsorgt werden – und dies trotz aller Versuche der Individualisierung. Jeder Haushalt erhält im Durchschnitt etwa 100 Werbebriefe im Jahr (vgl. ebd.)
- Massenmailings sind kein Garant für Spendermassen. Die durchschnittliche Rücklaufquote von umfangreichen Direkt Mailings liegt bei 2% (vgl. Fabisch 2002, 141). Dies bedeutet beispielsweise, dass bei einem Mailing an 10.000 Menschen ein Response von 200 Personen zu erwarten ist. Diese 200 Spender leisten einen Beitrag zwischen 5 und 50 Euro (vgl. ebd.).

Auch bei den individuellen Sendungen sind besondere Merkmale zu beachten. Positiv ist zu bemerken, dass

- sie einen viel geringeren Recherche- und somit Kostenaufwand für den Aufbau einer Adressdatenbank implizieren;
- die Sendungen einen prozentual positiveren Rücklauf haben, als Massensendungen. Vor allem wenn ein individuelles Anschreiben und eine ausführliche Projektbeschreibung beiliegt sowie eine konkrete Geldsumme genannt wird. Hier kann eine Rücklaufquote von 15-30% erreicht werden;
- individuelle Schreiben einen gewissen Grad an Unprofessionalität zeigen können und dadurch „menschlicher“ und persönlicher wirken (vgl. FABISCH 2002, 161ff., CROLE 2001, 53).

Insgesamt haben trotz der genannten Nachteile Briefsendungen bzw. Mailings ihren Sinn und bilden für viele Organisationen die Basis der Spendeneinnahmen (vgl. FABISCH 2002, 139).

Die Zielgruppe, die mit einer klassischen Briefsendung angesprochen werden, besteht vor allem aus Personen mit guten Einkommen sowie einem Alter ab 35 Jahren.

Auch die **E-Mail-Spende** fällt unter den Oberbegriff des Direkt Mail.

Fast alle Organisationen besitzen heute eine E-Mail-Adresse. Der elektronische Postverkehr bietet einige Vorteile,

- Er ist schnell,
- billig,
- unkompliziert und
- es können zahlreiche Menschen erreicht werden.

Via E-Mail können natürlich auch Spendenaufrufe gestartet werden. Über deren Rücklaufquote bestehen jedoch unterschiedliche Einschätzungen von Experten. Einige schätzen die Responsequote besser ein, als bei Briefsendungen und beziffern die Quote auf 10 %. Diese Zahl scheint sich jedoch insofern zu relativieren, als es sich hier meist um Adressen handelt, die schon mit der Organisation bekannt sind (vgl. FABISCH 2002, 207f.).

Zudem ist bei diesem Instrument zu beachten, dass die Rechtslage in Deutschland vorsieht, dass die Empfänger dieser E-Mails im Vorfeld ihr Einverständnis für den Empfang geben oder aktiv um Aufnahme in den Verteiler bitten müssen, wodurch sich die Anzahl der Empfänger und somit potenziellen Spender verringert.

E-Mails sind vor allem bei den jüngeren Menschen als Kommunikationsinstrument verbreitet.

Online-Spende

Das Internet ist aus dem Fundraising kaum mehr wegzudenken, in Zukunft wird die Online-Spende - nach Einschätzung zahlreicher Experten - an Bedeutung gewinnen (vgl. URSELMANN 1998, 119). So nennt bspw. MÜLLERLEIE neben der telefonischen Spende, die Online-Spende als zentrales und zukunftsreichstes Instrument des Spendenwesens (vgl. SPENDENPORTAL 2003, o. S.). Denn das Medium Internet erlaubt

- Organisationen, schnell und kostengünstig auf sich und die eigenen Projekte und Zielvorstellungen aufmerksam zu machen;
- zudem spart die Online-Spende auch Geld und Zeit gegenüber dem Überweisungsträger aus Papier.

Doch es sind auch negative Seiten zu benennen, so macht

- die Vielfalt der Angebote im Netz es schwierig, die Seriosität einer Organisation einzuschätzen;
- es vielen Deutschen immer noch Schwierigkeiten, finanzielle Transfers über das „unsichere“ Internet abzuwickeln.

Es wird davon ausgegangen, dass die Gesamtsumme, die mittels der Online-Spende eingenommen werden kann, im Durchschnitt über den „normalen“ Spenden (Spendenbrief, etc.) liegt, da hier meist höhere Einzelbeträge gespendet werden. In den USA, beträgt die durchschnittliche Online-Spende 127 US-Dollar, durch klassische Mailings können lediglich 26 US-Dollar eingenommen werden. Jedoch gibt es auch andere Einschätzungen. Eine Studie des Henley Management College in Großbritannien hat ergeben, dass nur wenige englische Hilfswerke mit Online-Spenden ihre Einnahmen maßgeblich steigern konnten. „Die Befunde über Online-Fundraising seien insgesamt enttäuschend. Im Durchschnitt brachten die entsprechenden Websites Einnahmen von ca. 1.900 Euro, was nur ein Drittel von dem ist, was ihre Einrichtung gekostet hat (vgl. MÜLLERLEIELE 2002, o. S.).

Insgesamt wird die Zahl der deutschen Spendeneingänge über das Internet derzeit auf unter 1% der Gesamteinnahmen einer Organisation geschätzt. Dies hängt zum Einen an unkomfortablen Internetauftritten und zum Anderen an der Furcht vor unbefugtem Missbrauch der Zahlungseingänge. Banken gehen jedoch davon aus, dass sich die Befürchtungen einstellen

werden und bis 2010 ca. 95% der Zahlungen über das Internet abgewickelt werden (vgl. FABISCH 2002, 204f.). Mit dieser Perspektive, kann sich auch das Spendenverhalten via Online-Spende positiv entwickeln.

Die Zielgruppe dieses Instrumentes sind nach bisherigen Erfahrungen im Durchschnitt etwa 15-20 Jahre und jünger, eher männlich und wohnen in Großstädten (vgl. FISCHER 2003, o. S.).

Spendenportale

Spendenportale sind Sammelseiten im Internet, die Internetnutzern die Möglichkeit bieten, nach persönlichen Vorlieben Projekte online zu unterstützen. Zu diesem Zweck sind die Webpages der beteiligten Organisationen verlinkt, damit die Spende individuell zugewiesen werden kann. Seit 2001 existiert z.B. das Deutsche Spendenportal unter der Adresse <http://www.spendenportal.de>. Die interaktive Datenbank bietet:

- **Umfassende Suchfunktionen:** Spendenbereite Menschen finden hier mühelos Informationen über die gemeinnützigen Projekte in verschiedenen Themenfeldern, Ländern, Regionen und Orten.
- **Spenden gehen direkt** an die Organisation, ohne dass Geld an das Spendenportal zu entrichten ist.
- **Alle Spendenarten sind möglich:** Geld-, Zeit-, Sach-, Zinsspenden, Kunstaktienkauf und Spenden über das Lohnbüro. Spenden sind bis zum Aufbau des Portals in dieser Bandbreite nicht möglich gewesen.
- **Sicheres und unkompliziertes Spenden** über das Internet durch elektronisches Lastschriftverfahren mit SSL-Verschlüsselung (vgl. SPENDENPORTAL 2003a, o. S.).

Das Spendenportal ist somit eine Antwort auf das zunehmende Informationsbedürfnis spendenbereiter Bürger in Deutschland. Und zugleich ist diese Datenbank ein ständig wachsender „Katalog gemeinnütziger Projekte in Deutschland“ und damit eine Chance für alle beteiligten Organisationen, neue Spender und Sponsoren auf sich aufmerksam zu machen.

Die „Datenbank für den guten Zweck“ (ebd.) macht es spendenbereiten Bürgern leicht, per Mausclick interessante Projekte nach eigenen Kriterien ausfindig zu machen und kennen zu lernen. Ein Diskussionsforum bietet zahlreiche Tipps, Anregungen, Informationen, Trendentwicklungen zu unterschiedlichen Fragen zum Fundraising. Der Mitgliedsbeitrag für eine Organisation zur Aufnahme in die Datenbank beträgt zurzeit 1 Euro pro Jahr.

Veranstaltungen/ Events

Marketingprofis setzen auf dieses Instrument, da sie der Zielgruppe einen Erlebnischarakter und somit einen emotionalen Zusatznutzen bescheren. Hauptziel ist es, zunächst den Bekannt-

heitsgrad der Organisation/ des Prozesses, der gefördert werden soll, zu stärken und ihr/ ihm einen Erlebnischarakter zuzuordnen.

Mögliche **Vorteile** eines Events lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Mit einem ansprechenden, einfallsreichen Event können neue Zielgruppen und Förderer angesprochen werden.
- Sie bieten die Möglichkeit die Organisation, Projekte vorzustellen und mit den Menschen ins Gespräch zukommen.
- Events sind besonders gut geeignet die eigene Öffentlichkeitsarbeit zu stärken, sie bieten z.B. auch Journalisten die Möglichkeit zur Berichterstattung und können somit einen Zugang zu den Medien ermöglichen.
- Je nach Größenordnung kann ein Event auch dazu beitragen, Mittel zu gewinnen (bspw. durch eine Tombola oder eine Auktion) (vgl. FABISCH 2002, 176).

Aber es gibt auch **Nachteile**, so

- sind Events personal- und zeitaufwändig,
- können sie finanzielle Verluste einbringen,
- dienen sie nicht in erster Linie, sondern eher mittelfristig zur Mittelbeschaffung. Gerade bei größeren Events sind die Ausgaben im ersten Jahr höher als die Einnahmen. Eine Veranstaltungsreihe rechnet sich tendenziell erst nach dem dritten Jahr,
- kann durch eine schlecht organisierte Veranstaltung ein negatives Image für den Organisator bzw. den Veranstalter entstehen (vgl. ebd.).

Spendenaufrufe durch Medien

Die Einbindung der Medien zu Fundraisingzwecken wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen, wobei vor allem das Fernsehen eine hohe Mobilisierungskraft hat. Diese Art des Fundraising kommt jedoch nur für wenige und besonders bekannte Organisationen in Frage (vgl. FABISCH 2002, 186). Für regionale Projekte oder Organisationen bieten sich auch die regionalen Medien an. Zur Initiierung einer TV-Veranstaltung bedarf es meist besonders guter Beziehungen zu den entsprechenden Kontaktpersonen des Senders.

Für kleine oder weniger bekannte Initiativen ist die Kooperation mit lokalen Radiosendern oder Tageszeitungen eher von Bedeutung. Es ist bei dieser Art der Unterstützung jedoch zu beachten, dass die Kooperationspartner fast nie Bargeld spenden, sondern eher Sendezeiten oder eine redaktionelle Berichterstattung anbieten. An diese kann dann ein Spendenaufruf gekoppelt werden.

Warenverkauf und Merchandising

Auch durch materielle Waren lassen sich Gelder für eine Organisation einwerben. Von Kuchentheken, Basaren bis hin zu Eigenproduktionen mit dem eigenen Markenzeichen/ Logo (Merchandising). Hier lassen sich drei grundlegende Bereiche unterscheiden:

- **Selbst produzierte Waren** zu verkaufen ist wohl die einfachste und unkomplizierteste Möglichkeit, an Mittel zu kommen. Die Palette reicht von Kuchen und Pralinen bis hin zu Kunstgegenständen oder Kleidungsstücken.
- **Gespendete Gebrauchtwaren** sind u.a. Secondhand-Kleidung, Haushaltsartikel oder Elektrogeräte, die noch funktionsfähig sind und beispielsweise auf einem Basar o.ä. verkauft werden können.
- **Neuwaren** werden entweder von Herstellern gespendet oder können zu einem günstigen Preis erworben und teurer verkauft werden. Postkarten, Kalender, Stofftiere, T-Shirts oder Base-capes, Gummibärchen, Kochbücher etc. - der Fantasie sind hier keine Grenzen gesetzt.

Hauptanliegen beim Merchandising ist nicht nur die Gewinnerzielung sondern auch die Kommunikation und die Bindung von Menschen an eine Organisation oder ein Thema. (vgl. FABISCH 2002, 190 ff.).

Um im Merchandising erfolgreich agieren zu können, sind bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen:

- In der Organisation sollte Einigkeit über Logo, Thema sowie Artikel des Vermarktungsgegenstandes bestehen.
- Zudem muss eine ausreichende Zahl an potenziellen Käufern vorhanden sein, d. h. eine gewisse Bekanntheit ist Voraussetzung.
- Des Weiteren steht auch bei dieser Maßnahme zunächst eine Anfangsfinanzierung an, die gewährleistet sein muss.
- Auch sollte die Organisation des Vertriebs im Vorfeld geklärt sein, hierzu zählen u.a. personellen Kapazitäten, Verkaufs- und Lagerraum, Reklamationsmanagement, Versand etc. Bspw. kam es bei Greenpeace in den Anfangsjahren zu 50% Stornos (vgl. WALLMEYER 2001, 79.).
- Da es sich hier um ein Produkt zur Eigenwerbung handelt ist insbesondere auf die Qualität und die Originalität hinzuweisen. Wird bspw. ein fehlerhafter Artikel verkauft, kann dies für das Image der Anbieter nachteilig sein. Das Preis-Leistungsverhältnis und die Qualität müssen also stimmen (vgl. ebd.).

Insgesamt wird diesem Instrument in Zukunft eine wichtige Rolle zugeschrieben. In den USA bspw. setzen Schulen und Jugendorganisationen mit dem Verkauf von Merchandising-Produkten pro Jahr ca. 2 Mrd. Dollar um (vgl. ebd.).

Zentral ist jedoch auch, dass Merchandising nicht als ausschließliches Finanzierungsinstrument genutzt werden sollte (vgl. ebd.). Zudem ist zu beachten, dass wenn Merchandising als dauerhaftes Produkt zur Nebeneinnahmequelle genutzt wird, dieses als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb versteuert werden muss (vgl. ebd.).

Aktien und Bausteine

Ein weiteres Instrument, um Spenden einzuwerben, sind symbolische Aktien oder Bausteine.

So „verkauft“ beispielsweise der Bürgerrechtsverein Mehr Demokratie e. V. „Demokratieaktien“ zur Finanzierung seiner Arbeit. Relativ verbreitet ist auch der Verkauf von symbolischen Bausteinen zur Spendeneinwerbung für Bauprojekte.

Wenn man sich einen symbolischen Gegenstand ausgesucht hat, den man zu Gunsten eines bestimmten Zweckes verkaufen will, dann sollte dieser auch konsequent beibehalten werden. Der Gegenstand muss einen bestimmten (Mindest-)Wert haben und darf keinesfalls verschenkt oder unter Preis weitergegeben werden. Wie bei einem richtigen Verkaufsprodukt muss man sich bemühen, den Wert durch ein entsprechendes „Marketing“ zu erhöhen; für die Apotheke oder den Kaufmannsladen sollte es prestigeträchtig sein, sich eine solche Urkunde in den Laden zu hängen.

Eine Abwandlung von Aktien oder Bausteinen kann ein öffentlich zugängliches Objekt sein, in dem Spender(innen) mit jeder Spende einen kleinen Teil weiter auffüllen oder ausbauen. Der „world wide fund for nature – WWF“ beispielsweise hat ein Relief mit einem Baum erstellt, in dem Grosspender(innen) jeweils ein Blatt mit ihrem Namen „wachsen lassen“. Mit den Jahren wird es ein immer größerer Baum (vgl. BÜRGERER-GESELLSCHAFT 2003, o. S.)

Erbschaftsmarketing

Erbschaftsmarketing ist ein Spendeninstrument, mit dem um Vermächtnisse und Erbschaften geworben wird. Die Zielgruppe sind demzufolge potenzielle Erblasser und Erben. Das Erbschaftsmarketing reicht von Testamenten über Vermächtnisse bis hin zu Schenkungen bereits zu Lebzeiten.

In Deutschland nahmen von 1991-1997 die Einnahmen aus dem Erbschaftsmarketing um rund 50 % zu (vgl. HÖNIG 2000, 62). Das deutsche Erbschaftsvolumen wird auf weit über 100 Mrd. Euro geschätzt, von diesem Volumen fließen rund 500 Mio. Euro an gemeinnützige Organisationen (vgl. ebd.). Es wird davon ausgegangen, dass sich das Erbschaftsvolumen bis 2010 mehr als verdoppelt. Der Spendenmonitor konstatiert laut Umfrageergebnissen, dass etwa 26% der Befragten bereit sind, ihr Erbe einer Organisation zu spenden. Es handelt sich also um einen vergleichsweise starken Spendenmarkt, denn das Vermögen der Deutschen wird in Zukunft weiter steigen, ebenso die Zahl derjenigen ohne familiäre Nachkommen, die bereit sind, gemeinnützige Organisationen zu unterstützen.

Der Umgang mit den potenziellen Spendern ist jedoch äußerst diffizil und erfordert ein hohes Maß an Sensibilität. Möchte man im Erbschaftsmarketing erfolgreich sein, sind folgende Punkte zu beachten:

- Erblasser ergeben sich meist aus der Gruppe der Dauerspender/ Stammspender, die sich schon seit langem, der Organisation/ dem Projekt verpflichtet fühlen oder meist aktiv die Arbeit (bspw. durch ein Ehrenamt) unterstützen.
- Erblasser erfordern eine intensive Betreuung und eine individuelle Ansprache, persönliche Bedürfnisse des Spenders müssen erfasst werden.
- Sie erfordern eine individuell zugeschnittene Spendenpraxis, einschließlich eines besonderen Beziehungsmanagements (z.B. ähnlich der in den USA weit verbreiteten Einrichtung eines „Legacy-Club“, wo sich die Erblasser treffen, informieren und z.B. gemeinsam Projektgebiete besuchen).
- Die Organisation muss ein einwandfreies Image besitzen und eine langfristige Planung zu Grunde legen.
- Zudem erfordert der Umgang mit Erbschaftsspenden Expertenwissen im Hinblick auf Steuern, Finanzen, rechtliche Möglichkeiten von Hinterlassenschaften etc. (vgl. FABISCH 2002, 305, HÖNIG 2001, 62f.).

Des Weiteren ist zu beachten, dass Erbschaften nicht den üblichen „Regeln“ des Fundraising folgen, denn

- sie sind kaum planbar und nicht für die laufende Finanzierung geeignet,
- sie kommen unvermutet und auf einen Schlag und müssen dann entsprechend zügig abgewickelt und verbucht werden und
- sie können nur langsam verbreitet werden und sind zeitlich nicht zu beschleunigen (vgl. FABISCH 2002, 306).

Erbschaftsmarketing ist ein Instrument, das langfristig, sorgsam und vor allem ethisch korrekt geplant werden muss. Zudem ist ein breiter Konsens innerhalb der Organisation notwendig, um die Unterstützung für dieses Instrument zu gewinnen.

Im Erbschaftsmarketing sind hauptsächlich Organisationen aktiv, die einen festen Stand in der Gesellschaft haben und auf eine breite Erfahrungsbasis im Fundraising blicken können. Zu nennen sind hier bspw. Greenpeace oder der Naturschutzbund Deutschland (NABU).

4.5 Spenden aus Sicht der Privatpersonen – Die Spendengeber

4.5.1 Bedingungen und Voraussetzungen für Spenden durch Privatpersonen

Auch wenn im Spendenwesen der mäzenatische Gedanke oftmals überwiegt, bestehen doch allgemeine Voraussetzungen und Bedingungen, die ein Spendengeber mit sich trägt, damit es zu einer Unterstützung kommt.

Auf Grund eigener Erfahrungen sowie weiterer Expertisen ist zu konstatieren, dass die Spender zunehmend nicht mehr nur Geld spenden, um „das eigene Gewissen zu beruhigen“ und Sinn und Zweck nahezu wahllos erscheinen (so bspw. in der Vorweihnachtszeit), sondern **Spender sind insgesamt anspruchsvoller geworden**. Entscheidend ist immer noch das Fördermotiv des Einzelnen, wobei nur schwer herauszufinden ist, welche Beweggründe den Einzelnen motivieren, für einen bestimmten Zweck eine Spende zu tätigen. Zudem werden zunehmend eher konkrete Projekte statt Prozesse oder Organisationen unterstützt.

Hinsichtlich eines Projektes, um das für Unterstützung geworben wird, können einige **Grundvoraussetzungen** festgehalten werden, die für einen Spender von besonderer Relevanz sind, damit es zu einer Spende kommt:

- Die Projektidee, das Projektziel, die Zielgruppe des Projektes, der Zeitplan und zunehmend auch der konkrete Finanzbedarf sollten transparent sein.
- Die notwendigen Informationen sind entsprechend anschaulich und klar aufzubereiten, so dass sie mühelos auch von „Laien“ verstanden und beurteilt werden können.
- Die Erfolge/ Nutzen des Spendenbeitrags sollten, wenn möglich, kenntlich gemacht werden, das Projekt muss demnach in einem überschaubaren Zeitraum realisierbar sein/ realisiert werden.
- Die Spender erwarten ein hohes Maß an Transparenz und Nachvollziehbarkeit hinsichtlich des Verbleibs ihrer Spende.

Auch bestehen **konkrete Anforderungen**, die der Spendenempfänger als grundlegend für den Umgang mit den Spendern betrachten sollte:

- Der Spendenempfänger sollte sich bemühen, nach außen ein **geschlossenes Bild** zu vermitteln, die Organisation als Ganzes muss hinter dem Projekt/ einem Prozess stehen.
- Für den Spender muss ein **Ansprechpartner** zur Verfügung stehen, der Informationen über die Projekte vermittelt, Fragen zum Spendenrecht klären kann sowie für eventuelle Beschwerden zur Verfügung steht.
- Eine **zügige Bearbeitung des Spendeneingangs** (bspw. Spendenquittung, Dankschreiben) ist zu gewährleisten.

- Der Spender ist nicht verpflichtet eine Spende zu tätigen, eine Spende ist eine freiwillige, wohlwollende Geste. Der **Dankbarkeit** gegenüber dem einzelnen Spender sollte also Ausdruck verliehen werden.
- Die Spendenempfänger sollten dem Spender - auch wenn er „selbstlos“ spendet - eine **Gegenleistung** anbieten, auch wenn diese seitens des Spenders nicht für z.B. werbliche Zwecke genutzt wird (vgl. hierzu Teil II Kapitel 3). Diese Gegenleistungen äußern sich bspw. in Form von medialer Berichterstattung oder persönlicher Einladung zu entsprechenden Events, der Bereitstellung einer Informationsbroschüre, -mappe, etc.
- Der Spendenempfänger sollte in seinen **Entscheidungsstrukturen klar und transparent** sein, damit wird ein höheres Maß an **Seriosität und Vertrauen** geschaffen.
- Spender sind in **unterschiedlichen Zielgruppen/ Profile** zu unterscheiden, die verschieden angesprochen werden müssen. Je nach Strategie, personeller Kapazität, Bekanntheitsgrad und Höhe des Budgets einer Organisation sollten unterschiedliche Instrumente/ Möglichkeiten in Betracht gezogen werden, um mit der jeweiligen Zielgruppe in Kontakt zu treten.
- Spender fühlen sich in einer Organisation in unterschiedlichem Maße verpflichtet, je nach **Spenderbindung** resultiert eine unterschiedliche „Betreuung“ des Spenders.

In der Konsequenz bedeutet dies, dass die zu entwickelnden Unterstützungspakete für mögliche Spenden durch Privatpersonen, die begleitende Kommunikation und die Öffentlichkeitsmaterialien so zu wählen bzw. zu entwickeln sind, dass sie den o.g. Erwartungen der Spender entsprechen. Das Missachten dieser Punkte führt schnell zu einem Ausbleiben der erhofften Spende.

4.5.2 Vor- und Nachteile durch Spenden

Die Vorteile bzw. Beweggründe für einen Spender sich zu einer Spende zu bewegen sind meist ideeller Natur. Die Vorteile lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Ein positives Grundgefühl des Einzelnen „etwas Gutes zu tun“.
- Einen „stillen“ und positiven Imagertransfer für z.B. Unternehmen, die eine Großspende getätigt haben, da die Spende nicht werbliche Zwecke erfüllt, sondern „selbstlos“ erfolgt (aber durch die Nennung oder eine öffentliche Schecküberreichung doch mediales, öffentliches Interesse findet).

Neben den wenigen, aber überzeugenden Vorteilen für den Spendengeber, darf nicht übersehen werden, dass es auch zu Nachteilen bzw. Problemen kommen kann:

- Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Spendengeber und -nehmer auf Grund unklarer Ansprechpartner.
- Auf Grund fehlender personeller und finanzieller Ressourcen haben Spender Probleme, den Verbleib ihrer Spende nachzuvollziehen, Informationen über Projekte zu erlangen oder eine

Beschwerde zu formulieren. Dies hat zur Folge, dass für den Spender unklar ist, ob die Organisation seriös ist und zuverlässig arbeitet.

- Der Aufbau von Vertrauen braucht Zeit - dies wird häufig seitens der Spendenempfänger unterschätzt, was zu Enttäuschungen führt, da Spenden ausbleiben.

4.6 Spenden aus Sicht der gemeinnützigen Organisation – Die Spendenempfänger

4.6.1 Bedingungen und Voraussetzungen für Spenden durch Privatpersonen

Da die Spende eine freiwillige Wohltat des Einzelnen gegenüber einer Organisation, einem Projekt ist und nicht dem Prinzip „Leistung gegen Leistung“ (vgl. Sponsoring) folgt, können seitens des Spendenempfängers nur schwer „Ansprüche“ an den Spender formuliert werden.

4.6.2 Vor- und Nachteile durch Spenden

Vorteile

Spenden durch Privatpersonen werden aus Sicht einer gemeinnützigen Organisation primär angestrebt, um weitere Finanzierungsquellen für künftige Projekte und Aktivitäten zu erschließen. Neben diesem Vorteil bestehen noch weitere Vorteile für den Spendennehmer:

- Der Bekanntheitsgrad der Organisation, eines Projektes oder eines Prozesses wird erhöht. Dies trägt zum Einen zum Imagegewinn bei und zum Anderen können weitere Interessierte und mögliche Aktive der Bevölkerung für bestimmte Themen gewonnen werden.
- Der Spendennehmer kann sensibler für die Themen und „Brennpunkte“ innerhalb der Bevölkerung werden. Indem er in Kontakt mit seinen Gebern tritt, wird die wechselseitige Kommunikation gestärkt, dies führt zu einer Professionalisierung der eigenen Arbeit, da Themen angegangen bzw. vertieft werden können, die sich an den unmittelbaren Bedürfnissen der Bevölkerung orientieren. Zudem wird der Prozess, die Arbeit der Organisation transparenter, womit die Bereitschaft für weitere Spenden erhöht wird.
- Die aus einer persönlichen und breiten Spendenakquisition resultierende Erhöhung der Bekanntheit, die zunehmende Transparenz sowie die bessere Kommunikation, können langfristig dazu beitragen, die Chance der Gewinnung neuer und/ oder langfristiger Spender zu erhöhen.
- Die Spendenakquisition kann optimiert werden, da ein Multiplikatoreffekt der „zufriedenen“ Spender zu erwarten ist (z.B. durch Empfehlung der Organisation durch Mund-zu-Mund-Propaganda).

Nachteile

Spenden sind jedoch nicht ausschließlich nur mit Vorteilen verbunden, sondern es bestehen auch Nachteile oder Probleme, die im Folgenden benannt werden:

- Spendenempfänger sind „vom guten Willen“ ihrer Geber abhängig und können keinen Anspruch auf Spenden erheben.
- Konjunkturelle Schwankungen schlagen sich auch auf das Spendenverhalten negativ nieder, in Zeiten leerer Staatskassen ist meist auch nicht viel im Portemonnaie der potenziellen Spender.
- Spenden können nicht als Grundfinanzierung für eine Organisation oder ein Projekt dienen, sondern sind Zusatzeinnahmen und in ihrem Umfang kaum kalkulierbar.
- Die Konkurrenz auf dem Spendenmarkt nimmt zu, denn immer mehr gemeinnützige Organisationen bewerben sich, um im privaten Sektor Finanzierungsquellen zu erschließen.

4.7 Spenden und Agenda 21

Ein wesentlicher Faktor bei der Klärung der Frage, ob die Deutschen bereit wären für die Agenda 21 zu spenden, ist zunächst deren Bekanntheit in der Öffentlichkeit. Explizit zur Bekanntheit der Agenda 21 konnten keine repräsentativen Studien ermittelt werden, jedoch können auf Grund von Ergebnissen einer Studie zum „Umweltbewusstsein in Deutschland 2002“ von KUCKARTZ und GRUNENBERG einige Rückschlüsse gezogen werden.

Der Studie nach liegt die Zustimmung zu den Leitideen einer nachhaltigen Entwicklung zwischen 78% und 85% (Generationengerechtigkeit, Schutz der natürlichen Ressourcen, fairer Handel mit Entwicklungsländern). Besonders groß ist dabei die Zustimmung von Befragten mit Kindern (insbesondere diejenigen mit Kleinkindern).

Der Begriff der Nachhaltigen Entwicklung ist jedoch immer noch recht unbekannt. 28 % der Bürger geben an, den Begriff zu kennen, dies sind doppelt so viele wie 2000. Die Mehrheit der Deutschen (67 %) ist bereit, für fair gehandelte Produkte mehr Geld auszugeben. Auch für energiesparende Haushaltsgeräte fällt das Ergebnis ähnlich aus, hier sind es 87%. Die Bevölkerung achtet darauf, energiesparende Produkte zu kaufen, jedoch vor allem dann, wenn sich die anfänglichen Mehrkosten auf lange Sicht rechnen (vgl. KUCKARTZ/ GRUNENBERG 2003, o. S.).

Aus diesen Ergebnissen sowie auf Grund eigener Erfahrungen kann der Schluss gezogen werden, dass durchaus Potenziale für die Inhalte der Lokalen Agenda-21 in der Bevölkerung vorhanden sind. Das letztliche (monetäre) Engagement der Bürger für einen Agenda 21-Prozess wird jedoch erst vorhanden sein bzw. zunehmen, wenn:

- die Lokale Agenda 21 eine hohe politische Priorität bekommt und somit ihren Bekanntheitsgrad erhöht wird,

- potenzielle Spender direkt auf die Agenda 21 angesprochen und um Spenden gebeten werden,
- eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit zu Grunde liegt,
- die Agenda-21-Initiativen projektorientiert agieren,
- die Projekte erfolgreich umgesetzt werden und einen deutlichen und klaren Bezug zum Gesamtprozess herstellen, so dass ein schlüssiges Gesamtbild entsteht,
- die Aktivitäten der Lokalen Agenda-21 der Bevölkerung einen Gesamtnutzen klar machen können.

4.8 Best practice im Spendenwesen

Viele Organisationen im gemeinnützigen Bereich bemühen sich um eine private Finanzierung durch Spenden. In der Folge sollen besonders positive Beispiele näher beschrieben werden.

Hamburger Spendenparlament

Das Spendenparlament in Hamburg geht auf eine Initiative von 1995 zurück, wo die Idee erstmalig in der Öffentlichkeit vorgestellt wurde.

Das Konzept ist einfach und überzeugend: Die Spender sind in einem demokratischen Verfahren an der Vergabe ihrer Spendengelder beteiligt. Zudem fließen die Spenden ungeschmälert in die ausgewählten Projekte (vgl. WIESNER 2001, 83). Damit ist die Arbeit des Spendenparlamentes sehr glaubwürdig, die laufenden Kosten für Porto und Telefon übernimmt der parallel gegründete Verein „Spendenparlament e. V.“, der sich durch Mitgliedschaftsbeiträge und andere Zuwendungen finanziert (vgl. ebd., 84).

Das Spendenparlament verfolgt bei seiner Arbeit die folgenden Grundsätze:

- Es ist weder politisch noch weltanschaulich oder konfessionell gebunden.
- Spenden werden nur an nachhaltig wirkende soziale Programme gegen Obdachlosigkeit, Armut und Einsamkeit und nur in Hamburg vergeben.
- Projekte werden in der Regel nur einmal gefördert.
- Alle Mitgliedsbeiträge und Spenden sind steuerlich voll abzugsfähig.
- Das Parlament tagt und beschließt in öffentlicher Sitzung (vgl. SPENDENPARLAMENT 2003, o.S.).

Durch Zahlung eines jährlichen Mindestbetrages von 60 Euro können natürliche Personen und Personengruppen Mitglieder und Parlamentarier des Spendenparlamentes werden, zudem sind auch Einzelspenden möglich. Im Gegenzug für die regelmäßige Jahresspende erhalten sie ein Stimmrecht sowie eine abzugsfähige Spendenbescheinigung. In den Parlamentssitzungen (ca. dreimal pro Jahr) entscheiden die ehrenamtlichen Parlamentarier darüber, welche sozialen Projekte in Hamburg mit den vorhandenen Geldern gefördert werden. Für diese Entscheidung prüft

und befürwortet eine Finanzkommission im Vorfeld die Förderanträge (vgl. ebd.). Über die getroffenen Entscheidungen legt das Spendenparlament gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft ab (vgl. WIESNER 2001, 83).

Das Spendenparlament zählt mehr als 3.000 Mitglieder und konnte bislang rund 250 Projekte mit mehr als 2 Mio. Euro an Spendengeldern fördern (vgl. SPENDENPARLAMENT 2003, o. S.; WIESNER 2001, 83). Ziel ist es hierbei, sozialen Projekten eine Anschubfinanzierung zu gewährleisten. Einzelpersonen werden nicht gefördert, ebenso wie eine Dauerfinanzierung nicht stattfindet. Die hohe Bekanntheit in der Öffentlichkeit konnte das Spendenparlament damit erreichen, dass von Anbeginn die NDR Hamburg-Welle das Vorhaben als Medienpartnerin unterstützte. Dieses positive Beispiel wurde von einzelnen Städten, wie z.B. Lübeck, Wien und Berlin nachgeahmt.

Lions Club Dresden und Agenda 21 Dresden

Nicht direkt in das Betrachtungsfeld „Spenden durch Privatpersonen“ fällt der Lions Club. Dennoch soll diese Organisation in der Folge als ein Best practice-Beispiel vorgestellt werden.

Der Lions Club International entstand 1917 in den USA. Heute engagieren sich in dieser „Service-Hilfsorganisation“ über 1,5 Mio. Menschen in mehr als 170 Ländern, um „im Geiste der Freundschaft und gegenseitigem Verständnis an der Lösung der gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit mitzuwirken“ (vgl. LIONSCLUB 2003, o. S.). Die Mitglieder treten weltweit für Humanität, Frieden, Freiheit, Toleranz, soziale Verpflichtung und eine darauf basierende demokratische Gesellschaftsordnung ein. In einzelnen Ländern und Regionen bestehen Lions Clubs, die für diese Ziele arbeiten und sich ihrer jeweiligen Gemeinde verpflichtet fühlen.

Im Lions Club wurde im Oktober 2000 offiziell ein **Lions-Kulturprogramm** gebilligt. Mit diesem soll „die aktive Mitarbeit für das gesellschaftliche, kulturelle, soziale und moralische Wohl der Gemeinde“ (ebd.) gestärkt werden. Unterstützt werden hier Projekte wie z.B. Kunstfestivals, Talent-Shows, Musikkonzerte, Sportveranstaltungen sowie Kulturprogramme für Kinder, Blinde, Senioren und geistig und körperliche Behinderte (vgl. ebd.)

Zudem besteht das **Lions-Umweltschutzprogramm**, mit dem Projekte für den Schutz von Luft, Wasser, Boden, gefährdete Pflanzen und Tiere gefördert werden.

Auch in Dresden besteht seit 1999 ein Lions Club. Unterstützt werden hier Agendaprojekte wie:

- Dresdner Tafel,
- Kinder- und Jugendbauernhof Nickern e.V.,
- Café Stoffwechsel,
- Elterninitiative Muskoviszidose,
- Psychosozialer Trägerverein Dresden e.V.

In Zukunft sollen die Aktivitäten mit der Vergabe eines jährlichen Preises verbunden werden. Das ausgewählte Projekt soll dann ein Jahr inhaltlich begleitet werden, wobei die Verbundvorteile der Lions-Organisationen sowie die beruflichen Erfahrungen der einzelnen Mitglieder genutzt werden sollen (vgl. DRESDNER AGENDA 21 2003, o. S.)

Sozial-Aktien-Gesellschaft Bielefeld

Die Sozial-Aktien-Gesellschaft Bielefeld wurde 1999 von sozial und kulturell engagierten Bürgern gegründet. Sie bietet ein neues Forum zur Unterstützung unterschiedlicher gemeinnütziger oder mildtätiger Zwecke. Mit der Gründung dieser gemeinnützigen Aktiengesellschaft wurde ein neues Medium zur dauerhaften Unterstützung von gemeinnützigen Einrichtungen eingerichtet. Jeder kann nach seinen Wünschen die Einrichtung auswählen, die er fördern möchte. Zugleich erhält der Aktionär eine neue und einzigartige Form von Aktien: Ein Kunstwerk. Nummerierte und signierte Kunstaktien zum Preis von 5 bis 2000 Euro (zuzüglich Einzelverbriefungs-, Verpackungs- und Versandkosten) werden als Auflagenwerke in unterschiedlicher Größe zwischen DIN A-5 und DIN A-2 sowie als Originalarbeiten in Sonderformaten ausgegeben.

Die Sozial-Aktien-Gesellschaft Bielefeld befindet sich zur Zeit zu einem großen Teil im Besitz der Stiftung Solidarität bei Arbeitslosigkeit und Armut, die durch die Bezirksregierung Detmold am 8. Juli 1999 als rechtlich eigenständige Stiftung bürgerlichen Rechts anerkannt worden ist; der Besitzanteil der Stiftung am Kapital der Aktiengesellschaft reduziert sich in dem Maße, wie die seit dem 6. Dezember 2000 verkäuflichen Inhaberaktien von neuen Aktionären erworben werden. Das ursprüngliche Aktienkapital beträgt 550.000 Euro. Durch den Erhöhungsbeschluss vom 26. August 1999 wurde das Aktienkapital durch die Ausgabe neuer Aktien in einem Wert von bis zu 275.000 Euro erhöht. Hierdurch wird eine breite Aktienstreuung gewährleistet. Die Sozial-Aktien-Gesellschaft Bielefeld ist Eigentümerin von insgesamt zehn Liegenschaften in Brandenburg, Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Thüringen, die hauptsächlich von gemeinnützigen Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaften angemietet werden.

Die zu erwartenden Jahresüberschüsse dienen dem Zweck der „Beschaffung von Mitteln für die Verwirklichung der steuerbegünstigten Zwecke einer anderen Körperschaft oder für die Verwirklichung steuerbegünstigter Zwecke durch eine Körperschaft des öffentlichen Rechts“. Hierbei ist vorrangig eine Förderung folgender Bereiche vorgesehen:

- Hilfe und Unterstützung von Personen, die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustandes auf die Hilfe anderer angewiesen sind (§ 53 Nr.1 AO), deren wirtschaftliche Lage aus besonderen Gründen zu einer Notlage geworden ist (als besondere Gründe auch Erdbeben etc.) oder deren Bezüge die Höhe der in § 53 Nr.2 AO genannten Beträge nicht übersteigen.
- Bildung und Erziehung;

- Wissenschaft und Forschung;
- Kunst und Kultur;
- Natur- und Tierschutz, ggf. auch Umweltschutz;
- Unterstützung des durch die gemeinnützige Stiftung Solidarität bei Arbeitslosigkeit und Armut ausgelobten jährlichen "Förderpreis der Solidarität".

Zur Finanzierung des gemeinnützigen Zwecks stellt die Sozial-Aktien-Gesellschaft Bielefeld die aus ihrem Vermögen (z.B. Aktienkapital, Liegenschaften, Beteiligungen oder anderem Kapitalvermögen) erwirtschafteten Beträge zur Verfügung.

Der Aktionär erhält zwar keine Dividende (dies ist bei gemeinnützigen Gesellschaften ausgeschlossen), er fördert allerdings mit dem Aktienerwerb soziale Zwecke, die er selbst beeinflussen kann. Der jeweilige Ersterwerber einer neuen Aktie hat die Möglichkeit, eine konkrete als gemeinnützig anerkannte Einrichtung dauerhaft zu benennen, der der jährliche Jahresüberschuss dieser neuen Aktien zugeführt wird. Die jährliche Hauptversammlung entscheidet über die konkrete Jahresüberschussverwendung im Sinne der oben genannten gemeinnützigen bzw. mildtätigen Zwecke (dies bezieht sich nur auf diejenigen Aktien, bei denen der jeweilige Ersterwerber sich nicht für einen konkreten gemeinnützigen Zuwendungsempfänger festgelegt hat).

Da es sich um Inhaberaktien handelt, kann ein Aktionär seine Aktie ohne formellen Aufwand weiterveräußern oder weiterverschenken. Auf der Rückseite jeder Aktie findet sich neben einer Beschreibung des abgebildeten Kunstwerkes und der Biographie des Künstlers auch ggf. ein individueller Eintrag, welcher gemeinnützigen Einrichtung der anteilige Jahresüberschuss, der auf diese Aktie entfällt, zugeführt wird (SPENDENPORTAL 2003a, o. S.).

Spendenservice der Landeshauptstadt Stuttgart

In Stuttgart können Spenden für soziale Projekte, aber auch für Agenda 21-Aktivitäten und -Projekte über das Internet getätigt werden. Auf der Homepage der Stadt gelangt man via dem Schlagwort „Bürgerengagement und Vereine“ auf die Seite des „Spendenservices Stuttgart“. Hier kann sich der potenzielle Spender über eine Datenbank über förderwürdige Spendenprojekte informieren. Diese Auswahl kann über Zielgruppen (z.B. Kinder, Senioren, Menschen mit Behinderungen, etc.), Stadtbezirke, Themen (z.B. Spielplatz, Schuldnerberatung, Sterbebegleitung, etc.) oder Einrichtungen erfolgen. Zu jedem Projekt erhält der potenzielle Spender eine kurze Beschreibung, die Kontaktadresse der Einrichtung, Angaben zu den Kosten des Projektes, den benötigten Spendenmitteln und die Spendenkontonummer.

Die Stadtverwaltung nimmt für diese Datenbank Projekte von gemeinnützigen Vereinen und Institutionen auf, die der Stadtverwaltung bedarfsgerecht und sinnvoll erscheinen und die nur mit Spendengeldern verwirklicht werden können. Sobald eine Spende an städtische Projekte überwiesen wird, erhält der Spender von der Stadt eine Spendenquittung (vgl. STUTTGART 2003, o. S.).

Patenschaften beim World Wide Fund for Nature (WWF) oder dem Naturschutzbund Deutschland (NABU)

Der WWF Deutschland und auch der NABU werben um Spenden u. a. durch **Patenschaften** für die Natur. Patinnen und Paten sind dabei das wirtschaftliche Rückgrat für Naturschutzaktivitäten der beiden Vereine vor Ort. Sie ermöglichen ihnen, Projekte dauerhaft zu finanzieren. Der Patenschaftsbeitrag von mindestens 30 Euro monatlich (WWF) wird zweckgebunden nur in dem jeweiligen Projektgebiet eingesetzt, dass sich der Pate selbst aussucht. Im Gegenzug zur Patenschaft erhält der Spender je nach Organisation:

- zweimal jährlich detaillierte Informationen aus „seinem“ Projekt,
- eine persönliche Patenurkunde, die das eigene Engagement sichtbar macht,
- eine Spendenquittung, durch die der Patenschaftsbeitrag steuerlich absetzbar ist;
- das Recht auf Rückzug aus der Patenschaft zu jeden Zeitpunkt und ohne Begründung.

Zudem können Patenschaften bspw. beim WWF auch per Online-Formular verschenkt werden.

Firmenpatenschaften werden bspw. vom WWF angeboten, hier wird das Wunschprojekt mit einem jährlichen Firmenbeitrag zum Beispiel in der Zentralafrikanischen Republik das Jahresgehalt eines Wildhüters finanzieren und so die Gorillafamilien in ihrem natürlichen Lebensraum schützen. Der Firmenpate übernimmt für mindestens drei Jahre die Verantwortung für ein Projekt. Für das Engagement erhält das Unternehmen eine Urkunde und jährlich einen Patenbericht. Auch der Firmenpatenbeitrag ist steuerlich absetzbar (vgl. WORLD WIDE FUND FOR NATURE 2003, o. S.).

Umweltlotterie

Gerade im Themenfeld der nachhaltigen Entwicklung wird die Spendenbereitschaft von Privatpersonen mit Gewinnaussichten verknüpft, nämlich in den **Lotterien für Umwelt und Entwicklung, Umweltlotterie, Umwelt-Bingo** etc. Der Ansatz stammt aus den Niederlanden und wird in einigen Bundesländern praktiziert (NRW, Schleswig-Holstein u.a.). Voraussetzung ist die Zulassung neben dem "normalem" Lotto, wofür bisher in Berlin der politische Wille gefehlt hat. Die Erlöse werden von umwelt- und entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen für Projekte eingesetzt, zum Teil wird darüber im Fernsehen informiert sowie generell eine große Bekanntheit und populäre Resonanz der Anliegen erreicht.

4.9 Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken von Spenden durch Privatpersonen im Agenda 21-Prozess Berlin

Nachfolgend sind in tabellarischer Form die Kernergebnisse der Situationsanalyse zu den Spendeninstrumenten im Bereich der Privatpersonen zusammengestellt. Des Weiteren werden wesentliche Stärken und Schwächen beschrieben sowie in ihren Chancen und Risiken in Bezug auf den Agenda 21-Prozess in Berlin analysiert.

Tab. 6: Stärken- und Schwächenanalyse sowie Chancen- und Risikobewertung der Spendeninstrumente im Agenda 21-Prozess Berlin

	Kernergebnisse der Situationsanalyse	Stärken-/ Schwächenanalyse und Chancen-/ Risikobewertung im Agenda 21-Prozess Berlin
Rahmenbedingungen		
1.	Der Spendenmarkt ist ein zentraler Baustein im Fundraising für gemeinnützige Projekte/Organisationen. Dennoch werden in Deutschland Agendaprozesse bislang kaum professionell durch Spenden finanziert bzw. unterstützt.	Mit einer umfassenden Spendenstrategie für den Agenda 21-Prozess würden die Akteure in Berlin Neuland betreten. Dies ist selbstverständlich zunächst mit Risiken verbunden, da auf keinen besonders umfangreichen Erfahrungsschatz aus anderen Kommunen zurückgegriffen werden kann. Jedoch könnte von Berlin (wie beim Sponsoring) eine Signalwirkung für andere Kommunen ausgehen sowie diese Besonderheit für die Spendenakquisition positiv in Szene gesetzt werden. Um ein erfolgreiches Vorgehen im Spendenwesen zu ermöglichen und die Risiken so gering wie möglich zu halten, müssen die Rahmenbedingungen und Grundstrukturen so optimal wie möglich gestaltet bzw. modifiziert werden, d.h. eine profunde Strategie inklusive Maßnahmenkonzept muss entwickelt werden. Dabei können auch kurzfristige Maßnahmen formuliert werden. Allerdings ersetzen diese nicht das strategische, langfristig orientierte Vorgehen und schon gar nicht die strukturellen Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Spendenakquisition ebenfalls gewährleistet sein müssen. Ein profundes Vorgehen im Spendenwesen benötigt eine gewisse Zeit der Vorbereitung. Von kurzfristigen Aktionen und ziellosem Aktionismus ist – wie im Sponsoring – abzuraten, um diesen zentralen Markt im Fundraising für die Zukunft nicht zu verschließen.
2.	Spenden erfolgen auf freiwilliger Basis und sind zeitlich sowie in der Höhe ihrer Beträge kaum kalkulierbar bzw.	Problematisch ist, den Agenda 21-Prozess in Berlin insgesamt durch Spenden finanzieren zu wollen. Spenden sind grundsätzlich ungeeignet, um eine Grundfinanzierung des Agendaprozesses in Berlin zu sichern. Sie können eher als unkalkulierbarer Zusatzgewinn verbucht werden, der eher

	variieren mit unter häufig stark.	spontane Aktivitäten bzw. Finanzierungen eines schon grundfinanzierten Projektes erlaubt. Für das Fundraising des Agendaprozesses in Berlin ist es nicht ratsam, sich lediglich auf den Bereich des Spendenwesens zu konzentrieren. Auch andere Instrumente sollten beachtet werden, so dass ein sinnvoller Fundraisingmix entsteht.
3.	Das Spendenwesen erfordert eine professionelle personelle Organisation, eine hohe Akzeptanz und Identifikation der Agenda 21-Akteure. Denn Spender wollen persönlich angesprochen werden. Sie erwarten einen konkreten Ansprechpartner, Transparenz beim Spendenfluss, Informationen über den Spendenzweck sowie Anerkennung für ihre „gute Tat“.	Für ein Spendenwesen, dass Chancen auf Erfolg hat, müssen grundlegende strukturelle Voraussetzungen, die langfristig gesichert sind, sowie entsprechendes Personal und Know-how im Umgang mit potenziellen Spendern vorhanden sein. Die Betreuung der Spender, die Verbuchung der Spenden sowie deren Verteilung müssen gesichert sein. Für ein erfolgreiches Spendenmarketing sind folglich Ansprechpartner zu benennen, die sich im Agenda 21-Prozess in Berlin auskennen, die kontaktfreudig und sensibel im Umgang mit (potenziellen) Spendern sind sowie über Kenntnisse in der Finanzbuchhaltung (Verwaltung der Spenden, Buchhaltung, etc.) verfügen. Des Weiteren muss auch die Verteilung der Spendeneingänge geregelt sein. Bislang sind entsprechende Strukturen in Berlin nicht vorhanden. Auf Grund dessen sind die Risiken bislang insgesamt höher als die Chancen, in diesem Bereich kurzfristig Mittel einzuwerben. Die Bereitstellung personeller Kapazitäten für die Organisation und Durchführung des Spendenwesens sind unerlässlich.
4.	Die Mehrzahl der Deutschen ist bereit, Spenden zu tätigen, auch unabhängig von konjunkturellen Schwankungen. Privatpersonen sind dabei der Hauptgeber im Spendenmarkt.	Grundsätzlich bestehen gute Chancen, die Bürger Berlins für Spendenzwecke zu gewinnen. Denn trotz der desolaten Haushaltslage in Berlin (und in Deutschland insgesamt), sind Bürger grundsätzlich zum Spenden bereit und kommen somit auch für die Förderung des Agenda 21- Prozesses in Berlin in Frage. Statistisch gesehen, ergibt sich durch die hohe Einwohnerzahl Berlins folglich auch eine höhere Zahl an potenziellen Spendern – im Vergleich zu anderen Großstädten. Spenden durch Privatpersonen sind dem zu Folge als ein Instrument des Fundraising zu verstehen und sollten in die Maßnahmenplanung zur Finanzierung des Agendaprozesses in Berlin Eingang finden.
5.	Potenziell kommt jeder Bürger als Spender in Frage, entscheidend ist jedoch die Verbindung zum und die Kenntnis über den Spendenzweck. Die Lokale	Die Chancen, tatsächlich einen Spender zu gewinnen, steigen mit dem Bekanntheitsgrad des Spendenzweckes, also der Lokalen Agenda 21 Berlin. Derzeit sind die Chancen, Spenden für die Agenda 21 in Berlin zu gewinnen eher negativ einzuschätzen, da der konkrete Spendenzweck den Bürgern bislang fremd ist. Sofern jedoch der Bekanntheitsgrad des Prozesses und seiner Ziele gesteigert werden kann (z.B. mittels Intensi-

	Agenda 21 ist kaum bekannt, selten weiß jemand die Begriffe „Nachhaltigkeit“ oder „Lokale Agenda 21“ einzuordnen.	vierung der Öffentlichkeitsarbeit, offensive Kampagnen, einheitliches CI, etc.), bestehen gute Chancen, auch Förderer zu gewinnen. Diese Offensive setzt selbstverständlich weitere strategische Planungen und Handlungskonzepte im Bereich der Kommunikation voraus und ist nicht kurzfristig zu realisieren.
6.	Über ein Drittel der Berliner Bevölkerung sind im Alter zwischen 30 und 65 und fallen somit in die Zielgruppe der „klassischen Spender“. Der „persönliche Kontakthof“ ist am ehesten zu Spenden zu bewegen.	In Berlin ist ein Potenzial von „klassischen“ Spendern vorhanden. Diese sind jedoch nicht per se auch Spender für die Lokale Agenda 21 Berlin. Die Chancen einer Spende erhöhen sich mit einer zielgruppenspezifischen Ansprache. Die Zahl potenzieller Spender wird somit minimiert. Um die Chancen, Spender zu gewinnen, dennoch zu nutzen, sollten zunächst die unmittelbar im Prozess der Lokalen Agenda 21 Beteiligten und Engagierten und ferner die am Prozess Interessierten angesprochen werden. Der „Persönliche Kontakthof“ ist über die Agenda 21 bereits informiert, setzt sich für deren Ziele und Projekte ein und ist auf Grund dessen am ehesten zum Spenden zu bewegen. Hier stehen die Chancen auf Erfolg am günstigsten. Diese Zielgruppe kommt langfristig auch als Dauer- oder Mehrfachspender in Frage.
7.	Die Generation 50+ ist finanzstark und spendet meist konstant für einen bestimmten Zweck.	Die Generation 50+ ist eine Zielgruppe, die im Agenda 21-Prozess gezielt angesprochen werden sollte. Geschieht dies, bestehen Chancen solide Spender zu gewinnen, die dem Agenda 21-Prozess in Berlin erhalten bleiben. Es ist zu vermuten, dass gerade diese Zielgruppe für die Inhalte der Berlin-Agenda gewonnen werden kann, sofern klare Inhalte, Projekte formuliert werden, die sich vor allem auf die Generationengerechtigkeit beziehen.
8.	Der Erfolg einer Spende ist zu 50% von der Zielgruppenselektion bzw. -orientierung abhängig.	Erst wenn die Akteure der Lokalen Agenda 21 in Berlin ihre Zielgruppen klar benennen, können diese gezielt angesprochen und zum Spenden bewegt werden. Dies ist bislang nicht der Fall. Um im Spendenwesen erfolgreich zu sein, sind zielgruppenspezifische Erhebungen notwendig (Alter, Adresse, Geschlecht, Beruf, Interessen, etc.). Die spezifische Ansprache von unterschiedlichen Zielgruppen erfordert u.a. die entsprechende Aufbereitung von Informationsmaterialien (Infolyer zu bestimmten Projekten, Handlungsfeldern oder dem Gesamtprozess, die der Zielgruppe von Inhalt, Layout entsprechen – bspw. große Schrift bei 50+, Braille-Schrift, Bildmaterial).
9.	Spender fördern projekt- und personenbezogen. Das	Die Chancen, Spenden für den Agenda 21-Prozess zu gewinnen steigen, je konkreter der Prozess gefasst ist, sein Projektcharakter im Zentrum steht

	<p>Bedürfnis nach Informationen, über den Verbleib der Spende sowie zusätzliche Informationen über den Spendenzweck wächst.</p>	<p>und umso gezielter einzelne Projekte beworben werden (in dem bspw. eine konkrete Geldsumme genannt wird, die für die Realisierung eines Projektes zu akquirieren ist). Chancenverbessernd wirkt zudem, wenn eine prominente (Berliner) Persönlichkeit als Schirmherr/ Multiplikator gewonnen werden kann, der für Spenden wirbt.</p> <p>Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass die künftigen Projekte der Berlin-Agenda nur bedingt schon heute benannt werden können. In Zukunft sollte eine Instanz geschaffen werden, die einen Überblick über die geplanten Projekte hat, Kontakt zu den Projektträgern und Agendaakteure hält sowie die Spendenaufufe koordiniert.</p>
10.	<p>Spenden werden vornehmlich in den Handlungsfeldern Kinder, Krankheiten sowie Umwelt getätigt.</p>	<p>Kinder und Umwelt sind zentrale Themen der Lokale Agenda 21. Somit bestehen am ehesten Chancen, in diesen Bereichen Spender zu gewinnen. Diese Anknüpfungspunkte sollten bei der Maßnahmenplanung vornehmlich einbezogen werden. Dies kann geschehen, indem v.a. die Handlungsfelder Soziale Stadtentwicklung, Bildung sowie Klimaschutz in den Vordergrund gestellt werden.</p>
Direkt Mails/ Spendenbrief		
12.	<p>Direkt Mails sollten zielgruppenspezifisch aufgebaut sein. Umfangreiche Adressdatenbanken sind für eine breit angelegte Sendung notwendig. Grundsätzlich haben „warme“ Adressen eine höhere Rücklaufquote als „kalte“.</p> <p>Direkt Mails informieren in erster und steigern den Bekanntheitsgrad, mittelfristig dienen sie dem Aufbau einer Spenderbasis.</p> <p>Die Initialkosten für ein Direkt Mail in Briefform sind hoch (Porto, Kopien, etc.). Die Kosten haben sich erst nach 3-4 Jahren ausgeglichen.</p>	<p>Es liegen im Berliner Agenda 21-Prozess keine zielgruppenspezifischen Erhebungen vor. Daher scheint auf Grund der unspezifischen Ansprache ein Direkt-Mailing mit einem allgemeinen Spendenaufruf für den Gesamtprozess nur geringe Aussichten auf Erfolg zu haben.</p> <p>Die Chancen auf einen positiven Rücklauf verbessern sich jedoch, wenn bspw. auf die Adressdatenbanken der Grünen Liga oder auf die Verteilerliste der „Berliner Briefe“ zurückgegriffen werden kann. Dies sind „warme“ (jedoch noch zu wenige persönliche) Adressen, die zum Großteil mit den Inhalten und Zielen der Lokale Agenda 21 schon vertraut sind. Dieses Vorgehen bietet die Chance, umfassend über die Aktivitäten der Berlin-Agenda zu informieren und mittelfristig eine Spenderbasis aufzubauen. Hier sollte darauf geachtet werden, dass nicht der gesamte Prozess als Spendenzweck beworben wird, sondern ein Projekt oder zumindest ein Handlungsfeld in den Vordergrund gestellt wird. Des Weiteren sollten die Mailings an diese Adressen eine sehr persönliche Form tragen, damit sich die Spender individuell angesprochen fühlen.</p> <p>Sofern auf die o.g. Verteiler zurückgegriffen werden kann, lässt sich ein Mailing mittelfristig umsetzen. Allerdings ist zu beachten, dass personelle sowie organisatorische Kapazitäten für den Rücklauf und die</p>

		<p>Spendeneingänge bestehen müssen. Erst wenn die Spender auch im erforderliche Umfang betreut werden, d.h. einen Ansprechpartner haben, über das Spenden-objekt informiert werden und ein Dankschreiben erhalten.</p> <p>Ein Direkt Mail sollte gut vorbereitet sein. Nehmen wir an, dass die Initialkosten für ein Direkt Mail getragen werden könnten. Sofern jedoch lediglich ein einmaliges Mailing finanziert werden kann, wird von diesem Instrument abgeraten, denn um die Kosten auszugleichen bzw. einen Überschuss zu erwirtschaften, sind drei Jahre plus x notwendig – dies impliziert ein mehrmaliges Direkt Mail. Eine einmalige Aktion bietet wenig Chancen auf Erfolg.</p> <p>Eine weitere Möglichkeit des Direkt Mails ist eine Mischform, die sich in der vorhandenen Situation aus Kostengründen anbietet: Bspw. könnten in die „Berliner Briefe“, den „Rabe Ralf“ oder anderen Zeitschriften ein einseitiger Spendenaufruf (inkl. vorausgefüllter Überweisungsträger) eingelegt werden. Somit würden zunächst die Kosten für das Porto eingespart. Doch auch bei dieser Variante sind organisatorische Strukturen für den Rücklauf notwendig.</p> <p>Im Gegensatz zu brieflichen Sendungen ist die E-Mail-Spende aus Kostengründen zu favorisieren, allerdings sollten mit diesem Instrument nur jüngere Zielgruppen angesprochen werden. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die E-Mail-Spende nicht für die klassischen Spendergruppen geeignet ist und hier den klassischen Brief oder das persönliche Gespräch nicht ersetzen kann. Zudem birgt die Spendenakquisition via E-Mail insgesamt weniger Chancen auf eine positive Rücklaufquote, als Briefe und Gespräche. Des Weiteren ist der organisatorische Aufwand hier höher, da im Vorfeld der E-Mail-Aufrufe bspw. die Sendung vom Empfänger genehmigt werden und der Zahlungsverkehr (Online-Buchungen) gesichert sein müssen.</p>
Online Spende		
13.	Die Online Spende ist ein kostengünstiges Instrument, das in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, da hier meist höhere Summen als bspw. mit dem Spendenbrief gespendet	Da eine Internetplattform der Lokale Agenda 21 in Berlin vorhanden ist (http://www.agenda21berlin.de), bestehen gute Chancen kostengünstig und vergleichsweise zügig eine Online Spendenaktion umzusetzen. Chancenmindernd wirkt jedoch, dass die Website bislang sehr umfangreich und für den außenstehenden Nutzer verwirrend erscheint. Bspw. fehlt es an einem einführendem Überblick. Der hohe Zeitaufwand, der notwendig ist,

	<p>werden. Bislang ist die Spendenbereitschaft über das Internet jedoch als gering einzustufen.</p>	<p>um bestimmte Informationen abzurufen oder einen konkreten Ansprechpartner zu finden, ist nicht nutzerfreundlich und somit auch nicht spenderfreundlich.</p> <p>Zu beachten ist, dass die alleinige Einrichtung eines Spenden-Buttons nicht zweckmäßig ist. In der Konsequenz sollte die Website übersichtlicher strukturiert werden und eine separate Sektion für das Spendenwesen eingerichtet werden. Hier sollten gebündelte Informationen zur Berlin-Agenda, den Handlungsfelder sowie den Projekten zu finden sein. Zudem sind Hinweise für den Spender (u.a. Verbleib der Spende, Spendenzweck, Zahlungswege, Ansprechpartner) zu nennen. Selbstverständlich ist dieses Instrument nicht ein einmaliger medialer Akt, auch hier müssen , auch hier sind die Pflege der Internetpräsenz sowie die Betreuung der Spender und des Spendeneingangs erforderlich.</p> <p>Auch über die Online-Spende kann keine solide Grundfinanzierung des Prozesses gewährleistet werden. Es besteht jedoch die Chance, dass hier Spenden getätigt werden, die erfreuliche Zusatzfinanzierungen für einzelne Projekte darstellen.</p>
Online-Spende: Spendenportale		
14.	<p>Spendenportale wie das „Deutsche Spendenportal“ bieten eine Plattform, wo Spender einfach und schnell ihren Spendenzweck sowie zusätzliche Informationen finden können. Auch die Form der Spende ist wählbar. Der Zahlungsverkehr via Internet ist auf Grund einer Verschlüsselung sicher.</p>	<p>Die Eintragung der Berlin-Agenda in das Deutsche Spendenportal erscheint problemlos und kann kostengünstig umgesetzt werden. Zentral ist auch hier, dass die Chancen auf eine Spende erhöht werden, sofern ein oder mehrere Projekte als Spendenzweck in den Vordergrund gestellt werden. Auch hier gilt es Personal und Strukturen für die Betreuung der Spender zu etablieren. Fehlen diese, werden die Spender kaum als potenzielle Dauerspender gewonnen werden können. Positiv zu bewerten ist zudem, dass über die Präsenz im Spendenportal eine zusätzliche Plattform für die Steigerung der Bekanntheit des Agenda 21-Prozesses in Berlin insgesamt bietet.</p> <p>Die Chancen, große Umsätze mit einem Eintrag in ein Spendenportal zu erreichen, sind insgesamt als gering einzustufen.</p>
Veranstaltungen/ Events		
15.	<p>Events und Veranstaltungen ordnen einer Organisation einen Erlebnischarakter zu. Durch sie kann die Bekanntheit gestärkt werden, bei</p>	<p>Durch Veranstaltungen/ Events kann die Berlin-Agenda maßgeblich ihre Bekanntheit in der Öffentlichkeit steigern, zudem können neue Zielgruppen (bspw. Jugendliche) angesprochen werden. Diese Punkte sind als eindeutige Stärke dieses Instrumentes zu nennen. Zentrale Schwäche ist jedoch, dass umfassende personelle und finanzielle Kapazitäten vorhanden</p>

	<p>Misserfolge kann jedoch auch ein negatives Image entstehen. Events / Veranstaltungen rechnen sich erst nach mehrmaliger Durchführung und sind zunächst sehr teuer in der Umsetzung und zeitaufwendig in der Planung.</p>	<p>sein müssen, um ein erfolgreiches und groß angelegtes Event planen zu können. Zudem ist der Bekanntheitsgrad der Berlin-Agenda bislang zu gering, um über dieses Instrument erfolgreich Spender zu werben. Aus finanziellen und organisatorischen Gründen, aber auch aus Imagegründen sollten zunächst über „kleinere“ Events, wie bspw. eine erneute Ausrichtung des „Agenda-Events“, der Bekanntheitsgrad der Berlin-Agenda gesteigert werden, bevor über größere Events eine aktive Spendenakquise eingeleitet wird.</p> <p>Die Chancen, neue Zielgruppen und Spender über dieses Instrument zu gewinnen liegt kurz- und mittelfristig auch darin, sich an bestehenden Aktivitäten zu beteiligen (bspw. Ökofest, Woche der Zukunftsfähigkeit, Angliederung an überregionale Veranstaltungen als quasi „Gastgeber“ wie z.B. Kongresse von ATTAC u.a.), um hier für den Agenda 21-Prozess und Spendengelder zu werben. Diese Angliederung verlangt – je nach Größe und Bekanntheit des Events/ der Veranstaltung – entsprechende Abstimmungen mit den Organisatoren bzw. den Verantwortlichen. Das Aufstellen von entsprechenden Infoständen, Sammelbüchsen und Face-to-face-Ansprache von Zielpersonen scheint hier ratsam.</p>
Spenden und Medien		
16.	<p>Medien sind ein guter Partner für gemeinnützige Organisationen, um den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und Spendenaufrufe zu tätigen. Medien spenden in den wenigsten Fällen und bieten eher ihren medialen Multiplikatoreffekt als Unterstützung an. Regionale Akteure sollten sich auf lokale Medien konzentrieren. Oft sind jedoch persönliche Kontakte für Kooperationen ausschlaggebend.</p>	<p>Die Chance, einen Medienpartner für die Berlin-Agenda zu gewinnen, kann bei der Vielfalt von Tageszeitungen sowie Radio- und Rundfunksendern, die in Berlin ansässig sind und auch einen regionalen Bezug haben, grundsätzlich als machbar eingestuft werden. Doch gilt auch hier: Je bekannter und professioneller die Agendaakteure bei ihren Gesprächen vorgehen, umso größer sind die Chancen auf Erfolg.</p> <p>Sofern persönliche Kontakte seitens der Agendaakteure mit Medien der Region bestehen, scheint eine Umsetzung mittelfristig denkbar. Bestehen keine Kontakte scheint eine Kooperation dennoch möglich, jedoch eher langfristig. Um eine Kooperation erfolgreich zu begehen, ist die Kopplung an einen besonderen Anlass empfehlenswert (bspw. Verabschiedung der Fassung der Berlin-Agenda, Jubiläum, etc.).</p> <p>Als „Träger“ bzw. Multiplikator für die Inhalte der Berlin-Agenda ist z.B. eine Inforeihe in der Berliner Zeitung, der TAZ oder radioEINS denkbar. An diese Reihen könnte dann ein Spendenaufruf gekoppelt werden, der gute Chancen auf eine hohe, positive Rücklaufquote hat. Die jedoch allein nicht für eine Grundfinanzierung des Prozesses in Frage kommen.</p>

		In jedem Falle sollten die Inhalte einer Inforeihe und auch die Gespräche, die eine Kooperation vorbereiten sollen, gut vorbereitet sein und auf der entsprechenden Geschäftsebene geführt werden. Konkrete Ansprechpartner sind zu benennen und Strukturen zu gewährleisten, die einen möglichen Spendenfluss koordinieren.
Warenverkauf		
17.	Der Verkauf von selbst produzierten oder gespendeten Waren ist eine der einfachsten und unkompliziertesten Möglichkeiten, um zusätzliche Finanzierungsquellen zu erschließen.	Auch für die Akteure der Berlin-Agenda besteht grundsätzlich die Möglichkeit mit Kuchentheken, Kleidermärkten u.ä. auf Öko-, Bezirksfesten und anderen Veranstaltungen präsent zu sein. Diese Möglichkeit bietet sich schon auf einer der nächsten Festivitäten und kann somit sehr kurzfristig umgesetzt werden. Ein Umsatz wird hier definitiv zu erwarten sein, jedoch wird dieser als gering eingeschätzt. Dieses Instrument können die einzelnen Projektgruppen auch für sich selbst umsetzen, da der organisatorische Aufwand gering ist. Mit einem solchen Vorgehen müssen auch keine gesamtstädtischen Organisationsstrukturen geschaffen werden.
Merchandising		
18.	Merchandising ist ein Instrument, das neben der Gewinnerzielung vor allem als Marketinginstrument empfehlenswert ist.	Besondere Stärke dieses Instruments ist, dass durch eine innovative Produktidee, die auch einen Gebrauchswert impliziert (z.B. Basecap, T-Shirts), eine Bekanntheitssteigerung und ein Multiplikatoreffekt für die Berlin-Agenda zu erwarten ist. Kurz- und mittelfristig stehen die Realisierungschancen für ein solches Produkt eher schlecht, da Merchandising ein hohes Maß an Logistik sowie Abstimmung unter den Akteuren bzgl. Produkt, Preis, Gestaltung, Vermarktungswege, Lagerung, Vertrieb etc. erfordert. Zudem sind die Kosten zu beachten, die beim Kauf sowie Gestaltung der Produkte und Vertrieb anfallen. Optimal ist es, wenn ein Sponsor gefunden werden kann, der den Kauf/ die Produktion des Merchandising-Produktes übernimmt. Langfristig birgt dieses Instrument gute Chancen, Gelder zu akquirieren und der Lokalen Agenda 21 darüber hinaus einen extravaganen Charakter zu verleihen. Merchandising wird bislang noch von keiner Agenda 21-Initiative genutzt und gerade die <u>hauptstädtische</u> Agenda 21 bietet hier besondere Potentiale
Aktien und Bausteine		
19.	Aktien und Bausteine werden zu einem festen Geldbetrag verkauft und tragen zudem symbolischen Wert.	Aktien sind für den Agenda 21-Prozess in Berlin mittel- bis langfristig ebenfalls eine sinnvolle Form des Fundraising. Die Summe der Einnahmen sind durch den Einzelwert jeder Aktie zumindest ansatzweise kalkulierbar, zudem ist diese Aktion – entsprechend vor- und aufbereitet – medial gut zu

		<p>vermarkten, d.h. es bestehen gute Chancen Sponsoren und Medienpartner für eine z.B. „Berlin-Aktie“ zu gewinnen.</p> <p>Doch gerade die Wahl der Aktie, ihr monetärer und ideeller Wert und die mediale Begleitung bedürfen eine gewisse Zeit der Vorbereitung, die auch entsprechende organisatorische Strukturen voraussetzt, u. a. die Öffentlichkeitsarbeit, den Verkauf sowie den finanziellen Mittelfluss koordiniert.</p>
Erbschaften/ Schenkungen		
20.	<p>Das Erbschaftsvolumen wird derzeit auf 100 Mrd. Euro geschätzt – Tendenz steigend – rund die Hälfte davon fließt gemeinnützigen Zwecken zu.</p> <p>Dieses Instrument ist wohl das sensibelste im Spendenwesen.</p> <p>Erbschaften oder Schenkungen zu Lebzeiten leisten in den meisten Fällen Dauer- und Stammspender.</p>	<p>Obwohl dieses Instrument in Hinsicht der finanziellen Höhe des gespendeten Geldbetrages äußerst attraktiv sein kann, sollte von einer Anwendung zur jetzigen Situation der Lokalen Agenda 21 abgesehen werden. Denn im Agenda 21-Prozess sind bislang weder Stamm- und Dauerspender vorhanden und somit bestehen derzeit keine Chancen, dieses Instrument erfolgreich anzuwenden.</p> <p>Des Weiteren erfordert der Umgang mit Erbschaftsspenden eine besondere Sensibilität im Umgang, die nur zu leisten ist, wenn im Spendenbereich schon Erfahrungen gesammelt wurden. Ein weiteres Erschwernis ist, dass im Falle von Erbschaften juristischer Beirat eingeholt werden sollte, der zusätzlich zu finanzieren wäre.</p> <p>Erst wenn sich das Spendenwesen im Lokalen Agenda 21-Prozess etabliert hat und Spender langfristig gebunden werden konnten, kann dieses Instrument als eine weitere Finanzierungsquelle Anwendung finden.</p>

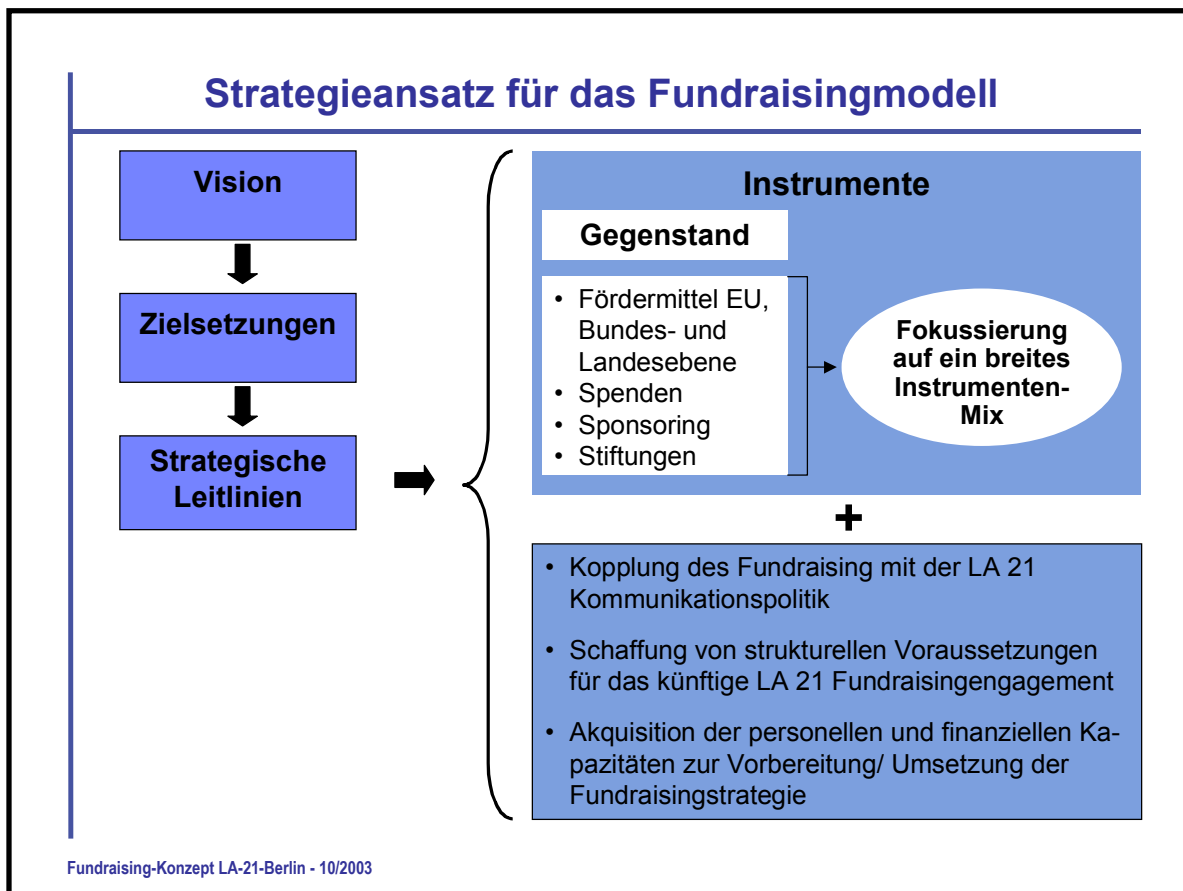
Teil III: MODELLEMPFEHLUNG FÜR DIE BERLIN-AGENDA

1 Strategischer Ansatz für ein künftiges Modell zur Finanzierung der Berliner Agenda 21

In Anlehnung an die Gesamtergebnisse der Situationsanalyse wird nachfolgend ein übergeordneter Strategieansatz für ein künftiges Modell zur Finanzierung von Agenda 21-Aktivitäten und Projekten auf gesamtstädtischer Ebene dargestellt.

Der Strategieansatz beinhaltet sowohl eine **langfristige Vision** zur Finanzierung der Berlin-Agenda auf der Projekt- und Prozessebene als auch **zeitlich abgestufte Zielsetzungen** zu deren Konkretisierung. Mit Hilfe **strategischer Leitlinien** wird weiterhin aufgezeigt, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht, um deutlich zu machen, wo künftig entsprechende Prioritäten im Fundraising zu setzen sind.

Abb. 9: Strategieansatz Fundraisingmodell Lokale Agenda 21 Berlin



Auf Grundlage dieses Strategieansatzes werden im weiteren Verlauf des Berichtes verschiedene Modellansätze gegenübergestellt (vgl. Teil III Kapitel 2). Daraus abgeleitet ergibt sich im Ergebnis ein **Modell**, welches der Berlin-Agenda eine tragfähige und langfristige Perspektive im Fundraising eröffnet. Dieser Ansatz wird (unter Berücksichtigung von Empfehlungen einzelner Lokaler Agenda 21-Akteure) realitäts- bzw. praxisnah konkretisiert (vgl. Teil III Kapitel 3). Um die Implementierung des Modells zu erleichtern und anzustoßen, werden abschließend **übergeordnete Maßnahmen** benannt, die in ihrer zeitlichen Abstufung die wesentlichen, z. T. bereits in Kürze einzuleitenden Handlungsschritte beinhalten (vgl. Teil III Kapitel 5).

Alle relevanten Akteure der Berlin-Agenda setzen sich in Zukunft verstärkt dafür ein, dass sämtliche notwendigen Maßnahmen ergriffen und Rahmenbedingungen geschaffen werden,

- um das Fundraising bzw. die aktive und kontinuierliche Akquisition von Finanz- und Sachmitteln als neuen und prioritären Aufgabenbereich in den gesamtstädtischen Agenda 21-Prozess zu integrieren,

mit dem Ziel,

- das finanzielle Fundament zur Finanzierung von Agenda 21-Projekten auf gesamtstädtischer und bezirklicher Ebene langfristig zu sichern und sukzessive zu verbessern sowie
- die finanzielle Ausgangsbasis dafür zu schaffen, dass mittel- bis langfristig auch prozessbezogene Agenda 21-Aktivitäten im vermehrten Umfang durchgeführt werden können.

1.1 Vision

Das künftige Fundraisingengagement im Bereich der Berlin-Agenda sollte sich übergeordnet an folgender Vision orientieren:

1.2 Zielsetzungen

In Anlehnung an diese übergeordnete Vision ergeben sich (bereits) für die (nahe!) Zukunft zwei grundsätzliche Zielsetzungen mit unterschiedlichem Zeithorizont:

Kurzfristiges Ziel bzw. Minimalziel (Zeithorizont: ab sofort bis Dezember 2004):

Einleitung aller notwendigen Sofortmaßnahmen zur

- Gewährleistung einer übergangslosen Weiterfinanzierung von Agenda 21-Projekten nach dem Auslaufen der Lottomittel Ende 2004 mit (mindestens) dem gleichen Finanzvolumen, das bisher über die Projektagentur „Zukunftsfähiges Berlin“ zur Verfügung steht.

Langfristiges Ziel bzw. Maximalziel (Zeithorizont: ab sofort auf unbestimmte Zeit):

Parallele Einleitung aller weiteren notwendigen Maßnahmen, die

- der Berlin-Agenda sowohl in personeller, finanzieller (bspw. im Sinne einer zeitlich befristeten Anschubfinanzierung) als auch in strukturell-organisatorischer Hinsicht den Weg für eine langfristige Absicherung und Steigerung/ Vermehrung der notwendigen Finanzmittel ebnen,
 - a) um einerseits (im gleichen und später im größeren Umfang) Projekte sowie den Prozess der Lokalen Agenda 21 finanzieren und
 - b) andererseits auch die Kosten des Fundraisingengagements (inkl. weiterer notwendiger Nebenkosten, z. B. im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) über die Mittelakquisition abdecken zu können.

1.3 Strategische Leitlinien

Das künftige Fundraisingengagement sollte sich grundsätzlich (d. h. unabhängig von der letztendlichen Ausgestaltung der Vision, der Zielsetzungen und des Finanzierungsmodells) an folgenden strategischen Leitlinien orientieren:

1. Orientierung des Fundraisingengagements auf einen breiten Instrumentenmix

Die Situationsanalyse hat gezeigt, dass die alleinige Ausrichtung auf ein Instrument beim Fundraising keine ausreichende Finanzierungssicherheit garantiert. Vielmehr gilt es, das künftige Fundraisingmodell strategisch so auszurichten, dass verschiedene Instrumente (Instrumentenmix) parallel zur Anwendung kommen, um damit ein breites Fundament für die Finanzierung zu schaffen und (unvorhergesehene) Finanzausfälle schnell und flexibel kompensieren zu können. Neben der Beantragung von Fördermitteln auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene sollten daher künftig auch Sponsoring, Spenden durch Privatpersonen sowie unternehmensbezogene Stiftungen als weitere Instrumente bzw. Finanzierungsquellen berücksichtigt werden. Eine herausragende Bedeutung ist hierbei dem Sponsoring beizumessen, da dieses Instrument (eine professionelle Anwendung vorausgesetzt) am ehesten eine längerfristige im größeren Umfang verspricht.

2. Verknüpfung und strategische Abstimmung des Fundraising mit der Agenda 21-Kommunikationspolitik

Der mittel- bis langfristige Erfolg von Fundraisingmaßnahmen wird maßgeblich davon abhängen, ob es gelingt, die (bisher unzureichenden aber notwendigen) Kenntnisse und Informationen über die Lokale Agenda 21 in der Öffentlichkeit so zu vermitteln und zu verbreiten, dass sie in der Folge eine möglichst breite Akzeptanz und Unterstützung erfahren. Hierbei spielen nicht nur inhaltliche bzw. kognitive, sondern vor allem emotionale Gesichtspunkte eine entscheidende Rolle, die nur über eine kreative Kommunikationspolitik

entsprechend transportiert werden können. Allein die Erwägung, Sponsoring und Spenden durch Privatpersonen als Instrumente zur Mittelakquisition zu nutzen, macht bereits eine parallele Betrachtung und integrierte Umsetzung der Bereiche Fundraising und Kommunikation zwingend erforderlich. Nur wenn es gelingt, über eine gezielte Kommunikationspolitik der Lokalen Agenda 21 ein positives Image in der Berliner Öffentlichkeit und Unternehmenslandschaft zu verleihen, besteht auch die realistische Option, den einzelnen Bürger sowie Privatunternehmen zu einem finanziellen Engagement für diese Sache zu bewegen.

3. Schaffung von strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen für das künftige Fundraisingengagement der Lokalen Agenda 21

Da das künftige Fundraisingengagement (zumal in Erwägung eines Instrumentenmixes sowie der Kopplung des Fundraising mit der Agenda 21-Kommunikationspolitik) eine völlig neue Herausforderung darstellt, müssen hierfür auch entsprechende strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen vorliegen oder ggf. geschaffen werden. Hierbei sind vor allem die erforderliche Stringenz und Transparenz beim Fundraising sowie die Notwendigkeit eines strategischen Managements für das künftige Fundraisingengagement zu berücksichtigen, die wiederum mit dem (aus dem Selbstverständnis der Lokalen Agenda 21 heraus resultierenden) Anspruch einer (zum Teil basisdemokratisch orientierten) Partizipation in Einklang zu bringen sind.

4. Akquisition der personellen und finanziellen Kapazitäten zur Vorbereitung/ Umsetzung der Fundraisingstrategie

Die Berlin-Agenda befindet sich zum jetzigen Zeitpunkt gleich in doppelter Hinsicht in einer günstigen Ausgangssituation. Zum Einen ist ihr Finanzetat für ein weiteres Jahr (über die Lottomittel) abgesichert, zum Andern verfügt sie mit diesem Bericht bereits zu einem frühen Zeitpunkt über konkrete Vorschläge und Ansätze für eine Finanzierung. Diesen zeitlichen Vorsprung gilt es allerdings nun zu nutzen, indem bereits kurzfristig ein interner Konsens über die Vision, die Zielsetzungen, die strategische Ausrichtung sowie die konkrete Ausgestaltung des künftigen Fundraising-modells erzielt und die Umsetzung notwendiger Maßnahmen konsequent und kontinuierlich angegangen wird.

Der damit zwangsläufig verbundene Mehraufwand – einhergehend mit der Dringlichkeit und langfristigen Bedeutung dieses Anliegens – erfordert auch entsprechende (u. U. zusätzliche) personelle und finanzielle Kapazitäten. Daher sollte (spätestens!) nach der Entscheidung über die angestrebten Maßnahmen und auf Grundlage einer genauen Kalkulation des für ihre Umsetzung notwendigen Personal- und Finanzbedarfs die Akquisition für die notwendigen Kapazitäten eingeleitet werden

2 Modellvarianten des künftigen Fundraising der Berlin-Agenda

Der strategische Ansatz für das Fundraising könnte auf unterschiedliche Weise umgesetzt werden. Im Folgenden werden organisatorische Varianten aufgezeigt, die verschiedene Vor- und Nachteile implizieren.

Aus verschiedenen recherchierten Modellansätzen und den derzeit gegebenen Rahmenbedingungen in Berlin lassen sich unterschiedliche Ansätze zur Einwerbung finanzieller Mittel für die Lokale Agenda 21 Berlin ableiten. Diese erfordern jeweils unterschiedliche strukturelle Voraussetzungen. Beispielsweise ist für die Nutzung von Fördermitteln ein dafür berechtigter Träger nötig, für Sponsoring und Spendenwerbung ein einheitliches öffentliches Auftreten usw.

Nicht als eine der Varianten dargestellt, aber denkbar ist der Fall, dass es nach dem Auslaufen der Projektagentur Ende 2004 keine Stelle mehr geben wird, die Projekte berät und sich um eine finanzielle Unterstützung kümmert. Wenn es weiterhin eine solche Stelle geben soll, so ist zu klären

- 1) wo bzw. wie sie in den Agendaprozess eingebunden sein kann und
- 2) welche Funktionen sie innehaben soll (z. B. Beratung, Mittelakquisition, Öffentlichkeitsarbeit).

2.1 Einbindung des Fundraising in die Berlin-Agenda

Zur Einbindung einer Servicestelle in die Berlin-Agenda gibt es zwei grundsätzliche Optionen:

- 1) Sie kann als eigenständige Organisation innerhalb des Agendaprozesses arbeiten oder
- 2) Sie kann eng in die bestehende Struktur des Agendaprozesses eingebunden sein.

Im Folgenden werden die unterschiedlichen Möglichkeiten der Einbindung der Servicestelle genauer beschrieben sowie kurz erläutert, welchen Beitrag sie zu einer zukünftigen Finanzierung der Lokalen Agenda 21 bzw. ihrer Projekte leisten können. Entsprechend der Ergebnisse zum Finanzierungsmix erfolgt die Beurteilung der Modellsansätze in Bezug auf das (erfolgreiche) Auftreten gegenüber Spendern und Sponsoren auf der einen und dem Akquirieren von Fördermitteln auf der anderen Seite.

2.1.1 Variante 1: Eigener Akteur innerhalb der Agendastruktur

Die Etablierung der Servicestelle als eigenständige Organisation entspräche in etwa dem bisherigen Modell der Projektagentur: Eine Institution oder ein Büro bemüht sich Finanzierungsquellen für den Agendaprozess und -projekte zu erschließen und ist dafür zuständig, akquirierte Mittel zu verteilen. Dies könnte, ebenfalls wie bisher in der Projektagentur, durch eine Art Beirat geschehen, der für eine sachgerechte Verteilung der Gelder sorgt bzw. die Kriterien für die Verteilung festlegt und in dem wichtige Akteure der Berlin-Agenda vertreten sind.

2.1.2 Variante 2: Integration in bestehende Institutionen der Berlin-Agenda

Eine Alternative zum ersten Modell stellt die Einbindung einer Servicestelle in die bereits bestehenden Organisationsstrukturen des Berliner Agenda-21-Prozesses dar. Hierfür käme das Agendaforum (künftig evtl. als Zukunftsrat e. V.) in Frage, mit seinen Unterstrukturen Lenkungskreis/Vorstand und Geschäftsstelle. Der Vorteil läge in größerer Akzeptanz und Synergie innerhalb des Agendaprozesses (u. a. Übersichtlichkeit, Koppelung von Prozesssteuerung und Akquisition). Die inhaltliche Arbeit und das Fundraising liegt hier in einer Hand und kann direkt aufeinander abgestimmt werden.

2.2 Aufgaben der Servicestelle

Die beiden Varianten der Einbindung der Servicestelle sind weiter zu differenzieren, je nachdem mit welchen Zusatzaufgaben sie betraut werden soll. Dies betrifft hauptsächlich die Aufgaben der Kommunikation und die Art der Akquisition von Finanzmitteln für die Projekte. Denkbar wären hier folgende Möglichkeiten:

- Die Servicestelle berät die Projekte, die selbst an die potenziellen Geldgeber herantreten.
- Die Servicestelle berät die Projekte und tritt zusätzlich für sie oder mit ihnen an potenzielle Geldgeber heran.
- Die Servicestelle leistet zusätzlich die Öffentlichkeitsarbeit für die Lokale Agenda 21 bzw. die Projekte. Die Projekte sind dann insbesondere bei der Suche nach Sponsoren nicht auf sich alleine gestellt und können von einer Gesamtdarstellung der Lokalen Agenda 21 profitieren.

Die jeweiligen Graduierungen wirken sich somit unterschiedlich auf die Chancen zur Akquisition von Mitteln aus.

Im ersten Modell, in dem die Servicestelle lediglich die Projekte beim **Fundraising** berät, sind die Projekte autonom und behalten den größtmöglichen Grad an Selbstbestimmung. Allerdings führt das auch dazu, dass die Projekte nebeneinander stehen und unkoordiniert auftreten. Die Folge kann eine Konkurrenz der Projekte sein. Die Servicestelle hat keinen Einfluss darauf, wie die Projekte sich gegenüber potentiellen Geldgebern präsentieren. Ebenso wenig weiß die Servicestelle, welche Projekte von wem finanziert werden. In Bezug auf Stiftungen und die Akquisition anderer (staatlicher) Fördermittel kann dieses Modell sehr nachteilig sein, weil oftmals in den Projekten ein Akteur fehlt, der für diese Projekte antragsberechtigt ist.

Auch für ein Auftreten gegenüber Sponsoren und Spendern zeigt sich dieses Modell als wenig geeignet: Ohne **Einbindung** in einen öffentlich wahrnehmbaren Kooperationszusammenhang verschiedener Akteure (Politik, Initiativen, Wirtschaft), wie er der Agenda 21 entspricht, wird bei Sponsoren und Spendern das Interesse für die einzelnen Projekte sehr begrenzt bleiben.

Die Ansiedlung bei einem repräsentativen Akteur der Lokalen Agenda 21 Berlin erhöht die Rückkopplung mit den Agenda- und Projektakteuren. Sobald die Geschäftsstelle rechtlich als Antragstellerin und Fördergeldempfängerin auftreten kann, wirkt sich das vorteilhaft auf die Chancen zur Finanzakquisition aus. Sie ist damit nicht nur in der Lage, die Projekte zu beraten, sondern auch selbst in Aktion zu treten und Mittel zu akquirieren, um diese zu verteilen. Dies macht sich insbesondere bei der Akquisition von Sponsorengeldern und Spenden bemerkbar. Denn wie die Analyse zu Sponsoren und Spenden gezeigt hat, sind Sponsoring und Spendenakquisition ohne eine strukturierte und professionelle **Öffentlichkeitsarbeit** des gesamten Prozesses kaum möglich. Gerade hier ist ein einheitliches Auftreten sowie eine gute Koordination unabdingbar. Diese wird – insbesondere im Hinblick auf Sponsoren – am ehesten gewährleistet, wenn die Geschäftsstelle sich nicht nur auf die unmittelbare Mittelakquisition beschränkt, sondern ihr zusätzlich die dazu nötigen Instrumente gegeben werden, also die Mittelakquisition und die Öffentlichkeitsarbeit bei ihr gebündelt werden.

Tab.7: Übersicht der Modellvarianten für ein zukünftiges Fundraising

Organisatorische Verankerung	Aufgaben		
	Beratung	Akquisition	Kommunikation
Eigener Akteur (z. B. Büro, NGO, Projektagentur, evtl. mit Beirat o. ä.)	Serviceagentur berät Projekte. Diese treten an Geldgeber heran. für Fördergeber und Stiftungen: – für Sponsoring und Spenden: – –	Serviceagentur berät Projekte und tritt für sie bzw. mit ihnen an Geldgeber heran. für Fördergeber und Stiftungen: + für Sponsoring und Spenden: ±	Serviceagentur leistet zusätzlich PR für Agenda 21 bzw. Projekte. für Fördergeber und Stiftungen: + für Sponsoring und Spenden: +
Berlin-Agenda (Lenkungskreis/ Vorstand und Gst. Agendaforum/ Zukunftsrat, evtl. mit weiteren Akteuren)	Agenda-Geschäftsstelle berät Projekte. Diese treten an Geldgeber heran. für Fördergeber und Stiftungen: ± für Sponsoring und Spenden: –	Agenda-Geschäftsstelle berät Projekte und tritt für sie bzw. mit ihnen an Geldgeber heran. für Fördergeber und Stiftungen: ++ für Sponsoring und Spenden: ++	Agenda-Geschäftsstelle leistet zusätzlich PR für Agenda bzw. Projekte. für Fördergeber und Stiftungen: ++ für Sponsoring und Spenden: +++

3 Modellempfehlung – Servicestelle der Lokalen Agenda 21 Berlin

Auf der Grundlage unseres strategischen Ansatzes für das Fundraising und des Vergleichs verschiedener Modellansätze beschreiben und empfehlen wir hier ein Organisationsmodell für das Fundraising. Dargestellt werden die Einbettung in die Berlin-Agenda, die Aufgaben und die Vergabe akquirierter Mittel sowie die Möglichkeit, eine Bürgerstiftung aufzubauen. Das favorisierte Modell des Fundraising

- kann alle zur Verfügung stehenden Finanzierungsquellen (Förderprogramme, Stiftungen, Sponsoring, Spenden) im Sinne eines **Instrumentenmixes** erfolgversprechend nutzen,
- ist **im Zentrum der Berlin-Agenda angesiedelt**, also im Agendaforum bzw. der ihm nachfolgenden Institution (Zukunftsrat e. V.) innerhalb der jeweiligen Geschäftsstelle
- und verknüpft den Bereich **Fundraising** eng mit dem Bereich **Kommunikation**, um Geldgebern eine effektivere Außendarstellung gewährleisten zu können.

Das vorgeschlagene Finanzierungsmodell beruht damit auf den existierenden Strukturen der Berliner Lokalen Agenda 21 und fügt dieser keine neue Institution hinzu. Es geht in diesem Modell darum, das Agendaforum/ den Zukunftsrat zu einem repräsentativen, handlungsfähigen und schlagkräftigen Akteur zu entwickeln, so dass außenstehenden Personen die Bedeutung des Agendaforums vermittelt wird und die Diskussionsbasis gegenüber potenziellen Geldgebern sich vergrößert. Durch eine Erweiterung und Kompetenzbündelung der Geschäftsstelle des Agendaforums können die Berlin-Agenda und ihre Umsetzung durch Akquisition von Finanzmitteln dauerhaft weiterentwickelt, die finanzielle Förderung auf operationeller Ebene gelenkt und ausgewählte Projekte durch Know-how, Vernetzung und Logistik gefördert werden.

Der Aufbau eines Kommunikationsnetzes nach innen und außen und die Entwicklung von Strategien für Medien- und Öffentlichkeitsarbeit sollen der Berlin-Agenda ein positives und griffiges Image verleihen, das Menschen motiviert, sich aktiv zu beteiligen.

In die Modellempfehlung sind die Ergebnisse des Projektworkshops und von fünf Gesprächen mit Mitgliedern des Lenkungskreises des Agendaforums sowie von zwei Präsentationen im Lenkungskreis (am 18. 11. 03) und im Plenum (am 9. 12. 03) des Agendaforums eingeflossen.

3.1 Die Struktur des Fundraisingmodells

Das wichtigste Dialoggremium für die nachhaltige Entwicklung der Stadtregion ist weiterhin das Agendaforum (resp. der Zukunftsrat). In ihm finden sich die Entscheidungsträger und die wichtigsten Institutionen zusammen. Das Agendaforum bzw. der Zukunftsrat soll daher nach wie vor der wichtigste Träger des Prozesses sein, das als Bindeglied zwischen den Projekten und den Akteuren wirkt, wobei an dieser Stelle keine Aussagen dazu gemacht werden, wie sich das Plenum des Agendaforums bzw. ein künftiger Zukunftsrat zusammensetzen soll und wie die inhaltliche

Ausrichtung sein wird. Betrachtungspunkte sollen lediglich die Geschäftsstelle und die rechtliche Form des Agendaforums/ Zukunftsrates sein, die die Voraussetzung für eine stetiges Fundraising sind.

In die Organisationsstruktur des künftigen Fundraising sollten Vertreter des **gesamtstädtischen** und der **bezirklichen Agendaprozesse** eingebunden sein, um eine enge Kooperation beider Ebenen und gemeinsame Akquisitionstätigkeiten zu befördern. Dies schließt die Zusammenarbeit mit bezirklichen Fördervereinen zur Lokalen Agenda ein. In vielen bezirklichen Prozessen bestehen jedoch keine solchen rechtsfähigen Organisationen, so dass ein berlinweiter Verein auch für die Bezirke nützlich sein kann. Im Hinblick auf die Fusion von Berlin und Brandenburg ist darüber hinaus, wie auch im Agendaforum angelegt, eine regionale Zusammenarbeit anzustreben. Beschrieben werden nachfolgend die zentralen strukturellen Elemente des Fundraisingmodells, und zwar aufbauend auf den bestehenden Strukturen der Berlin-Agenda (Organisations- bzw. Rechtsform des Agendaforums/Zukunftsrates, Möglichkeit einer Bürgerstiftung, Lenkungskreis/ Vorstand, Geschäftsstelle) und im Hinblick auf die Vergabe von Mitteln (in Anlehnung an die Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin).

Agendaforum/ Zukunftsrat

Wichtig erscheint, dass es zu einer Aufwertung des Agendaforums/ Zukunftsrates kommt, um in Hinblick auf Fördergelder antragsberechtigt zu sein und zukünftig potentiellen und tatsächlichen Geldgebern „auf gleicher Augenhöhe“ gegenüberzutreten zu können. Dazu muss das Agendaforum mit einer Stimme sprechen.

Um dies zu erreichen, soll das Agendaforum bzw. der Zukunftsrat eine Organisation werden, die auch in rechtlicher Hinsicht ein eigenständiger Akteur ist. Dazu bedarf es einer **Rechtsform**. Die für diesen Fall sinnvollste Rechtsform ist der eingetragene Verein („e. V.“) mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Das Agendaforum/ der Zukunftsrat kann in seiner Struktur und seiner inhaltlichen Ausrichtung einen Antrag auf Gemeinnützigkeit stellen, der aller Voraussicht nach erfolgreich sein wird. Es ist dadurch u.a. berechtigt, steuerlich abzugsfähige Spendenbescheinigungen auszustellen, was für die Sammlung von Spenden von unschätzbarem Vorteil ist. Zu klären wäre für eine Vereinsgründung, wie die Mitgliedschaft genau zusammengesetzt sein soll (rechtlich sind hier verschiedene Varianten möglich). Von Vorteil für das Fundraising wäre eine repräsentative und hochrangige Zusammensetzung.

Anzustreben ist, auf lange Sicht den Aufbau einer Bürgerstiftung in Erwägung zu ziehen, um zusätzliches Kapital für den Agendaprozess gewinnen zu können. Dies ist jedoch eine langfristige Option, die nicht das kurzfristige Handeln, nämlich den Aufbau einer rechtsfähigen Organisation ersetzen kann, sondern ihn geradezu voraussetzt.

Exkurs: Bürgerstiftung und/oder Verein?

Die Idee der Bürgerstiftung zur Finanzierung ehrenamtlicher Aktivitäten und Projekte ist in den letzten Jahren sehr populär geworden und gilt vielerorts geradezu als „Wundermittel“ der Finanzierung.¹³ Eine Bürgerstiftung ist eine selbständige, gemeinnützige Institution, die verschiedenartige Projekte (zumeist einzelne oder viele Anliegen aus dem Bereich Jugend, Kultur, Soziales, Umwelt) fördert, die in der Regel regional begrenzt sind. Ihre Organisationsstruktur, die Vermögensverwaltung und die Mittelvergabe sind transparent, wobei eine Bürgerstiftung im Gegensatz zu einem Verein keine Mitglieder hat, eine demokratische Willensbildung also grundsätzlich nicht vorgesehen ist (bzw. durch die zweckgebundene Zustiftung von Mitteln erfolgt). Die Beteiligungsmöglichkeiten bestehen grundsätzlich im Vorstand, Beirat/Kuratorium und den Fachausschüssen.

Ihren Zweck erfüllt eine Bürgerstiftung sowohl durch die Vergabe von Fördermitteln für vorhandene gemeinnützige Einrichtungen und Organisationen als auch operativ durch eigenständige Projektarbeit. Hinzu kommt in letzter Zeit zunehmend das Bemühen, auch die Anlage des Stiftungskapitals dem Stiftungszweck entsprechend auszurichten, anstatt es durch konventionelle Anlageformen für möglicherweise entgegengesetzte Zwecke einzusetzen.¹⁴

Im Unterschied zu den „üblichen“ Stiftungen, die von einem oder wenigen Stiftern ins Leben gerufen werden und aus deren Kapital sich das Vermögen der Stiftung bildet („top-down“), ist die Bürgerstiftung ein Sammelbecken von kleineren Beträgen vieler Menschen („bottom-up“). Im Gegensatz zu einem Verein, der Spenden und andere Zuwendungen zeitnah und direkt für seine Zweckverwirklichung verwenden kann/soll, ist das Sammeln von Spenden nur in zweiter Linie Sinn und Aufgabe einer Bürgerstiftung. In erster Linie muss sich das originäre Stiftungsvermögen so weit erhöhen, dass die Stiftung arbeitsfähig und damit überhaupt lebensfähig ist. Da es sich oftmals um nur kleine Beträge handelt, die der Stiftung zugewendet werden („Zustiftungen“), ist eine sehr große Zahl von Stiftern nötig, um das benötigte Kapital herauszubilden. Helfen kann dabei eine **Zusammenarbeit mit der Kommune**, in deren Interesse verstärktes Bürgerengagement und ehrenamtliche Aktivitäten liegen. So gibt es Beispiele, bei denen das Stiftungskapital zur Hälfte von der Stadtverwaltung (oder einer Sparkasse) und zur Hälfte von den Bürgern eingezahlt wird. Einige Bürgerstiftungen sind sogar mehr oder weniger Gründungen der Kommune, die angesichts knapper Haushaltsmittel weiteren Handlungsspielraum erzeugen möchte.

Die Bürgerstiftung hat sich als ein funktionales Instrument gezeigt, dass lokale Ressourcen

¹³ Zusätzliche Informationen zu Bürgerstiftungen unter <http://www.buergerstiftung.de>. Die DBU unterstützt einige Bürgerstiftungen.

¹⁴ Siehe z.B. <http://www.nachhaltiges-investment.de> und <http://www.gruenes.geld.de>.

bündeln kann. Ihre Zielsetzung ist der langfristige Vermögensaufbau, aus dem heraus sowohl die Arbeit der Stiftung als auch die Finanzierung und Unterstützung von Projekten gelingt. Dafür muss jedoch das **Stiftungskapital** der Bürgerstiftung groß genug sein. Aus diesem Grund ist eine Bürgerstiftung auch erst genehmigungsfähig, wenn sie ihren Stiftungszweck aus den Erträgen ihres Vermögens verwirklichen kann. Dafür muss das Stiftungskapital bei mindestens 50.000 Euro liegen. Um jährlich mehrere 10.000 Euro für die Projekte zur Verfügung zu haben, ist jedoch ein deutlich höheres Stiftungskapital nötig. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass eine Bürgerstiftung im Laufe von ca. 10 Jahren ein Stiftungskapital in mehrfacher Millionenhöhe („kritische Masse“) aufgebaut haben sollte, um ihren Zweck angemessen zu erfüllen.

Beispiel Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München

Auf Nachhaltigkeit ist die „Bürgerstiftung Zukunftsfähiges München“ ausgerichtet. Im Münchener Agendaprozess wurde eine Zusage der Stadt erreicht, für jeden Euro, der durch die Stiftung in Agendaprojekte fließt, einen weiteren hinzuzufügen, sofern das Projekt den Kriterien der Stadt für Agendaprojekte entspricht (worüber die Stadtverwaltung entscheidet). Im Jahr 2000 wurden Projekte im Umfang von 200.000 DM „betreut“ (<http://www.bszm.de>). Das größte Projekt der Bürgerstiftung ist der lifeguide-muenchen.de (über mehrere Jahre ca. 180.000 DM). Mit einem Benefizkonzert wurden 6.000 Euro akquiriert.

Probleme bestehen derzeit bei der Finanzakquisition und dem Stiftungskapital. Das Münchner Stiftungskapital liegt derzeit bei 85.000 Euro.

Der Aufbau einer Bürgerstiftung ist ein **langfristiger Prozess**. Es empfiehlt sich weder für Berlin noch für einzelne Bezirke, vorschnell eine Bürgerstiftung ins Leben zu rufen, die bei den Bürgerinnen und Bürgern sehr hohe Erwartungen hervorruft, diese jedoch nicht erfüllen kann. Auch vor dem Hintergrund, dass derzeit keine größeren Zuschüsse seitens der Stadt zu erwarten sind, erscheint es unrealistisch, kurzfristig das nötige Stiftungskapital für den Aufbau der Stiftung aufzubringen.

Gerade auf kurzfristige Sicht ist in Berlin die Gründung eines gemeinnützigen Vereins schneller und effizienter. Dies soll jedoch nicht ausschließen, dass auf lange Sicht der gründliche Aufbau einer Bürgerstiftung versucht wird. Ein Verein (evtl. als Förderverein zum Aufbau einer Bürgerstiftung) hat sich dafür als sehr hilfreich erwiesen. Die Zwecke, die mit der vorliegenden Modellempfehlung angestrebt sind (ein professionelles Fundraising zu ermöglichen), lassen sich in der Rechtsform eines gemeinnützigen Vereins mit seinen Legitimationsformen über Mitgliederversammlungen effizient und relativ

kurzfristig erreichen. Der Aufbau einer Bürgerstiftung sollte jedoch erst dann angegangen werden, wenn Gespräche mit potentiellen Stiftern und die ersten konkreten Erfahrungen mit dem Fundraising darauf schließen lassen, dass innerhalb eines überschaubaren Zeitraums - für den auch eine Basis der Vorbereitungsarbeiten vorliegen muss - das erforderliche Stiftungskapital gewonnen werden kann (Z. B. sind für jährlich nur 25.000 Euro operative Mittel bei 5 %iger Verzinsung 500.000 Euro Stiftungskapital nötig; für die jährlich vergebenen Projektmittel der Projektagentur wären es 3 Mio. Euro, für das gesamte Budget inkl. Personal- und Sachkosten 5 Mio. Euro). Die im Rahmen dieses Projekts geführten Gespräche mit potentiellen Sponsoren haben eine durchaus vorhandene Bereitschaft zur finanziellen Unterstützung der Berlin-Agenda gezeigt, die jedoch den Aufbau einer Bürgerstiftung noch bei weitem nicht erlaubt. Insbesondere der Aufbau von mehreren Bürgerstiftungen zur Agenda auf gesamtstädtischer und bezirklicher Ebene könnte dazu führen, die für eine „kritische Masse“ erforderliche Größenordnung zu verfehlen (im Unterschied zu einer durchaus sinnvollen möglichen Arbeitsteilung zwischen Fördervereinen auf den beiden Ebenen). Die Bürgerstiftung ist ein sinnvolles Modell, wenn ausreichende Ressourcen erschlossen werden können. Man sollte sich aber davor hüten, den großen Aufwand für ihren Aufbau ohne **konkrete Aussichten** zu investieren und die Bürgerstiftung dadurch zu einem Grab für bürgerschaftliches Engagement zu machen.

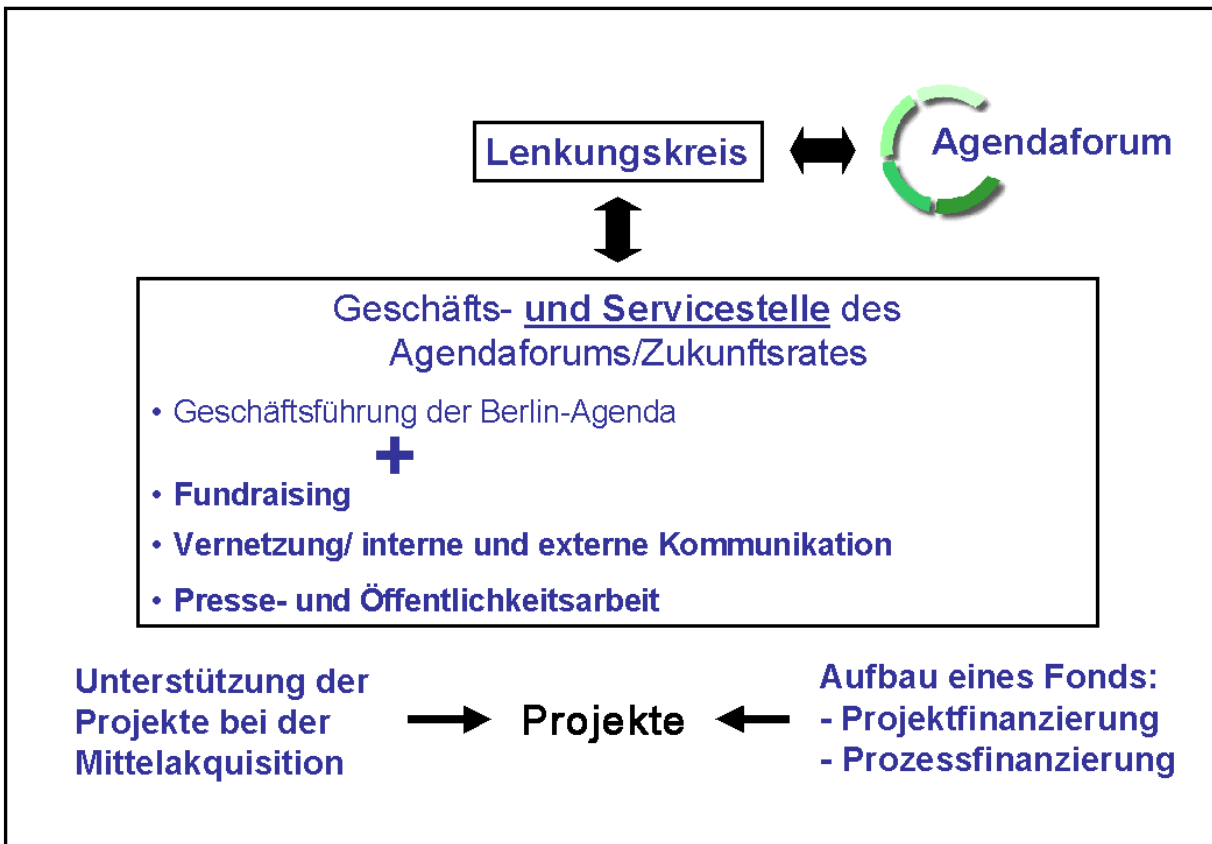
Lenkungskreis/ Vorstand

Der bisherige Lenkungskreis des Agendaforums fungiert zukünftig als Gesamtvorstand des aufgebauten Vereins und wird in regelmäßigen Abständen vom Plenum gewählt. Er sollte aus bekannten Personen der verschiedenen Interessengruppen bestehen. Der Lenkungskreis hat die

- Leitung des Agendaforums/ Zukunftsrates,
- die Einsetzung der Geschäftsstelle,
- die Entscheidungsbefugnis über die Vergabe von Projektgeldern zur Aufgabe.

Aus welchen Positionen, mit welchen Zuständigkeiten der Lenkungskreis/Vorstand genau besteht, wird im Zuge des Vereinsaufbaus entschieden werden müssen. Gesetzlich vorgeschrieben (§ 26 BGB) ist die Bildung eines geschäftsführenden Vorstands, wobei die Anzahl seiner Mitglieder offen ist. Der geschäftsführende Vorstand sollte aus maximal drei **herausragenden Persönlichkeiten Berlins** (z.B. aus den Bereichen Kultur oder Politik) bestehen, die das Agendaforum bzw. den Zukunftsrat nach außen repräsentieren und die die Autorität besitzen, als gewichtige Stimme wahrgenommen zu werden und damit in der Lage sind, die Anliegen der Agenda 21 in der Öffentlichkeit gut zu vertreten. Dies sowie eine klare Repräsentanz der Agenda wären unter anderem für das Sponsoring von großem Vorteil.

Abb. 10: Organigramm der modifizierten Geschäfts- und Servicestelle



Geschäfts- und Servicestelle

Die Geschäftsstelle soll in ihren Kompetenzen erweitert werden. Bereits heute ist die Geschäftsstelle zusammen mit dem Agendabüro der Schnittpunkt für die Projekte und die am Agendaprozess Beteiligten. Sie organisiert die Arbeit des Agendaforums, führt die Plena durch, distribuiert Informationen und gewährleistet die **interne Kommunikation**. Diese Aufgaben werden um folgende erweitert:

- **Externe Kommunikation:** In Teil II Kapitel 3 und 4 wurde gezeigt, dass für die Gewinnung von Sponsoren und Spendern ein einheitliches Auftreten nötig ist. Genauso wichtig ist ein vertrauensvoller Ansprechpartner, der den potentiellen Geldgebern gegenübertritt. Nötig ist also eine Außendarstellung, die das erwünschte Image des Lokalen Agenda 21 Prozesses nach außen trägt, eine Öffentlichkeitsarbeit, die den Prozess und die Arbeit fortwährend in ein positives Licht stellt und für rege Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit sorgt.
- **Akquisition von Finanzmitteln:** Die Geschäftsstelle soll für die Akquisition von Finanzmitteln für die Projekte und den Agendaprozess als solchen zuständig sein. Sie wendet den in Teil III

Kapitel 1 beschriebenen Instrumentenmix an, um die Finanzierung auf eine breite Basis zu stellen. Dazu kann sie für das (rechtsfähige) Agendaforum/ den Zukunftsrat Förderanträge ausarbeiten, auf potenzielle Sponsoren und Spender oder sonstige Geldgeber zugehen.

3.2 Verfahren zur Vergabe von Projektmitteln durch die Geschäftsstelle

Für Projekte wird es zwei Möglichkeiten geben, Mittel durch das Agendaforum zu bekommen.

1. Aufbau eines Fonds

Die Servicestelle kann durch ihre Akquisitionstätigkeiten einen Fonds aufbauen, durch den sowohl einzelne Projekte als auch der Agendaprozess an sich gefördert werden sollen. Letzteres wird eine grundlegende Neuerung in der Finanzierung sein. Durch den Aufbau von langfristigen Sponsorenpartnern und Fördermitteln soll es gelingen, den Prozess zu fördern, der üblicherweise durch normale Projektförderung nicht abgedeckt werden kann.

Für die **Vergabe von Mitteln** aus dem Fonds sollen zwei unterschiedliche Wege eingeführt werden.

- 1) Projekte, die nur einen geringen Finanzbedarf haben, reichen direkt bei der Geschäftsstelle einen Antrag ein, über dessen Bewilligung ein kleiner Vergabeausschuss oder der geschäftsführende Vorstand entscheidet. Dadurch wird der Lenkungskreis/ Gesamtvorstand von einem Großteil der Antragsbearbeitung entlastet, die im Lenkungsbeirat der Projektagentur einen sehr großen Umfang angenommen hat. Die Höhe der Grenze, bis zu der die Entscheidung dem kleineren Gremium obliegt, legt der Lenkungskreis/ Vorstand fest.
- 2) Das Verfahren für die Vergabe von Mitteln, deren Höhe oberhalb dieser Grenze liegt, entspricht in etwa dem bisherigen Verfahren, das die Projektagentur für die Mittel der Lottostiftung angewandt hat. Im Bedarfsfalle kann der Lenkungskreis kompetente „Beiräte“ hinzuladen. Ebenso obliegt es dem Lenkungskreis (bzw. letztlich dem Plenum), die Schwerpunkte und Förderkriterien für alle Projekte festzulegen.

Der Lenkungskreis tagt in regelmäßigen Abständen und entscheidet über die Vergabe der Mittel. Durch die Legitimationspflicht des Lenkungskreises gegenüber dem Plenum ist die **Transparenz** hinsichtlich der Vergabekriterien gewährleistet.

2. Akquisition für einzelne Projekte

Zusätzlich kann die Geschäftsstelle für einzelne Projekte Mittel akquirieren. Die Projekte/Initiativen können die Geschäftsstelle um Rat ersuchen und ihr die Ansprache überlassen oder selbst übernehmen. Beides muss **in enger wechselseitiger Abstimmung** erfolgen. Damit hat die Geschäftsstelle auch den Überblick über Projektpartner, Sponsoren etc., womit sich vermeiden lässt, dass unterschiedliche Initiativen unkoordiniert die gleichen Geldgeber ansprechen.

Die Geschäftsstelle unterstützt die Initiativen durch die Vermittlung von Kontakten und Kooperationen sowie Beratung. Diese kann in der Durchführung für die verschiedenen Projekte sehr unterschiedlich ausfallen. Die Geschäftsstelle soll Hilfestellung zur bestmöglichen Mittelakquisition geben. Dies kann bedeuten, dass die Projekte in der Antragstellung für Fördermittel beraten werden oder Tipps zu geeigneten Sponsoren bekommen. Gegebenenfalls hilft sie bei der Suche nach den geeignetsten Geldgebern. Durch ihren Überblick über die Initiativen und Projekte kann die Geschäftsstelle Kontakte derart herstellen, dass sich kleinere, aber ähnliche Projekte oder Initiativen in einer Kooperation zusammenfinden, um gemeinsam Fördermittel zu beantragen oder auf Sponsoren zugehen zu können.

Auch kann die Geschäftsstelle selbst für einzelne Projekte Mittel akquirieren. Dazu wäre eine Entscheidung oder Richtlinie des Lenkungskreises notwendig. Von den so eingeworbenen Finanzmitteln geht ein Teil an die Geschäftsstelle, um diese zu finanzieren. Wie hoch der Anteil sein soll, entscheidet der Lenkungskreis.

Die vom Agendaforum/ Zukunftsrat unterstützten Projekte werden als **Projekte der Berlin-Agenda** eingestuft und erhalten damit ein Prädikat, das als **Qualitätsnachweis** dient und für die weitere Finanzakquisition hilfreich ist. Dies ist außerdem für die Pressearbeit wichtig, wie sich bei der Vorbereitung des Agenda-Events 2003 gezeigt hat.

Beispiel: So könnte es laufen

Anfang des Jahres 2005 sucht eine Initiative Finanzmittel für die Durchführung eines Projektes. Die Initiative reicht ihre Projektidee bei der neuen Servicestelle für Finanzakquisition beim Zukunftsrat e. V. ein. Der Lenkungskreis wird dann darüber beraten und die Servicestelle anweisen, mit der Initiative gemeinsam nach Finanzierungsmöglichkeiten zu suchen. Parallel wird ein Fonds für Projekte oder eine Bürgerstiftung aufgebaut.

Die Initiative füllt das Antragsformular aus, das der Lenkungskreis des Zukunftsrats nach seinen Projektkriterien herausgegeben hat, und schickt ihn an die Geschäfts- und Servicestelle des Zukunftsrats.

Wenn das Projekt den Zielsetzungen eines bestehenden Förderprogramms entspricht, kann die Servicestelle dort gemeinsam mit der Initiative einen Antrag stellen. Oder sie nimmt das Projekt in ihre nächste Spendenwerbung auf oder stellt es den Sponsoren vor, zu denen sie laufend Kontakt hält.

Beispielsweise gibt der Lenkungskreis dem Projektvorschlag nur eine mittlere Priorität. Es gelingt der Servicestelle aber, das Projekt drei Monate später in einem Paket mit Projekten zum gleichen Thema in einer Kampagne unterzubringen, die von einem namhaften Berliner Unternehmen gesponsert wird.

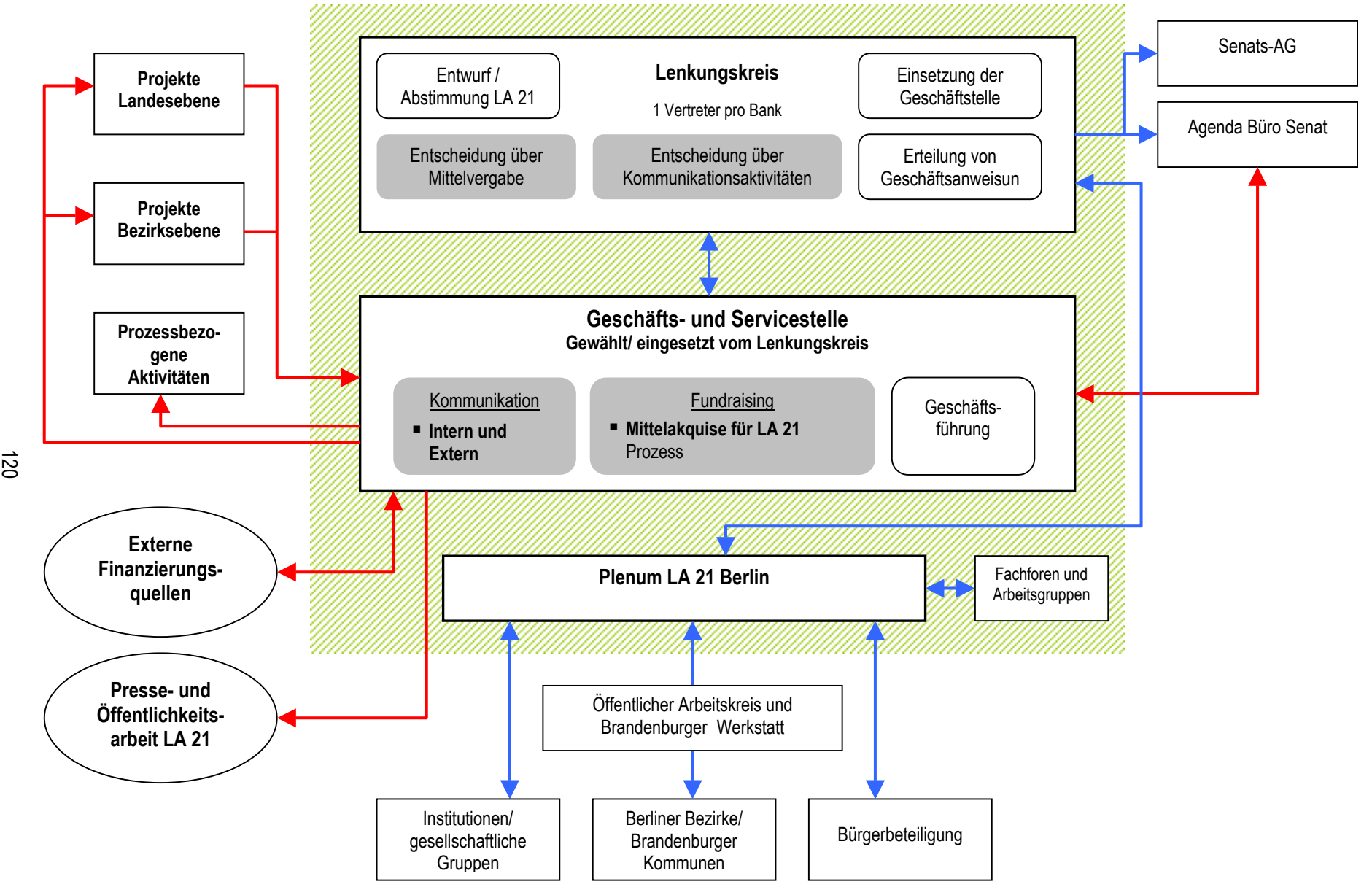
Die Geschäftsstelle weist darauf hin, dass die Öffentlichkeitsarbeit an die Kampagne ange-

passt werden muss. Dafür ist aber aufgrund der Verbindung von mehreren Projekten mit einer größeren Resonanz zu rechnen. Außerdem muss überall das Logo "Ein Projekt der Berlin-Agenda" erscheinen, das für das Projekt einen Qualitätsnachweis darstellt.

Das Projekt wird daraufhin durchgeführt. Die Projektkosten werden über den Zukunftsrat e. V. abgerechnet, der als gemeinnützig anerkannt wurde. Ein Teil der eingeworbenen Sponsorenmittel dient der Finanzierung der Servicestelle und des Zukunftsrates. Im September 2005 wird das Projekt auf der jährlichen Bilanzveranstaltung des Zukunftsrates vorgestellt.

Auf der Veranstaltung verkündet die Geschäftsstelle, dass auch zum ersten Mal Mittel für den Projektfonds eingeworben wurden. Bisher konnten alle Mittel nur für bereits vorliegende Projektvorschläge akquiriert werden, aber nun kann der Lenkungskreis Projektvorschläge nicht nur durch die Finanzakquisition der Servicestelle unterstützen, sondern auch direkt Mittel vergeben, wie es früher bei der Projektagentur der Fall war.

Abb. 11 : Handlungs- und Entscheidungswege der um Kommunikation und Fundraising erweiterten Berliner Lokalen Agenda 21



Erläuterungen:
© ARGE Lenz/ Beyer

- Bestehende Handlungs- und Entscheidungswege
- Geplante zusätzliche Handlungs- und Entscheidungswege
- Geplante/ neue Tätigkeitsfelder im LA 21 Organigramm
- Agendaforum

4 Schritte für die Umsetzung des Instrumentenmixes

Auf Grundlage der instrumentenspezifischen Situationsanalyse sowie des strategischen Ansatzes für das künftige Fundraising der Berlin-Agenda, können im Folgenden die **zentralen Arbeitsschritte** für die Implementation des Instrumentenmixes formuliert werden. Die Ausführungen umfassen neben der instrumentenspezifischen **inhaltlichen Darstellung** der Arbeitsschritte auch eine **zeitliche Zuordnung** (kurz-, mittel- und langfristig).

4.1 Fördermittel über die EU-, Bundes- und Landesebene

Im folgenden Kapitel werden zum Einen konkrete Förderprogramme beschrieben, die von den „den künftigen Akteuren im Fundraising der Berlin-Agenda“ mit berücksichtigt werden sollten, zum Anderen werden auch Förderquellen benannt, bei denen bis 2005 damit zu rechnen ist, dass hier für die Berlin-Agenda relevante Förderprogramme ausgeschrieben werden.

Auf der Berliner Landesebene durchgeführte EU-Förderprogramme

Durch die angespannte Berliner Haushaltsslage und die allgemeinen Sparzwänge wird es zunehmend schwieriger werden, auf Berliner Landesebene Fördermittel zu akquirieren. Die wenigen denkbaren Förderquellen (Berliner Stiftungen, Landesverbände diverser Organisationen etc.) sollten, wie in Teil III Kapitel 3.2 beschrieben, zur Finanzierung von kleineren Einzelprojekten genutzt werden, wobei die Servicestelle den jeweiligen Projektträger bei einer entsprechenden Antragstellung beratend unterstützt. Welche Berliner Fördermittelgeber hierbei in Frage kommen, kann dem Handbuch „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda 21“¹⁵ entnommen werden.

Für die beiden folgenden Förderprogramme sollten, sobald dafür die personellen Kapazitäten geschaffen wurden, auf jeden Fall Anträge eingereicht werden:

Gemeinschaftsinitiative INTERREG III C

Das Programm dient der Stärkung des ökonomischen und sozialen Zusammenhalts in Europa und fördert die transnationale und interregionale Kooperation sowie eine ausgewogene räumliche Entwicklung. Es ist mit einem Budget von 293 Mio. Euro ausgestattet und läuft noch bis 2008.

Innerhalb des Programmteils „**Grenzübergreifende Kooperationen**“ wäre ein Berliner Großprojekt zum Thema „Austausch von Erfahrungen in Bezug auf methodologische Aspekte und

¹⁵ Agenda-Agentur – ARGE Lenz/ Beyer – KMG: „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda 21– Handbuch mit einer Übersicht aktueller Förderprogramme“, Teilveröffentlichung aus dem Gesamtprojekt: „Fundraising für die Berliner Agenda 21“, Berlin 2004

projektbezogene Aktivitäten“ bezogen auf die Bereiche Umweltschutz, Mobilität und Informations- und Kommunikationsnetzwerke denkbar.

Ein Antrag müsste in Kooperation mit zwei weiteren europäischen Städten gemeinsam erarbeitet werden und bis Oktober 2004 (oder bis April 2005 für das Jahr 2006) eingereicht sein. Die Großprojekte im Rahmen von INTERREG werden je nach Konzeption mit 200.000 bis 1.000.000 Euro gefördert.¹⁶

EQUAL II

Bei der Gemeinschaftsinitiative EQUAL II handelt es sich um ein arbeitsmarktpolitisches Förderprogramm der EU mit modellhafter Ausrichtung. Es ist mit einem Budget von 514 Mio. Euro ausgestattet (nur für Deutschland) und soll bis Mitte 2008 durchgeführt werden.

Für die Berlin-Agenda wäre eine Projektentwicklung in den Bereichen nachhaltiger Produktentwicklung, Produktdesign und neue Dienstleistungen denkbar. Auch innovative Arbeitsformen, die Nutzung des bestehenden Agenda 21-Netzwerks oder die interdisziplinäre Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure geben gute Voraussetzungen, gemeinsam ein solches Projekt zu entwickeln. Ebenso kommt das Thema der Chancengleichheit in Frage, sei es nun bezogen auf Aspekte des Gender-Mainstreamings (mit Schaffung entsprechender Dienstleistungen) oder Generationen-übergreifender Aktionen.

Ein geeigneter Projektantrag ist mit hohem Arbeitsaufwand verbunden, muss von mehreren kooperierenden (Berliner) Organisationen eingereicht werden und sollte bis Juli 2004 abgegeben sein. EQUAL II kann deshalb voraussichtlich nicht von der Servicestelle genutzt werden, sondern allenfalls von Akteuren der Berliner Agenda 21, die zu den Themenfeldern von EQUAL sofort einen Antrag ausarbeiten können. Die Laufzeit beträgt maximal 3,5 Jahre, Projektbeginn ist definitiv der 01.01.2005¹⁷.

Fördermittel auf Bundesebene

Bei der Betrachtung der Fördermöglichkeiten auf Bundesebene müssen generell **zwei Ebenen** betrachtet werden. Zum Einen die Option, von **privaten und unternehmensnahen, bundesweit agierenden Stiftungen** Geldmittel einzuwerben (näheres hierzu siehe Kapitel 4.2). Zum Anderen die Möglichkeiten, die sich durch die Beteiligung an **Programmen von staatliche Institutionen und Bundesstiftungen** ergeben.

¹⁶ Ansprechpartner für Berlin ist die Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Dr. Jürgen Varnhorn Tel.: 030 9013 8270, juergen.varnhorn@senwiarbfrau.verwalt-berlin.de oder Peter Stege Tel.: 030 9013 8123, peter.stege@senwiarbfrau.verwalt-berlin.de; weitere Informationen unter <http://www.interreg3c.net/sixcms/detail.php?id=605#item5>

¹⁷ Ansprechpartner ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit ; Dr. Michael Heister Tel.: 0228 61515 21, michael.heister@bmwa.bund.de oder Günter Winkler Tel.: 0228 527 3558, guenter.winkler@bmwa.bund.de; weitere Informationen unter: http://europa.eu.int/eur-lex/de/com/cnc/2003/com2003_0840de01.pdf

Im Zuge des Fundraisingengagements sollte hier in erster Linie auf Förderprogramme der verschiedenen Bundesministerien eingegangen werden, um themenspezifisch Einzelprojektfinanzierungen zu beantragen. Im Besonderen seien das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) genannt.

Das BMBF verfolgt mit seinem Förderprogramm "Nachhaltigkeit / Sozialökologische Forschung"¹⁸ das Ziel, soziale und ökologische Aspekte des gesellschaftlichen Lebens zu harmonisieren. Innerhalb dieses Programms gab es bereits viele Möglichkeiten zur Projektförderung für Lokale Agendaakteure, jedoch sind aktuell keine Unterprogramme ausgeschrieben, die für die Berlin-Agenda interessant wären.

Auch das BMU bietet immer wieder Finanzierungsmöglichkeiten für Agendaakteure. Neben verschiedensten, einmaligen Förderprogrammen kann v. a. auch der jährlich neu aufgelegte Umweltforschungsplan (UFOPLAN) zur Projektförderung herangezogen werden. Mit Themenbereichen wie urbaner Umweltentlastung und Naturschutz, Umweltbildung oder Recycling wird auch die ökologische Dimension der Lokalen Agenda abgedeckt.

Die Einreichungsfrist für Förderanträge ist mit dem 06. Februar 2004 für dieses Jahr bereits abgelaufen, jedoch gibt es zurzeit eine andere, für Agendaakteure interessante Förderoption: Die Verbändevörderung.

Das Bundesumweltministerium bewilligt im Haushaltsjahr 2004 Zuwendungen zur Förderung von Verbänden und sonstigen Vereinigungen auf den Gebieten des Umweltschutzes und des Naturschutzes. Die Arbeit der Vereine, für die eine Förderung beantragt wird, sollen geeignet sein, das Umweltbewusstsein bzw. das Naturschutzbewusstsein zu stärken und Informationen in Umwelt- und Naturschutzfragen weiter zu verbreiten. Hierzu gehören u.a. Maßnahmen der Umweltberatung, Vernetzungs- und Informationsangebote, Kinder- und Jugendprojekte mit hoher Breitenwirkung sowie Projekte zu den aktuellen Schwerpunktthemen Energie/Klima und Verkehr. In den Projektanträgen sollte auch dargestellt werden, ob geschlechtsspezifische Aspekte eine Rolle spielen und wie sie berücksichtigt werden.

Für die Förderung sind folgende Kriterien vorgegeben:

- Antragsberechtigt sind Verbände, Initiativen und Organisationen, die in den Bereichen Umwelt- oder Naturschutz tätig werden. Die Projekte müssen sich durch einen klaren ökologischen Schwerpunkt und eine hohe Multiplikatorwirkung auszeichnen.
- Es muss gewährleistet sein, dass die Projekte eine breite Außenwirkung haben. Gefördert werden insbesondere Projekte, die modellhaften Charakter besitzen.

¹⁸ Aktuelle Ausschreibungen werden im Internet unter <http://www.bmbf.de/de/972.php> veröffentlicht

- Die Förderung soll dazu dienen, innovativen Projekten eine Anschubfinanzierung zu ermöglichen. Es ist sicherzustellen, dass aus der Förderung von Einzelprojekten keine Dauerförderung (quasi-institutionelle Förderung) wird.

Zwar ist die Berliner Lokale Agenda 21 nicht primär eine Umweltschutzvereinigung, doch mit der Kopplung an einen detaillierten Maßnahmenplan zu umweltschutzspezifischen Projekten, Initiativen und Aktionen (die ihre Ausführung in den vorhandenen bezirklichen Agendastrukturen finden könnten), wäre eine Antragstellung durchaus erfolgversprechend. Hierbei sollte vor allem auch der außenwirksame Vorteil des "Hauptstadt-Statuses" Berlins ausgenutzt werden.

Die Einreichungsfrist für einen entsprechenden Antrag ist der 15. Juni 2004.¹⁹

In jedem Fall sollten die Förderprogramme aller angegebenen Ministerien und Bundesorgane kontinuierlich auf passende Projektfinanzierungsmöglichkeiten überprüft werden. In der folgenden Tabelle sind die entsprechenden Webseiten aufgeführt, auf denen sich über weitere, aktuelle Förderprogramme informiert werden kann.

Tab. 8: Fördermittel-Informationsportale auf Bundesebene

Bundesministerien	Internet-Link
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit	http://www.bmu.de/de/800/js/ausschreibung/index_ausschreibungen/?id=1043&nav_id=11231&page=1
Bundesamt für Naturschutz	http://www.bfn.de/02/index.htm
Bundesministerium für Bildung und Forschung	http://www.bmbf.de/de/502.php
Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft	http://www.bmvel-forschung.de/
Bundesministerium für Zusammenarbeit und Entwicklung	http://www.bmz.de/themen/Handlungsfelder/UmweltArmut/index.html
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit	http://www.bmwi.de/Navigation/Service/ausschreibungen.html

Eine weitere potenzielle Fördermittelquelle ist die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU). Die DBU ist die größte Umweltstiftung in Europa. Sie fördert innovative beispielhafte Projekte im

¹⁹ Antragsformulare und weitere Informationen stehen auf der Website des BMU zur Verfügung: <http://www.bmu.de/de/1024/js/formular/einleitungstext/>

Bereich des Umweltschutzes und der Umweltkommunikation. In den 10 Jahren ihres Bestehens hat sie knapp 5500 Projekte mit über einer Milliarde Euro Fördervolumen unterstützt. Ihr gesetzlicher Auftrag lautet, Vorhaben zum Schutz der Umwelt (u. a. in Kooperation mit KMU) zu fördern.

Ein großer Vorteil bei der DBU ist, dass Förderanträge nicht nur auf Ausschreibungen hin eingereicht werden können, sondern v. a. auf Eigeninitiative eines jeden Interessierten. Für die Berlin-Agenda könnten hier, je nach Projektträger oder -partner, die verschiedensten Anträge im Themenfeld urbane Umwelt ausgearbeitet werden. Um die Chancen einer Fördermittelzuwendung zu erhöhen, sollte in den Anträgen immer versucht werden, Massnahmen im Umweltbereich mit sozialen und wirtschaftlichen Vorteilen für die Stadt Berlin zu verbinden. Zu beachten ist, dass die DBU bereits einige Agenda-21-Projekte gefördert hat und hier ein innovativer Modellcharakter des Projekts erforderlich wäre. Über die Bewilligung von Mitteln entscheidet das Kuratorium der DBU, dass zweimal im Jahr tagt (März-April und September-Oktober). Über kleinere Anträge entscheidet der Vorstand auch kurzfristig ausserhalb der regulären Stitzungen

Fördermittel auf europäischer Ebene

Die größten Chancen für eine solide und vor allem mittelfristig sichere Finanzierung der Berlin-Agenda werden in den Zuwendungsmöglichkeiten auf europäischer Ebene gesehen. Sowohl das **6. Forschungsrahmenprogramm** als auch weitere **strukturfördernde Programme der EU** sind für die Realisierung von umfangreicheren Projekten und damit auch für die Akquirierung „freier Mittel“ zur gleichzeitigen Sicherung des Agendaprozesses in Berlin hervorragend geeignet.

Die Teilnahme an diesen Programmen erfordert zwar eine arbeitsintensive und professionell strukturierte Vorbereitungsphase, die Höhe der Zuwendungen (bis zu 500.000 Euro p.a.) können den erforderlichen Aufwand jedoch rechtfertigen.

Das 6. Forschungsrahmenprogramm der EU

Das 6. Forschungsrahmenprogramm gibt den strukturellen und inhaltlichen Rahmen für die EU-Tätigkeiten im Bereich der Wissenschaft, Forschung und Innovation vor. Für den Zeitraum des Programms von 2002 bis 2006 steht ein Gesamtfinanzvolumen von 17,5 Mrd. Euro zur Verfügung. Vor allem die Themenbereiche „Bürger und modernes Regieren in der Wissensgesellschaft“ und „Nachhaltige Entwicklung, globale Veränderungen und Ökosysteme“ sind nach den inhaltlichen Zielvorgaben der EU prinzipiell für die Konzeptionierung von Agendaprojekten geeignet. Anträge zu diesen Förderprogrammen können jedoch nur als Reaktion auf eine Aufforderungen zur Einreichung von Projektanträgen seitens der EU gestellt werden. In diesen Aufforderungen werden

die jeweiligen konkreten Arbeitsziele detailliert beschrieben, Hintergrundinformationen gegeben, die Termine zur Antragsabgabe und das Gesamtvolumen des Budgets bekannt gegeben.²⁰

Zum Zeitpunkt des Abschlusses des Projekts „Fundraising für die Berliner Agenda 21“ sind keine entsprechenden Aufforderungen ergangen, zu denen ein erfolgversprechender Antrag im Rahmen des Berliner Agenda-Prozesses gestellt werden könnte. Auf Grund der Tatsache aber, dass in kurzen Zeitabständen immer wieder neue Aufforderungen veröffentlicht werden, wird empfohlen, das 6. Forschungsrahmenprogramm und speziell die oben genannten Unterprogramme kontinuierlich auf Antragsmöglichkeiten zu prüfen.

Bei Planung von Projektanträgen bzw. Projektumsetzungen sollte beachtet werden, dass die Antragsverfahren relativ langwierig sind und mit Zeithorizonten von 3 bis 12 Monaten zu rechnen ist (bezogen auf die endgültige Vertragsunterzeichnung mit der EU).

Eine ausführliche Erläuterung, speziell zu Formalien der Antragstellung und den allgemeinen Abläufen bei einer entsprechenden Beantragung zu Unterprogrammen des 6. Forschungsrahmenprogrammes der EU und weitere Teilprogramme finden sich in dem Handbuch „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda“.²¹

Internationale Struktur-Programme

Neben den Förderschwerpunkten innerhalb des 6. Forschungsrahmenprogramms sind die internationalen Programme zur strukturellen Förderung von urbanen Regionen eine weitere Quellen zur Finanzierung der Berlin-Agenda, im Besonderen für die operativen Strukturen, da sich die Förderrichtlinien hier zielführend mit den Leitlinien der Lokalen Agenda 21 in Übereinstimmung bringen lassen. Die EU-Programme „Soziale Stadt“ und „Intelligent Energy for Europe“ könnten mittelfristig für die Fördermittelakquisition von Interesse sein, eignen sich aber vor allem primär für den finanziellen Aufbau der Servicestelle.²² Die beiden folgenden Programme werden für eine Antragstellung empfohlen:

ASIA URBS

Das Programm unterstützt die Zusammenarbeit und den Erfahrungsaustausch zwischen europäischen und asiatischen Regional- und Lokalverwaltungen. Es werden Maßnahmen in den Bereichen Stadtentwicklung, städtische Umwelt, städtische sozioökonomische Entwicklung und städtische Infrastruktur finanziell gefördert. Innerhalb dieses Programms sind Projekte denkbar, die Wissen und Erfahrung, die durch die Lokalen Agendaarbeit in Berlin gesammelt wurden, an asiatische Gemeinden weitergeben. Auch bereits erfolgreiche Modellprojekte könnten konzeptio-

²⁰ Eine Liste aller zurzeit aktuellen Aufforderungen kann im Internet unter <http://fp6.cordis.lu/fp6/subprop.cfm> eingesehen werden. Allgemeine Informationen zur Antragstellung finden sich unter <http://www.rp6.de/>

²¹ S. Fußnote 3

²² Diese beiden Programme werden in Teil III Kapitel 5.1 näher erläutert

nell und strukturell in die Partnergemeinde übertragen werden, um im asiatischen Raum Lokale Agenden weiter voran zu bringen.

Für die Antragstellung ist die Partnerschaft zwischen zwei verschiedenen EU-Städten und einer Verwaltung aus den asiatischen Programmstaaten unabdingbar²³. Im Internet gibt es Hinweise für die Partnersuche und eine Partnerdatenbank unter:

<http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/asia-urbs/ps1.htm>.

Die Projekte werden mit 10.000 bis 15.000 Euro für die jeweiligen Projektpartner aus der EU gefördert, während die Projektpartner im nicht-europäischen Ausland finanzielle Unterstützung in Höhe von 250.000 bis zu 500.000 Euro erhalten können²⁴.

URB AL II

Zielsetzung des Programmes ist der Aufbau von thematischen Netzwerken zwischen lokalen Akteuren in Europa und Mittel- und Lateinamerika, sich über die besten Verfahren und Praktiken im Bereich der Städtepolitik austauschen. Die zweite Phase von URB AL zielt darauf ab, sechs thematische Netzwerke zu schaffen, in deren Rahmen gemeinsame Projekte durchgeführt werden. Ziel eines solchen Gemeinsamen Projektes ist es, ein vom Netzwerk identifizierte Fragestellung vertiefter zu bearbeiten. Es bestehen zur Zeit folgende thematische Schwerpunkte: Wohnen in der Stadt, Städte und die Informationsgesellschaft, Lokale Agenda, Förderung von Frauen in lokalen Entscheidungsgremien, Der Kampf gegen städtische Armut, und Sicherheit für Bürger in Städten. Denkbar wäre ein Projekt gemeinsam mit weiteren bundesdeutschen Städten, in denen die Lokale Agenda 21 erfolgreich zu einer nachhaltigen Städtepolitik beiträgt, und interessierten Städten und Gemeinden im Programm-Zielgebiet.²⁵

An einem solchen gemeinsamen Projekt können zwischen fünf und 15 Städte teilnehmen. Die EU unterstützt für drei Jahre den Aufbau eines thematischen Netzwerkes, indem sie bis zu 70 % der Gesamtkosten des Netzwerkes aber nicht mehr als 500.000 Euro trägt. Anträge müssen entweder bis zum 30. April oder 31. Oktober 2004 eingereicht werden²⁶.

²³ Ein möglicher Anknüpfungspunkt wäre das laufende EU-Projekt „SUCCESS“, in dem vier EU-Partner gemeinsam mit sieben chinesischen Gemeinden nachhaltige Stadtentwicklungskonzepte entwickeln (Projektkoordinator: Wiener Institut für Urbane Nachhaltigkeit/ Ansprechpartner: H. Dumreicher; Informationen zum SUCCESS-Programm unter: <http://www.china-eu-success.org>

²⁴ Ansprechpartner in Berlin: Senatskanzlei Europareferat, IB 2, Christian Keune, Tel.: 9026-2217
Email: Christian.Keune@skzl.verwalt-berlin.de. Ausschreibungsunterlagen und Leitfaden für ASIA URBS sind unter folgender Internetseite zu finden: http://europa.eu.int/comm/europeaid/projects/asia-urbs/index_en.htm und <http://europa.eu.int/comm/europeaid/cgi/frame12.pl>

²⁵ möglicher Ansprechpartner für potenzielle Projektpartner in Mittel- und Südamerika ist das KMG (Mitautor des vorliegenden Berichts – s. Impressum), an dem bereits Kooperationsprojekte z. B. mit chilenischen Gemeinden durchgeführt wurden und noch aktuell werden)

²⁶ Ansprechpartner in Berlin: Senatskanzlei Europareferat, IB 2, Christian Keune, Tel.: 9026-2217
Email: Christian.Keune@skzl.verwalt-berlin.de. Weitere Informationen zum URB AL II Programm finden sich unter: http://europa.eu.int/comm/europeaid/tender/index_en.htm

4.2 Fördermittel durch private und unternehmensnahe Stiftungen

Die finanzielle Förderung von Agendainitiativen und -projekten durch private bzw. unternehmensnahe Stiftungen stellt ein wichtiges Instrument der künftigen Fördermittelakquirierung dar.

Wesentliches Augenmerk bei der Auswahl einer konkreten Stiftung sollte stets darauf gelegt werden,

- dass der Stiftungszweck mit dem zu beantragenden Projekt der Berlin-Agenda übereinstimmt,
- dass nur an diejenigen Stiftungen ein Förderantrag gestellt wird, die nicht ausschließlich selbst operativ tätig sind.

Hinweise zur Erarbeitung von entsprechenden Projektanträgen und eine Übersicht der für die Lokale Agenda 21 geeigneten Stiftungen finden sich in Teil II Kapitel 2.3 des vorliegenden Berichts und in ausführlicherer Form im Handbuch „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda 21“, das als Teilbeitrag dieses Berichtes veröffentlicht wird.²⁷

4.3 Sponsoring

Im Sinne eines strategischen Grundkonzeptes werden im Folgenden die wesentlichen visionären und strategischen Ansätze, Prioritäten, Ziele und Maßnahmen benannt, mit deren sukzessiver Konkretisierung und Implementierung die Erfolgsaussichten für künftige Sponsoringaktivitäten durch die Berlin-Agenda als realistisch eingestuft werden können.

Vision

Die künftigen Sponsoringaktivitäten im Bereich der Berlin-Agenda sollten sich übergeordnet an folgender Vision orientieren:

Im Rahmen des angestrebten umfassenden Fundraisingengagements der Berlin-Agenda sollte das Sponsoring in Zukunft als ein Hauptinstrument im Rahmen des gesamtstädtischen Agenda 21-Fundraisingmodells behandelt und in der Form entwickelt und ausgebaut werden (u. U. mit Modellcharakter auch für andere Städte und Gemeinden), dass dessen kontinuierlicher Einsatz mittel- bis langfristig sowohl auf der Prozess- als auch auf der Projektebene ein wesentlichen Beitrag für eine möglichst konstante Unterstützung der Berlin-Agenda in finanzieller, materieller und personeller Hinsicht zu leisten vermag.

²⁷ S. Fußnote 3

Strategischer Ansatz

Während Sponsoring für die Berlin-Agenda zunächst ein wichtiges Instrument im Bereich des Fundraising darstellt, ist Sponsoring auf Seiten der Unternehmen primär ein Instrument der Kommunikationspolitik im Rahmen ihrer Marketingstrategie zur medien- und öffentlichkeitswirksamen Verbesserung des Unternehmensimage. Ein Unternehmen wird sich daher nur dann auf ein Sponsorship mit der Berlin-Agenda einlassen, wenn sowohl der Sponsoringpartner als auch die Inhalte und das Thema des Sponsorships als imagefördernd eingestuft werden.

Aus strategischer Sicht hat dies für die Berlin-Agenda zur Konsequenz, dass der Einsatz des Sponsorings als Fundraisinginstrument in Zukunft nur dann zu den gewünschten Ergebnissen führen wird, wenn es gleichzeitig gelingt,

- für die Lokale Agenda 21 selbst (sowohl für den Gesamtprozess als auch für einzelne Agenda-projekte) ein langfristiges, positives sowie medien- und öffentlichkeitswirksames Image aufzubauen,
- das Wissen, die Akzeptanz und den Umsetzungswillen im Hinblick auf die Lokale Agenda 21 bei den Bürgern, der Wirtschaft sowie bei der Politik und Verwaltung (auch für potenzielle Sponsoren) erkennbar zu stärken und sukzessive zu steigern,
- innerhalb der Akteure der Berlin-Agenda einen Bewusstseins- und Handlungsprozess im Hinblick auf die wesentlichen Grundlagen, Rahmenbedingungen und u. U. auch notwendigen Veränderungen für ein Sponsoringengagement in Gang zu setzen,
- eigene Richtlinien für Sponsoring zu entwickeln, die auch die notwendige Nachfrageorientierung im Sinne einer gewissen Adaption oder Erweiterung der Lokalen Agenda 21-Handlungsfelder implizieren,
- den Unternehmen den Inhalt, die Sinnhaftigkeit sowie die politische und gesellschaftliche Bedeutung der Berlin-Agenda überzeugend und glaubhaft zu vermitteln,
- den Unternehmen ein konkretes und zielgruppengerechtes Angebot für ein Sponsoring zu unterbreiten, das eventuellen inhaltlichen Vorbehalten gegenüber dem Lokalen Agenda 21-Prozess und ökonomischen Kosten-Nutzen-Analysen im Hinblick auf die imagefördernde Wirkung des Angebotes standhält.

Festlegung von Prioritäten

Folgende Prioritäten sollten bei künftigen Sponsoringaktivitäten durch die Berlin-Agenda berücksichtigt werden:

- Fundierten konzeptionellen und praktischen Vorbereitungen für ein Sponsoringengagement ist prinzipiell Vorrang vor aktionistischen Einzelmaßnahmen einzuräumen.

- Neben konkreten vorbereitenden Maßnahmen zum Sponsoring selbst müssen zunächst auch die notwendigen Rahmenbedingungen (vor allem in den Bereichen Organisation und Kommunikation) in die Wege geleitet und gewährleistet werden (vgl. auch Teil III Kapitel 5.2).
- Dem Sozio- und Kultursponsoring sollte generell Vorrang vor anderen Sponsoringformen eingeräumt werden. Sportsponsoring sollte ebenfalls berücksichtigt werden, sofern eine Verbindung zur Agenda 21 hergestellt werden kann. Ökosponsoring ist (wenn überhaupt) nur in aussichtsreichen Einzelfällen in Betracht zu ziehen (siehe dazu Teil II Kapitel 3.4)
- Der Versuch, konkrete Projektponsorships in die Wege zu leiten, sollte zunächst den Vorzug vor der Anbahnung eines Prozesssponsorships erhalten, da beim Projektponsorship die kurz- bis mittelfristigen Erfolgchancen höher zu bewerten sind als beim Prozesssponsorship.
- Bei Sponsoringanfragen sollten zu allererst die Unternehmen in Betracht gezogen werden, die möglichst mehrere der nachfolgenden Kriterien erfüllen:
 - Starke (Ver-)Bindung zu Berlin (z. B. Berliner Traditionsunternehmen, Unternehmen mit Hauptsitz in Berlin),
 - bereits im Sponsoring aktiv,
 - bereits in der Lokalen Agenda 21 aktiv oder interessiert daran,
 - unternehmens- oder produktbezogene Verbindung zu den Handlungsfeldern der Berlin-Agenda,
 - starkes gemeinnütziges Engagement,
 - Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens in der Unternehmensphilosophie (vgl. auch Teil II Kapitel 3.6.1).

Zielsetzungen

In Anlehnung an die übergeordnete Vision, den strategischen Ansatz sowie die Prioritätenliste können nun spezifische Zielsetzungen mit unterschiedlichem Zeithorizont festgelegt werden:

Kurzfristige Zielsetzung (bis Mitte 2004)

- Schaffung geeigneter Grundlagen sowie notwendiger Rahmenbedingungen als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz des Sponsorings als Fundraisinginstrument (vgl. auch Teil III Kapitel 4.3)

Mittelfristige Zielsetzung (bis Ende 2004)

- Erste Akquisition von Sponsoren für wenige ausgesuchte und geeignete Agenda 21-Projekte mit anschließender Erfolgsevaluierung sowie der Einleitung weiterer notwendiger Maßnahmen und Veränderungen am strategischen Grundkonzept

Langfristige Zielsetzung (ab 2005)

- Verstärkte Akquisition von Sponsoren für ausgesuchte und geeignete Projekte sowie für den Prozess der Lokalen Agenda 21 insgesamt mit anschließender erneuter Erfolgsevaluierung sowie der Einleitung weiterer notwendiger Maßnahmen und Veränderungen am strategischen Grundkonzept

Maßnahmen

In Anlehnung an die vorangegangenen Aussagen setzt sich das strategische Grundkonzept aus folgenden Maßnahmen mit unterschiedlichem Zeithorizont zusammen:

Tab. 9: Maßnahmenkatalog zur sukzessiven Implementierung des strategischen Grundkonzeptes für Sponsoringaktivitäten im Agendaprozess Berlin

Zeithorizont	Maßnahmen im Bereich Sponsoring
bis Ende Juni 2004	Intensive Diskussion und Festlegung von Kriterien zur Auswahl von Sponsoren sowie von klaren Richtlinien für die Akquisition und Durchführung von Sponsorships
	Konzeptionelle Überlegungen zur stärkeren Anpassung der bestehenden Handlungsfelder der Lokalen Agenda 21 Berlin an die Anforderungen/ Erwartungen von potenziellen Sponsoren (inhaltliche Ausgestaltung, projektbezogene Umsetzung, Vermittlung nach Außen), evtl. Erweiterung der Handlungsfelder (vor allem im Bereich Sport und Agenda 21)
	Entwicklung einer inhaltlichen Konzeption für eine Sponsorenbrochure zur Berlin-Agenda als Basisinformation für Unternehmen bei der Sponsorenakquisition
	Möglichkeiten zur Rechtsberatung im Bereich Sponsoring ausloten (z.B. entsprechende Kontakte) sowie umfassend und möglichst kontinuierlich in Anspruch nehmen
	Konzeptionelle Entwicklung und Erarbeitung eines Mustervertrages für Sponsorships
	Suche nach Agenda 21-Projekten (ca. 3-5 Projekte), die Interesse an einem Sponsoring haben und hierfür als geeignet einzustufen sind
	Recherche (= Beginn des Aufbaus einer Datenbank) nach Unternehmen, die für eine erste Anfrage zum Sponsoring von ausgewählten Agenda 21-Projekten prinzipiell geeignet und relevant sind
	Recherche nach Unternehmen, die Interesse an der aktiven Beteiligung an der Berlin-Agenda haben, und deren sukzessive Einbindung in den Agendaprozess bzw. in die Agenda 21-Gremien
	Eruierung persönlicher Kontakte zu Personen, die bei der Anbahnung von Sponsorships mit bestimmten Unternehmen direkt oder indirekt behilflich sein können
bis Ende September 2004	Endgültige Festlegung von Kriterien und klaren Richtlinien für die Akquisition und Durchführung von Sponsorships

	<p>Erarbeitung und Vervielfältigung/Druck einer Sponsorenbrochure für die Berlin-Agenda (u.U. mit externer Unterstützung) mit u.a. adäquater Darstellung und Benennung</p> <ul style="list-style-type: none"> • der (u.U. erweiterten) Handlungsfelder der Lokalen Agenda 21, • von konkreten Angeboten/Vorschlägen/Ideen für Sponsorships, • der spezifischen Vorteile für Unternehmen und konkreten Angeboten/Vorschlägen/Ideen zu Gegenleistungen für Sponsoren.
	Endgültige Einigung auf eine kleine Auswahl geeigneter Lokaler Agenda 21-Projekte für die erste Sponsorenakquisition
	Intensive Einbindung interessierter Unternehmen in den Agendaprozess bzw. in die Agenda 21-Gremien
bis Ende Dezember 2004	Erste Sponsorenansprache in Bezug auf ausgesuchte Agenda 21-Projekte mit Sponsorenbrochure (Ziel: Abschluss erster Sponsorenverträge)
	Erfolgsevaluierung und Anpassung/Ergänzung notwendiger Maßnahmen in den Bereichen Organisation, Kommunikation und Sponsoring
	Erarbeitung eines Strategieplans für Sponsoringaktivitäten im Jahr 2005

4.4 Spenden

Im Sinne eines strategischen Grundkonzeptes werden in den nachfolgenden Kapiteln die wesentlichen visionären und strategischen Ansätze, Prioritäten, Ziele und Maßnahmen benannt, mit deren sukzessiver Konkretisierung und Implementierung die Erfolgsaussichten für künftige Aktivitäten im Spendenbereich durch die Berlin-Agenda als realistische eingestuft werden können. Da auch der Bereich Spenden, wie der des Sponsorings über ähnliche bzw. identische Rahmenbedingungen und Grundvoraussetzungen für die Implementierung verfügt, kommt es in diesem Kapitel ggf. zu inhaltlichen Überschneidungen mit dem Kapitel „Sponsoring“ (vgl. Teil III Kapitel 4.3).

Vision

Die künftigen Aktivitäten im Bereich von Spenden durch Privatpersonen der Berlin-Agenda sollen sich übergeordnet an folgender Vision orientieren:

Im Rahmen des angestrebten umfassenden Fundraisingengagements der Berlin-Agenda sollte das Spendenwesen durch Privatpersonen in Zukunft als ein Instrument des gesamtstädtischen Agenda 21-Fundraisingmodells behandelt und in der Form entwickelt und ausgebaut werden (u. U. auch mit Modellcharakter für andere Städte und Gemeinden), dass dessen kontinuierlicher Einsatz mittel- bis langfristig sowohl auf Prozess-, als auch auf der Projektebene ein wesentlicher Beitrag für eine möglichst konkrete Unterstützung der Lokalen Agenda 21 in finanzieller, materieller und personeller Hinsicht zu leisten vermag.

Strategischer Ansatz

Spenden stellen für die Berlin-Agenda insgesamt zunächst ein mögliches Instrument im Bereich Fundraising dar. In diesem Bereich stehen unterschiedliche (Teil-)Instrumente zur Verfügung, die es sukzessive anzuwenden gilt. Wesentliches Augenmerk bei der Auswahl der konkreten Instrumente sollte stets auf der anzusprechenden Zielgruppe, den potenziellen Spendern liegen, denn sie entscheiden sich subjektiv für die Höhe und den Zweck ihrer Spenden. Mittel- bis langfristig sollten die Akteure der Lokalen Agenda 21 den Aufbau einer soliden Spenderbasis (Mehrfach- und Dauerspender) für die Agendaprojekte und -aktivitäten zum Ziel haben.

Der Einsatz von Spendeninstrumenten als ein Bestandteil des Instrumentenmixes des Fundraisingmodells der Berlin-Agenda kann in Zukunft nur dann zu den gewünschten Ergebnissen führen, wenn es gleichzeitig gelingt,

- für die Berlin-Agenda selbst (sowohl für den Gesamtprozess als auch für einzelne Projekte und Aktivitäten) ein langfristiges, positives sowie medien- und öffentlichkeitswirksames Image aufzubauen;
- das Wissen, die Akzeptanz und der Umsetzungswillen im Hinblick auf die Lokale Agenda 21 bei den Bürgern, der Wirtschaft sowie bei der Politik und Verwaltung erkennbar zu stärken und sukzessive zu steigern;
- innerhalb der Akteure der Berlin-Agenda einen Bewusstseins- und Handlungsprozess im Hinblick auf die wesentlichen Grundlagen, Rahmenbedingungen und u.U. auch notwendigen Veränderungen für den Einsatz von Spendeninstrumenten in Gang zu setzen;
- die Nachfrageseite und Zielgruppen zu identifizieren und im Zuge dessen für eine gewisse Adaption oder Erweiterung der Handlungsfelder der Lokale Agenda 21 offen zu sein;
- den Bürgern den Inhalt, die Sinnhaftigkeit sowie die gesellschaftliche Bedeutung der Berlin-Agenda überzeugend und glaubhaft zu vermitteln;

- den Bürgern ein konkretes und zielgruppengerechtes Angebot von Spendenmöglichkeiten zu offerieren;
- von Beginn an die Evaluierung der Aktivitäten im Spendenwesen zum Bestandteil der eigenen Arbeit zu machen (vgl. auch die Ausführungen in Teil III Kapitel 4.4).

Festlegung von Prioritäten

Folgende Prioritäten sollten beim künftigen Einsatz der unterschiedlichen Spendeninstrumente durch die Berlin-Agenda berücksichtigt werden:

- Fundierten konzeptionellen und praktischen Vorbereitungen für den Einsatz von Spendeninstrumenten ist prinzipiell Vorrang vor aktionistischen Einzelmaßnahmen einzuräumen.
- Neben der Auswahl von Spendeninstrumenten und konkreten vorbereitenden Maßnahmen im Bereich Spenden müssen zunächst auch die notwendigen Rahmenbedingungen (vor allem im Bereich Organisation und Kommunikation - vgl. Teil III Kapitel 5.2) in die Wege geleitet und gewährleistet werden.
- Bei der Spendenakquisition sollte dem Spendenaufruf für konkrete Projekte gegenüber dem für den Gesamtprozess Lokale Agenda 21 Vorrang eingeräumt werden, da für Projektspenden die Chancen auf Erfolg kurz- und mittelfristig höher zu bewerten sind als für Prozessspenden. Zudem sollte den Projekten Vorrang eingeräumt werden, die den intergenerativen Gerechtigkeitsinn der Lokalen Agenda 21 betonen.
- Abgesehen werden sollte vom Erbschaftsmarketing, da der Berlin-Agenda noch keine solide Spenderbasis zur Verfügung steht. Erst wenn diese gewonnen werden kann, könnte dieses Instrument von den Agenda 21-Akteuren in Betracht gezogen werden (unter Beachtung der dann geltenden Rahmenbedingungen). Erbschaftsmarketing findet auf Grund dessen in den folgenden Ausführungen keine Beachtung mehr.
- Darüber hinaus sollte auch von einem Eintrag ins Spendenportal auf Grund des geringen Rücklaufs ebenfalls abgesehen werden, ein „aktives“, selbstbestimmtes Engagement der Agenda 21-Akteure ist diese eher „passiven“ Form vorzuziehen.

Zielsetzungen

In Anlehnung an die übergeordnete Vision, den strategischen Ansatz sowie die Prioritätenliste können nun spezifische Zielsetzungen mit unterschiedlichen Zeithorizonten für den Spendenbereich festgelegt werden:

Kurzfristige Zielsetzung (bis Mitte 2004)

- Etablierung geeigneter Grundlagen sowie Rahmenbedingungen als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Spenden durch Privatpersonen als Fundraisinginstrument.

Mittelfristige Zielsetzung (bis Ende 2004)

- Erste Akquisition von Spendern für ausgesuchte und geeignete Agendaprojekte bzw. -Handlungsfelder mit anschließender Erfolgsevaluierung sowie der Einleitung weiterer notwendiger Maßnahmen und Veränderungen am strategischen Grundkonzept.

Langfristige Zielsetzung (ab 2005)

- Verstärkte Akquisition sowie Bindung von gewonnen Spendern für ausgesuchte und geeignete Projekte bzw. Handlungsfelder sowie den Gesamtprozess der Berlin-Agenda mit anschließender erneuter Erfolgsevaluierung sowie der Einleitung weiterer notwendiger Maßnahmen und Veränderungen am strategischen Grundkonzept.

Maßnahmen

In Anlehnung an die vorangegangenen Aussagen setzt sich das strategische Grundkonzept aus folgenden Maßnahmen mit unterschiedlichem Zeithorizont zusammen.

Tab. 10: Maßnahmenkatalog für den Bereich Spenden durch Privatpersonen

Zeithorizont	Maßnahmen im Bereich Spenden durch Privatpersonen
bis Ende Juni 2004	Intensivere Diskussion und Festlegung der konkreten Spendeninstrumenten sowie möglicher Zielgruppen für die Akquisition von Spenden.
	Konzeptionelle Überlegungen zur stärkeren Anpassung der bestehenden Handlungsfelder der Berlin-Agenda an die Anforderungen/ Erwartungen von potenziellen Spendern (inhaltliche Ausgestaltung, projektbezogene Umsetzung, Vermittlung nach Außen), evtl. Erweiterung der Handlungsfelder (vor allem im Bereich Gesundheit, Kinder).
	Entwicklung einer inhaltlichen Konzeption für ein bzw. mehrere zielgruppenspezifische Spendenflyer, -broschüren zur Berlin-Agenda als Basisinformation für potenzielle Spender.
	Suche nach Agendaprojekten und -akteuren, die Interesse haben im Spendenwesen aktiv zu werden und hierfür als geeignet einzustufen sind (bspw. für die Spendenakquisition auf Stadtfesten, Ökomärkten, Messen, etc.)
bis Ende September 2004	Endgültige Festlegung der umzusetzenden Spendeninstrumente
	Konkrete Umsetzung von ersten Maßnahmen zur Vorbereitung der Spendenakquisition: Einrichtung eines Spendenkontos explizit für die Berlin-Agenda, Druck von vorgefertigten Überweisungsträgern

	<p>Erarbeitung und Vervielfältigung/ Druck von Spendenbroschüren, -flyern mit adäquater Darstellung und Benennung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - der Handlungsfelder und dem Projektspektrum der Lokalen Agenda 21, - von konkreten Möglichkeiten einer Spende für ein Projekt, - des Spendenkontos, - der Ansprechpartner, - von Gegenleistungen (z.B. Nennung der Spender auf der Website der Agenda 21, Urkunde ab einem Betrag von x Euro).
	Aufbau einer Adressdatenbank mit potenziellen Spendern und deren Profile (zunächst Nutzung des persönlichen Kontakthofes)
	Auswahl von Orten/ Veranstaltungen, wo persönliche Gespräche mit potenziellen Spendern gesucht werden können
	Formulierung eines Spendenbriefes zur Einlage in Rundbriefe, Infoletter der Berlin-Agenda
	Konzeptioneller Aufbau einer Online-Spendenseite mit Informationsbank über die Berlin-Agenda, deren Handlungsfelder und Projekte (als Extra-Seite auf der Website der Berlin-Agenda)
bis Ende Dezember 2004	Einlage eines Spendenbriefes mit Überweisungsträger in vorhandenen Medien der Öffentlichkeitsarbeit, Nutzung „warmer“ Adressen,
	Persönliche Gespräche auf Stadtfestesten, Märkten, Fußgängerzonen etc., um Spender zu gewinnen
	Aufbau/ Freischaltung einer Online-Spendenseite mit Informationsbank über die Berlin-Agenda, deren Handlungsfelder und Projekte (Ziel: Freischaltung der Seite bis Frühjahr 2005)
	Konkretisierung der Kooperation mit regionalen Medien für eine Informations- und Spendenreihe zur Berlin-Agenda
	Direct-Mailing in Briefform
	<p>Erarbeitung eines Strategieplanes für Aktivitäten im Spendenbereich für das Jahr 2005, wobei die folgenden Instrumente in die Überlegungen einbezogen werden sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start einer Inforeihe (inkl. Spendenaufwurf) in regionalen Medien (mittelfristig), • Merchandising, • Berlin-Aktie, • Event.
	Prüfung der Chancen, in Berlin eine Lotterie für Umwelt und Entwicklung einzurichten (u. U. Gespräche mit Mitgliedern des Stiftungsrates der Lottostiftung/ Fraktionsvertretern)

5 Der Weg zur Servicestelle – Zeitplan für die nächsten Schritte

Inhalt der nachfolgenden Kapitel ist die Beschreibung der zentralen Arbeitsschritte für die Umsetzung des Fundraising-Modells der Berlin-Agenda. In einem **ersten Schritt** werden die möglichen **Finanzierungswege für die Implementation** der geplanten Servicestelle benannt. In einem **zweiten Schritt** erfolgt die **Darstellung eines konkreten Handlungs- und Maßnahmenplanes** für das Jahr 2004, indem auch wesentliche Schritte zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für ein profundes Fundraising gegangen werden müssen (Maßnahmen im Bereich Organisation und Kommunikation)

Die erforderlichen Schritte des Gesamt-Fundraisingkonzepts der Berlin-Agenda wurden in Kapitel 4 erläutert, sie stellen den instrumentenspezifischen Arbeitsplan der künftigen Fundraiser der Lokalen Agenda 21 Berlin dar. Gleichermaßen sind jedoch auch die hier genannten Optimierungen der Rahmenbedingungen vonnöten.

Die Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmenpläne in den Bereichen Organisation (vgl. Kapitel 5.2.1), Kommunikation (vgl. Kapitel 5.2.2) und Instrumenten-Mix (Sponsoring, Spenden und Fördermittel – vgl. Kapitel 4.1 bis 4.4) ergeben insgesamt ein Arbeitsprogramm, mit dem im Laufe eines Jahres systematisch und zielorientiert potenzielle Finanzierungsquellen für die Berlin-Agenda erschlossen werden können.

Oberste Priorität auf dem Weg zur Realisierung der Servicestelle sollte die **Personalplanung** erhalten. Die Umsetzung des o. g. Instrumentenmixes erfordert nicht nur viel Zeit, sondern auch ein erhebliches Maß an Erfahrung in der Fördermittelakquisition (v. a. in Anbetracht der Dringlichkeit und der weitreichenden Konsequenzen für den gesamten Berliner Agendaprozess).

Um mit den konkreten Fundraisingaktivitäten schnellstmöglich beginnen zu können, wird empfohlen, bereits bis März 2004 eine **temporäre Arbeitsgruppe** (mögliche Bezeichnung: FIT = "Fundraising im Team") einzusetzen. Diese Arbeitsgruppe könnte vom erweiterten Lenkungskreis des Agendaforums berufen werden und sollte paritätisch aus Mitgliedern aller bereits bestehenden Agendagremien zusammengesetzt sein (Agendaforum, Geschäfts-/ Projektstelle/ Moderation, Projektagentur, Agendabüro). Neben dem Aufbau der physischen Strukturen und der inhaltlichen Arbeit der Servicestelle sollte Ihre Hauptaufgabe darin bestehen, die Humanressourcen der Servicestelle für die nächsten Jahre aufzubauen. Als Zwischenlösung ist die Einrichtung vorerst einer Vollzeitstelle zu empfehlen, um einerseits die Arbeitsgruppenmitglieder zu entlasten und andererseits die zeitlich dringlichsten Akquisitionsmaßnahmen zu initiieren (einige wichtige Förderprogramme erlauben nur noch eine Antragstellung im Jahr 2004).

Hierzu zählen vor allem:

- Ausarbeitung und Betreuung eines Antrages auf EU-Förderung (z. B. INTERREC III),
- Ausarbeitung und Betreuung mind. eines Stiftungsantrages (z. B. DBU, Allianz-Stiftung),
- Erstellung einer Sponsorenbrochure und Gespräche mit ca. zehn potentiellen Sponsoren,
- Vorbereitung und Start einer Spendenkampagne.

Um jedoch den gesamten erweiterten Aufgabenbereich der Servicestelle (s. Kapitel 3) langfristig in der notwendigen Professionalität ausfüllen zu können, sind ab Mitte 2004 wenigstens 2 Vollzeitstellen notwendig (das entspricht einem Mittelaufwand von etwa 100.000 Euro p. a.). Mit den genannten Schritten wäre eine hohe Wahrscheinlichkeit erreicht, für 2005 eine Finanzierung für Agendaaktivitäten in zumindest dem bisherigen Umfang zu akquirieren (Projektfinanzierungen von 150.000 Euro oder mehr zzgl. zu den Kosten der Servicestelle). Es ist evident, dass dieser Aufwand eine hohe Hürde darstellt. Mit einem geringeren Personaleinsatz sinken jedoch die Chancen, dass sich die entsprechende Investition im dargestellten Maß auszahlt.

Im Folgenden werden einige Wege aufgezeigt, die zu einer Finanzierung der Initialphase des Fundraising der Berlin-Agenda beitragen könnten.

5.1 Finanzierungsoptionen für den Aufbau einer Servicestelle

Der Aufbau der vorgeschlagenen Servicestelle (vgl. Kapitel 3) wird bis zu dem Zeitpunkt, an dem durch die Stelle genügend Mittel akquiriert werden, um die Agendaaktivitäten und sich selbst zu finanzieren, seinerseits eine Finanzierung erfordern. Neben der Arbeit für den Aufbau der formalen Struktur wird es auch und insbesondere darum gehen, Arbeit in eine professionelle Akquisition und Öffentlichkeitsarbeit zu investieren. Für die Anschubphase kommen in erster Linie Fördermittel und Stiftungen in Betracht.

A) Modellvorhaben "Servicemodul Fundraising"

Eine innovative Finanzierungsoption ist das Konzept der indirekten Finanzierung der Servicestelle durch ein stiftungsfinanziertes Projekt, das die **Entwicklung eines Dienstleistungsangebotes** (mit dem Namen "Servicemodul Fundraising") zum Ziel hat. Die Erfahrungen, die beim Aufbau des Berliner Fundraising-Teams und dessen Tätigkeit (innerhalb der Servicestelle) gesammelt werden können, sollen zu einem eigenständigen und in jeder beliebigen Gemeinde anwendbaren Dienstleistungsmodul weiterentwickelt werden. Distributionsmöglichkeiten hierfür ergäben sich durch eine Vernetzung mit bereits vorhandenen Dienstleistungsanbietern im Bereich Lokale Agenda 21 (bspw. mit der "Bundesweiten Servicestelle Lokale Agenda 21 der agenda transfer GmbH). **Finanziert werden könnte dieses Modellvorhaben/ Pilotprojekt von einer Stiftung.** Da es ein solches Dienstleistungsmodul bundesweit in dieser Form und in diesem Kontext noch nicht

existiert, und es sich nach erfolgreicher Implementierung in den jeweiligen Gemeinden finanziell selbst trägt, werden die Chancen, eine Stiftung zu finden, die dieses Projekt in Berlin fördert, als gut bewertet. Ausdrücklich sei hier die Kontaktaufnahme mit der Allianz Umweltstiftung, der Konrad-Adenauer-Stiftung und der Bewegungstiftung empfohlen, die nach bereits geführten Vorgesprächen generelles Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet haben.²⁸ Eine ausführliche Auflistung der außerdem in Frage kommenden Stiftungen findet sich im Handbuch „Informationen und Tipps für Anträge zur Lokalen Agenda“.²⁹

Gelingt eine solche Projektrealisierung, wären die Kosten für die Unterhaltung der Berliner Servicestelle durch entsprechende Projektmittel mittelfristig gesichert.

Zeithorizont: mittelfristig

Aufwand der Antragstellung: mittel. Wenn das entsprechende Vorwissen der Agendaakteure genutzt werden kann, beschränkt sich die Arbeit hauptsächlich auf die Antragstellung und die Kontaktaufnahme mit den Stiftungen.

B) "Nachhaltigkeits- und Umweltconsulting"

Durch die Bündelung von u. a. umweltfachlichem Wissen innerhalb der erweiterten Geschäfts- und Servicestelle könnten Dienstleistungen ähnlich dem Vorbild von Umweltberatungsbüros angeboten werden. Mit Hilfe dieses Konzept könnten **nachhaltige Geschäftsfelder für die Finanzierung von Agendaaktivitäten** erschlossen werden. Beispielsweise könnte ein Label für Unternehmen vergeben werden, die sich in Berlin auf dem Weg zum nachhaltigen Wirtschaften befinden, oder es könnten Dienstleistungen wie Umweltberatung, Öko-Auditing, Nachhaltigkeitsberichterstattung oder die Vermarktung von fair gehandelten und/ oder ökologischen Produkten angeboten werden, deren Erlös zum Teil in den Agendaprozess fließt. Dadurch würde ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb mittels Wertschöpfung im Feld des nachhaltigen Wirtschaftens zur Finanzierung des Prozesses und der Projekte der Berlin-Agenda beitragen. Die Finanzierung der Agenda bekäme dadurch eine eigenständige Verankerung und mithilfe der zukunftsfähig ausgerichteten Wirtschaftstätigkeit könnten gewissermaßen „zwei Fliegen mit einer Klappe“ geschlagen werden.

Zeithorizont: mittelfristig

Aufwand: mittel. Neben der Organisation und Vermarktung dieses Serviceangebotes müssen auch die personellen Ressourcen etabliert werden

²⁸ S. hierzu auch Teil II Kapitel 4

²⁹ S. Fußnote 3

C) Nutzung bisheriger agendaspezifischer Finanzierungsquellen in Berlin

Hier kommen vor allem zwei Quellen in Betracht, die bereits jetzt Mittel für die Lokale Agenda 21 Berlin bereitstellen. Diese Mittel sind derzeit nicht für den Aufbau einer Servicestelle geplant, wir schlagen jedoch vor, Teile dieser Mittel für die Startphase zu verwenden:

- 1) Zum Einen bestünde die Möglichkeit, dass die **Projektagentur „Zukunftsfähiges Berlin“ die Anschubphase der Servicestelle finanziell unterstützt**. Hierzu könnte die voraussichtlich letzte Vergaberunde im ersten Quartal 2004 genutzt werden. In Anbetracht des Umstandes, dass die Projektagentur die Initiative für dieses aktuelle Projekt gegeben hat und dass ein finanziell gesicherter Fortgang des Agendaprozesses eine hohe Priorität besitzt, halten wir ein Engagement der Projektagentur für durchaus möglich.
- 2) Zum Anderen könnten Teile des **Agendaetats der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung**, sofern der Etat in den Haushaltsverhandlungen erhalten bleibt, für das Fundraising und die hierfür erforderliche Außenkommunikation eingesetzt werden. Im Zuge der Umstrukturierung des Agendaprozesses in Berlin wird seitens des Senats über eine Neuverteilung der Mittel für den Agendaprozess nachgedacht. Da es zukünftig hauptsächlich um die Umsetzung der in Kürze beschlossenen Berlin-Agenda gehen wird, sollen entsprechend verstärkt Projekte gefördert werden. Darüber hinaus sollen evtl. für den Aufbau eines Zukunftsrates e. V. dessen Mitgliedergewinnung und Geschäftsstelle gefördert werden (aufbauend auf den Strukturen des Agendaforums). Der Aufbau der Servicestelle für Fundraising und Kommunikation könnte ein Projekt sein, das mit den Projektmitteln des Agendaetats gefördert wird, und/ oder in den Aufbau der Geschäftsstelle des Zukunftsrates e. V. integriert werden.

Die Nutzung der agendaspezifischen Mittel in Berlin würde eine Verständigung wichtiger Agendaakteure über die Strategie des Fundraising und der externen Kommunikation erfordern, denn nur dadurch wird eine effektive Mittelverwendung für die Startphase realisierbar.

Zeithorizont: Kurzfristig.

Aufwand: vergleichsweise gering.

D) Nutzung von EU-Programmen

Zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Berichts stehen nur wenige Förderprogramme zur Verfügung, die für den Aufbau der Servicestelle in Frage kommen. Eines der vielversprechendsten Förderprogramme, mit dem (bei erfolgreicher Antragstellung) der gesamte Agendaprozess maßgeblich hätte finanziert werden können, das URBAN-II-Programm der EU, ist zum 01.11.2003 geschlossen worden. Auch das entsprechende Unterprogramm der Gemeinschaftsinitiative LIFE III nimmt seit Herbst letzten Jahres keine Anträge mehr an. Trotzdem sollte die Option eines EU-Antrags aus folgendem Grund weiter verfolgt werden: Wenn es gelingt, einen Antrag zu einem der

größeren EU-Programme erfolgreich zu platzieren, ergibt sich auf Grund der daraus folgenden finanziell sehr umfangreichen Zuwendungen die Möglichkeit, **die Servicestelle aus den entsprechenden Budgetposten für „operative Arbeit“ zu finanzieren** (so genannte Overhead-Kosten). Die Servicestelle könnte innerhalb eines solchen Konzepts als federführender Projektträger für das (mit anderen Initiativen oder Organisationen) beantragte Projekt agieren und so die zugesprochenen Mittel zum gleichzeitigen Nutzen des gesamten Agendaprozesses einsetzen (unabhängig von der inhaltlichen Ausrichtung des Großprojekts).

Die folgenden beiden Förderprogramme würden sich prinzipiell für ein solches Fundraisingkonzept eignen.

Förderprogramm „Soziale Stadt“

Grundsätzlich wäre eine Förderung einer Servicestelle Lokale Agenda 21 Berlin möglich. Personalstellen oder freie Mittel können eingeworben werden, wenn es bei einer Antragstellung gelingt, die positiven Auswirkungen auf die soziale (Nachhaltigkeits-)Dimension der Entwicklungsstrukturen Berlins darzustellen, was innerhalb dieses Programms als grundlegendes Förderziel definiert ist. Denkbar wäre hier ein vernetztes Projekt mehrerer Berliner Bezirke in den Themenfeldern Bürgerpartizipation, Umweltfreundliche Beschäftigungsmaßnahmen, Jugendarbeit, Wohnqualitätsaufwertung und anderen.³⁰

Ein Antrag in diesem Bereich hätte dann Erfolgsaussichten, wenn die entsprechenden Bezirke/Quartiere im Agendaprozess hierzu schnell aktiviert werden könnten.

Zeithorizont: mittelfristig

Aufwand der Antragstellung: Aufgrund der passgenauen Projektkonzeption ist mit einem mittleren Vorbereitungs- und Kommunikationsaufwand zu rechnen.

Förderprogramm "Intelligent Energy for Europe"

Nachdem das Energieprogramm der EU neu aufgelegt wurde, beginnt ab 2004 dessen Umsetzungsphase. Da die Beteiligung von Initiativen und NROen ausdrücklich gewünscht wird und die Lokale Agenda 21 mehrere Aktionsfelder in den Bereichen regenerativer Energien und dem Verkehrswesen umfasst, sollte erarbeitet werden, in wieweit eine gemeinsame Antragstellung von Akteuren in Verbindung mit europäischen Partnern erfolgversprechend ist³¹ (die Servicestelle kann hierbei, wie oben erläutert, als Fokuspunkt und Koordinationsstelle fungieren). Insbesondere die beiden Programmteile STEER und COOPENER wären hierfür geeignet:

STEER betrifft die Unterstützung von Initiativen, die sämtliche energiespezifischen Aspekte des Verkehrswesens, etwa die Diversifizierung der Kraftstoffe umfassen (z.B. durch neue in Entwick-

³⁰ Ansprechpartner in Berlin ist das Deutsches Institut für Urbanistik (DifU), Dr.-Ing. Heidede Becker, Tel.: 030/39001-298, h.becker@difu.de. Weitere Informationen unter: <http://www.soziale-stadt.de/programm/>

³¹ Weitere Informationen zum Programm unter: http://europa.eu.int/comm/energy/intelligent/index_en.html

lung befindliche Energieträger und erneuerbare Energiequellen, oder durch die Förderung von Kraftstoffen aus regenerativen Energien und der Energieeffizienz im Verkehrswesen).

COOPENER unterstützt Initiativen zur Förderung erneuerbarer Energiequellen und der Energieeffizienz in Entwicklungsländern, insbesondere im Rahmen der Zusammenarbeit der EU mit selbigen. Berliner Agendaakteure, die in diesem Bereich bereits Erfahrungen gesammelt haben, könnten gemeinsam mit Forschungseinrichtungen und Unternehmen spezifische Projekte entwickeln.

Zeithorizont: mittel- bis langfristig

Aufwand der Antragstellung: In der Regel ist bei EU-Programmen mit einem hohen Aufwand zu rechnen. Da jedoch örtliche Initiativen ausdrücklich aufgefordert werden, sich zu bewerben, gelten hier vereinfachte Kriterien.

E) Unterstützung durch Maßnahmen des Arbeitsförderprogrammes Berlin

Um die vorbereitenden Arbeiten zum Aufbau mit Personal auszustatten, wäre die Beantragung von Stellen als Arbeitsbeschaffungsmaßnahme (ABM-Stellen) sinnvoll. Seit dem 01.01.2004 haben sich die Antragsmodalitäten vereinfacht (u. a. Zusammenlegung von SAM und ABM). Voraussetzung für die Bewilligung einer ABM-Stelle ist weiterhin, dass die durchzuführende Arbeit im öffentlichen Interesse liegt, was im Tätigkeitsbereich Lokale Agenda 21 prinzipiell immer der Fall ist. Die ABM-Stellen müssen bei einem örtlichen Träger, der diese Maßnahmen stellvertretend für das Arbeitsamt verwaltet (z.B. Kommunen, Vereine, GbR), beantragt werden und können dann i.d.R. für zwölf Monate eingerichtet werden.

In Verbindung mit dem unten dargestellten Programm EQUAL und dem Aufbau der Sponsoringaktivitäten (s. Teil II Kapitel 3.7) ergäbe sich die Möglichkeit, die ABM-Stellen für den Aufbau dieser Servicestelle zu beantragen. Durch diese Option könnte die Servicestelle mittelfristig Finanzen einwerben.

Zeithorizont: Für 2004 können keine Maßnahmen mehr beantragt werden, da dies 2003 hätte geschehen müssen. ABM-Stellen könnten also erst deutlich nach dem vorgesehenen Start der Servicestelle zur Verfügung stehen. Maßnahmen für 2005 können bis Oktober/November 2004 beantragt werden. Projektlaufzeit 1 Jahr, Option auf zweimalige Verlängerung.

Aufwand der Antragstellung: gering bis mittel (d.h. ca. 2-3 Wochen, je nach Datenlage)

5.2 Umsetzungsschritte für die Bereiche Organisation und Kommunikation

In Ergänzung zu den Ausführungen über den Aufbau und die Struktur der Servicestelle sowie den Möglichkeiten ihrer Finanzierung wird in diesem Kapitel dargestellt, welche Maßnahmen in den Bereichen "Organisation" und "Kommunikation" notwendig sind, um eine schnelle Etablierung und vor allem erfolgreiche Arbeit der geplanten Servicestelle zu gewährleisten.

Diese Empfehlungen stehen in engem Zusammenhang mit den in Teil III Kapitel 4 ausgeführten Maßnahmen zur erfolgreichen Anwendung der verschiedenen Fundraisinginstrumente und sind bei der praktischen Umsetzung integriert zu betrachten bzw. miteinander zu verknüpfen.

5.2.1 Maßnahmen im Bereich "Organisation"

In Anlehnung an die vorangegangenen Aussagen sollten im organisatorischen Bereich folgende Maßnahmen mit unterschiedlichem Zeithorizont eingeleitet werden:

Tab. 11: Maßnahmenkatalog für den Bereich "Organisation" zur Etablierung der geplanten Servicestelle und zur Einleitung der Mittelakquisition

Zeithorizont	Maßnahmen im Bereich Organisation
bis Ende Juni 2004	<p>Einrichtung einer temporären Arbeitsgruppe (mögliche Bezeichnung: FIT = "Fund-raising im Team") mit ca. 5 Vertretern, die die Koordinierung und ggf. Umsetzung der notwendigen Schritte für</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Etablierung der Servicestelle, • Maßnahmen im Bereich "Kommunikation" (vgl. Teil III Kapitel 5.2.2) und • Maßnahmen für die Anwendung der Fundraisinginstrumente (vgl. Teil III Kapitel 4) auf gesamtstädtischer Ebene einleiten. <p>Diese Arbeitsgruppe sollte – dem partizipativen Grundverständnis der Berlin-Agenda entsprechend – möglichst mit Vertretern aus der Geschäftsstelle/ Moderation, dem Lenkungskreis (u.a. Agendabüro, ggf. Projektstelle) sowie dem Agendaforum/ Zukunftsrat und der Projektagentur zusammengesetzt sein und durch das Agendaforum/ den Zukunftsrat offiziell bestätigt bzw. eingesetzt werden. Ihre Arbeit ist dann erledigt, wenn die Erfüllung des erweiterten Aufgabenbereiches durch die Geschäftsstelle personell gesichert ist. Dies sollte bis ca. August 2004 der Fall sein.</p>

	<p>Vertiefende strukturelle und inhaltliche Überlegungen durch FIT auf Grundlage des vorliegenden Konzeptes, mit dem Ziel, einen inhaltlich abgestimmten Strategieplan zu erstellen, der insbesondere auf folgende Punkte eingeht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung der Servicestelle (insbesondere in der Startphase), • Rechtsform für das Agendaforum/ Zukunftsrat, (inkl. Klärung der Vertretung gesellschaftlicher Gruppen und Mitglieder des Vorstands), • Ausgabe- und Vergabemodalitäten der akquirierten Mittel (Ziel: transparenter Mittelfluss) durch die Servicestelle, • Personalbedarf für die Servicestelle, • Raum- und Technikbedarf für die Servicestelle, • notwendige Maßnahmen im Bereich "Kommunikation" (vgl. Teil III Kapitel 5.2.2), • Festlegung von Prioritäten und notwendigen Maßnahmen zur Anwendung der verschiedenen Fundraisinginstrumente (vgl. Teil III Kapitel 4). <p>Gezielte Mittelakquisition (durch FIT oder sonstige Verantwortliche) zum Aufbau und zur Finanzierung der Servicestelle unter Berücksichtigung der in den Teil III Kapiteln 4 und 5.1 dargestellten Finanzierungsoptionen.</p> <p>Einleitung der notwendigen ersten Maßnahmen im Bereich "Kommunikation" sowie zur Anwendung der verschiedenen Fundraisinginstrumente auf Grundlage des vorliegenden Konzeptes (vgl. Teil III Kapitel 4).</p> <p>Lösung für den Raum- und Technikbedarf der Servicestelle.</p> <p>Erarbeitung eines Stellenprofils sowie Suche (z.B. über öffentliche Ausschreibung) und Einstellung von geeignetem Personal für die Bereiche "Kommunikation" und "Fundraising" zur Stärkung der Geschäfts- bzw. Servicestelle:</p> <p>Im Idealfall 2 Vollbeschäftigte, alternativ: 1 Vollbeschäftigter und 1 studentische Hilfskraft/ Praktikant/ Volontär.</p> <p>Enge Kooperation zwischen FIT und der Servicestelle in der Startphase.</p>
	<p>Workshop mit allen relevanten Akteuren der Lokalen Agenda 21 Berlin durch FIT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau, Struktur und Aufgaben der „Servicestelle“ (incl. Festlegung auf eine geeignete Rechtsform, endgültige Festlegung der Ausgabe- und Vergabemodalitäten für die akquirierten Mittel) sowie Vorstellung des neuen Personals • Pläne, Ziele und Strategien im Hinblick auf den Einsatz der Fundraisinginstrumente (vgl. Teil III Kapitel 4), • Pläne, Ziele und Strategien im Hinblick auf die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Teil III Kapitel 5.2.2), • Pläne, Ziele und Strategien im Hinblick auf die interne Kommunikationsstruktur (vgl. Teil III Kapitel 5.2.2), <p>Abstimmung und endgültige Beschlussfassung zu den einzelnen Punkten durch das Agendaforum/ den Zukunftsrat.</p>
bis Ende September 2004	Einrichtung der gewählten Rechtsform

	Auflösung von FIT und Übernahme der Verantwortung durch das neue Personal in der Servicestelle auf Grundlage der geltenden Beschlüsse und Rechtsform
	Weitere gezielte Maßnahmen in den Bereichen "Organisation" und "Kommunikation" sowie zur Anwendung der verschiedenen Fundraisinginstrumente auf Grundlage des vorliegenden Konzeptes (vgl. Teil III Kapitel 4 und 5.1) und der Workshopergebnisse durch die Servicestelle.
bis Ende Dezember 2004	Weitere gezielte Maßnahmen in den Bereichen "Organisation" und "Kommunikation" sowie zur Anwendung der verschiedenen Fundraisinginstrumente auf Grundlage des vorliegenden Konzeptes (vgl. Teil III Kapitel 4 und 5.1) und der Workshopergebnisse durch die Servicestelle. Anwendung der präferierten Fundraising-Instrumente spätestens ab September 2004.
	Aufstellung eines Strategieplans für 2005.

5.2.2 Maßnahmen im Bereich "Kommunikation"

In Anlehnung an die generellen Erfordernisse im Bereich "Organisation" gilt es auch im Bereich "Kommunikation" von Beginn an entsprechende Maßnahmen einzuleiten, die als notwendige Rahmenbedingung sowohl den Aufbau und die Etablierung der Servicestelle als auch die erfolgreiche Anwendung der verschiedenen Fundraisinginstrumente sicherstellen sollen.

Tab. 12: Maßnahmenkatalog für den Bereich "Kommunikation" zur Etablierung der geplanten Servicestelle und zur Einleitung der Mittelakquisition

Zeithorizont	Maßnahmen im Bereich Kommunikation
bis Ende Juni 2004	Konzeptionelle und strategische Überlegungen zur Verbesserung und künftigen Gestaltung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit durch FIT, u. a. aufbauend auf den Ergebnissen des Projekts „Agenda im Schaufenster“ und der Öffentlichkeitsarbeit zum Agenda-Event (Ziel: Sukzessiver Aufbau eines medien- und öffentlichkeitswirksamen Images der Berlin-Agenda).
	Konzeptionelle und strategische Überlegungen zur Verbesserung bzw. Koordinierung der internen Kommunikation im Bereich der Lokalen Agenda 21 Berlin durch FIT.
	Kontinuierliche Sensibilisierung der relevanten Akteure der Berlin-Agenda durch FIT (oder sonstige Verantwortliche) im Hinblick auf die notwendigen Maßnahmen und ggf. Veränderungen für den Aufbau der Servicestelle und eine erfolgreiche Mittelakquisition in der Zukunft (Rundschreiben, persönliche Gespräche, Infoabende, Werkstattgespräche, etc.).
	Erarbeitung einer Verhandlungsstrategie für Möglichkeiten der degressiven Förderung der Berlin-Agenda durch den Berliner Senat und Aufnahme von Gesprächen

	<p>Suche nach Möglichkeiten für eine intensivere Lobbyarbeit bei Politik und Wirtschaft mit Festlegung der personellen Zuständigkeit durch die temporäre Arbeitsgruppe (Ziel: Akzeptanz der Berlin-Agenda und Bereitschaft zu deren Umsetzung erhöhen, Gewinnung aktiver Fürsprecher und Unterstützer des Fundraisingengagements)</p> <p>Konkrete Umsetzung von ersten Maßnahmen zur Verbesserung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie zum Aufbau eines medien- und öffentlichkeitswirksamen Images der Berlin-Agenda unter Federführung von FIT, wie z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medienwirksame Präsentation eines erfolgreichen Agendaprojektes, • Serien-Berichterstattung zur Berlin-Agenda in Berliner Tageszeitungen oder Radio- und Fernsehsendungen, • Postkarten- und Plakataktion etc.
bis Ende September 2004	<p>Konzeptionelle und strategische Abstimmung der Kommunikationsstrategie mit der künftigen Fundraisingstrategie durch die Servicestelle nach dem in Teil III Kapitel 5.1 erwähnten Workshop.</p> <p>In Abhängigkeit der Fundraisingstrategie weitere gezielte Maßnahmen im Bereich der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Lobbyarbeit bei Politik und Wirtschaft, wie z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einbindung von namenhaften Persönlichkeiten in künftige Fundraisingaktivitäten der Berlin-Agenda (u. a. Gewinnung für den Vorstand), • Begleit- bzw. Referenzschreiben von Seiten des Regierenden Bürgermeisters oder der IHK an die Berliner Unternehmer, mit der Aufforderung, sich aktiv an der Berlin-Agenda zu beteiligen bzw. sich im Sponsoring zu engagieren etc.
bis Ende Dezember 2004	<p>Erfolgskontrolle der eingeleiteten Maßnahmen im Bereich "Kommunikation" und Einleitung weiterer Schritte und Maßnahmen.</p> <p>Aufstellung eines Strategieplans für 2005.</p>

6 Schlussbetrachtung

Auf der Grundlage einer Bestandsaufnahme der bisherigen Finanzierungsquellen der Dialogprozesse und Projekte der Berliner Agenda 21 wird in diesem Projektbericht ein Fundraisingmodell vorgeschlagen, das systematisch einen Instrumentenmix verschiedener Finanzierungsquellen verfolgt: Fördermittel auf EU-, Bundes- und Landesebene, private und unternehmensnahe Stiftungen, Sponsoring aus der Wirtschaft sowie Spenden von Privatpersonen.

Vor dem Hintergrund bundesweit unterschiedlicher Ansätze werden Varianten der organisatorischen Umsetzung eines solchen Fundraisingmodells diskutiert und eine für die Berliner Agenda 21 angepasste Variante entwickelt. Für den Aufbau und die Tätigkeit einer solchen Servicestelle Fundraising werden Maßnahmeprogramme formuliert, mit deren Hilfe die verfügbaren Finanzierungsquellen systematisch erschlossen werden können.

Als nächste Schritte werden Finanzierungsoptionen für den Aufbau der Servicestelle beschrieben und Maßnahmen für eine effektive Kommunikation und Organisation der Berlin-Agenda vorgeschlagen, mit denen sich die Aussichten für die Finanzierung der Agendaaktivitäten verbessern lassen.

In den Beratungen mit den Gremien des Berliner Agendaprozesses, in den Konsultationen und Gesprächen mit Akteuren der Berlin-Agenda auf den verschiedenen Ebenen gab es im Prozess der Modellentwicklung überwiegend Zustimmung und die Einschätzung, dass das vorgeschlagene Fundraisingmodell eine gute Grundlage für die künftige Nutzung von Finanzierungsmöglichkeiten für die Berliner Agenda 21 darstellt. Das war für uns deshalb bedeutsam, weil sich mit der Akzeptanz der Idee, ein souveränes, integratives Finanzierungsmodell für den Berliner Agendaprozess zu entwickeln und umzusetzen, auch ein Prozess der Emanzipation der Agendaprojekte und ihrer Akteure abzeichnete.

Agendaprozesse charakterisieren sich in der Regel durch möglichst unabhängige Prozesse und die Kooperation ihrer vielfältigen Akteure. Naturgemäß stehen sie „Top-down-Modellen“ misstrauisch gegenüber – aus einer Vielzahl von Erfahrungen her nicht unberechtigt. Diese Unabhängigkeit ist also so weit wie möglich zu erhalten. Andererseits schließt ein zu starkes Bestreben nach Unabhängigkeit eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten und -potenzialen aus, die sich über stabile Vernetzungen ergeben.

Der vorgeschlagene Finanzierungsmix lässt sich realistischer Weise nur über eine entsprechend enge Kooperation und Vernetzung der relevanten Akteure umsetzen.

Mit dem Ansatz eine neue „Servicestelle“ einzurichten, wird die Möglichkeit, einen eigenen souveränen Rahmen der materiellen und finanziellen Grundausstattung zu errichten, gewährleistet.

Eine sich negativ auswirkende Veränderung der bisherigen Agendastrukturen lässt sich dadurch verhindern, dass sich die Akteure im Agendaforum auf ein partizipatives Entscheidungs- und Verteilungsverfahren verständigen, durch das die Interessen aller Akteure transparent und anerkannt sind und bleiben. Solche Verfahren sind erprobt, doch müssen sie mit den Akteuren gemeinsam erarbeitet werden.

Vor dieser Feststellung bekommt eine zweite Feststellung besondere Bedeutung: Die Projektagentur hat 2003 die Erarbeitung eines integrativen und souveränen Finanzierungsmodells in Auftrag gegeben. D.h. rechtzeitig. Der Agendaprozess Berlin und seine Gremien haben mit dem Jahr 2004 ein Jahr gewonnen, um sich Strukturen zur Organisation sinnvoller Finanzierungsinstrumente aufzubauen, die ab 2005 die finanzielle Absicherung der Berlin-Agenda tragen.

Natürlich müssen zügig die notwendigen Entscheidungen von den Gremien getroffen werden damit die Servicestelle – oder eine adäquate Institution – mit der Arbeit beginnen kann. Doch das erscheint ja geradezu selbstverständlich.

Die Vision, dass die Berlin-Agenda zu einer Lokomotive mit mehr Dampf für die nachhaltige Entwicklung Berlins werden kann, könnte damit zur Wirklichkeit werden.

Quellenverzeichnis

- ABGEORDNETENHAUS VON BERLIN (1999): Zukunftsfähiges Berlin; Bericht der Enquetekommission „Zukunftsfähiges Berlin“ des Abgeordnetenhauses von Berlin. Berlin.
- AGENDA-AGENTUR BERLIN (2002): Agenda im Schaufenster; Elemente einer Kommunikationsstrategie für Zukunftsfähigkeit und Lokale Agenda 21 am Beispiel Berlin; Endbericht. Berlin (<http://agenda-agentur.de/Schaufenster.pdf>).
- AGENDA TRANSFER (2003): <http://www.gute-beispiele.net/> (Stand: 02.08.03)
- ALLIANZ KULTURSTIFTUNG 2003: o.T. Auf: <http://www.allianz-kulturstiftung.de> (Stand: 22.07.2003)
- BOB BOMLIZ GROUP GMBH (Hrsg.) 2002: Sponsoring Trends 2002. Bonn.
- BÖHME, C/ PREUß, T./ RÖSLER, C. 2001: Lokale Agenda und Naturschutz – Ergebnisse einer Umfrage. In: Natur und Landschaft. Zeitschrift für Naturschutz und Landschaftspflege. Verlag W. Kohlhammer. Stuttgart.
- BOLL. K.-D. 2001: Relationship Fundraising. Von der Kunst, Freundschaften zu pflegen. In: RADLOFF, J./ RATTENBACHER, G./ WIRSING, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München
- BOOCHS, W. 2000: Sponsoring in der Praxis – Steuerrecht, Zivilrecht Musterfälle. Neuwied, Kriffel
- BUERGER-GESELLSCHAFT 2003: o.T. Auf: <http://www.buerger-gesellschaft.de> (Stand: 25.07.2003)
- BUND 1995: Richtlinien zur Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen. Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND) e.V. Bonn.
- CROLE, B. 2001: Direct Mail. Praxistipps für kleine Organisationen oder; es lebe die Nische. In: RADLOFF, J./ RATTENBACHER, G./ WIRSING, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München
- DAIMLER-BENZ-STIFTUNG 2003: o.T. Auf: <http://www.daimler-benz-stiftung.de/home/foundation/de/start.htm> (Stand: 20.07.2003)
- DB-KULTURSTIFTUNG 2003: o.T. Auf: <http://www.db-kulturstiftung.de>. (Stand: 22.07.2003)
- DEUTSCHER SPENDENRAT 2003: Spendenbereitschaft der Bundesbürger wächst. Pressemitteilung des Deutschen Spendenrates. Auf: <http://www.spendenrat.com/pressemitteilung.htm> (Stand: 18.07.2003)
- DEUTSCHE WELLE 2003: Spendenbereitschaft der Deutschen trotz Konjunkturflaute konstant. Deutsche Welle: Pressemitteilung. Auf: http://www.dw-world.de/german/0,3367,2982_A_689163_1_A,00.html (Stand: 18.07.2003)
- DRESDNER AGENDA 21 2003: Lions Club Dresden Agenda 21. Auf: <http://www.dresdner-agenda21.de/doku/lions-club.html> (Stand: 25.07.2003)
- ECOLOG-INSTITUT FÜR SOZIAL-ÖKOLOGISCHE FORSCHUNG UND BILDUNG (2002): Aktions- und Kommunikationshandbuch „Nachhaltigkeit kommunizieren – Bürger aktivieren“; Soziale Milieus als Zielgruppen in der Lokalen Agenda 21-Arbeit. Hannover.
- FABISCH, N. 2002: Fundraising. Spenden, Sponsoring und mehr... . München

- FISCHER, K. 2003: o.A.
- FLANAGAN, J. 2000: Succesfull Fundraising - A Complete Handbook for Volunteers and Professionals. Chicago
- FUNDRAISING 2003: o.T. Auf: <http://www.funraising.de/content/fundrais/pperson.htm> (Stand: 27.06.2003)
- GRÜNE LIGA BERLIN E. V., HRSG. (2003): Mit Zukunft gestalten – Zukunft mitgestalten; Berliner Lokale Agenda 21; Kurzfassung des Agenda-Entwurfs. Berlin (auch unter http://agendaforum.de/docu/kurzfassung_la21.pdf).
- HAIBACH, M. 1996: Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen. Ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Nonprofit-Organisationen. Frankfurt
- HÖNIG, H.-J. 2000: Erbschaftsmarketing. Vom guten Umgang mit einer schweren Thematik. In: RADLOFF, J./ RATTENBACHER, G./ WIRSING, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München
- IHK BERLIN 2003: <http://www.berlin.ihk24.de/BIHK24/BIHK24/servicemarken/presse/presseinfo/> (Stand: 25.07.03)
- KELL, A. 2001: Kooperationsbeispiel: Leipziger Agenda 21. In: Radloff, J./ Rattenbacher, G./ Wirsing, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München.
- KUCKARTZ, U. / GRUNENBERG, H. 2003: UMWELTBEBWUSSTSEIN 2002. Die Ergebnisse. Auf: <http://www.empirische-paedagogik.de/ub2002neu/inhalt/ergebnisse/spezialjohannesburg>
- LEIPZIGER AGENDA 21 (2003): <http://www.le-agenda.de/foerderung/foerderung0.htm> (Stand: 24.07.2003); <http://www.le-agenda.de/aktuell/aktuell.htm> (Stand: 24.07.03)
- LIONSCLUB 2003: Lions - Kultur und Umwelt. Auf: <http://www.lionsclub.org/GE/content/> /Stand: 20.07.2003)
- MECKING, C. 2001: Der Bundesverband Deutscher Stiftungen. In: Radloff, J./ Rattenbacher, G./ Wirsing, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München.
- MENZEL, S. 2000: Beteiligung von Unternehmen am Prozess der Lokalen Agenda 21 in der BRD – Motivationen, Formen und Bedingungen eines lokalen Engagements der Wirtschaft. Philipps-Universität Marburg. Unveröffentlicht. Marburg.
- MÜLLERLEIELE 2002: Müllerleile Online Dienst – MOD für Fundraising und PR. Nr. 2 vom 26.Juni 2002
- NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND 2003: o.T. Auf: <http://www.nabu.de> (Stand: 18.07.2003)
- ÖKOINSTITUT E.V. 1999: Infobrief "Hotline" zur Lokalen Agenda 21. Darmstadt.
- PAPENFUß, S. 1995: Ökosponsoring. Ein neues Finanzierungs- und Kommunikationsinstrument für den staatlichen Naturschutz? Diplomarbeit am Institut für Landesplanung und Raumforschung des Fachbereiches Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover. Hannover (unveröffentlicht)

- POLITISCHE ÖKOLOGIE 1994: Fundraising für die Umwelt. Finanzierungsmöglichkeiten für Umweltinitiativen. München
- PROJEKTAGENTUR 2003: 40 Projekte für Berlins Zukunftsfähigkeit. Bilanzveranstaltung der Projektagentur Zukunftsfähiges Berlin. Presseinformation.
- RETTENBACHER, G.R. 2001: Überblick zu den porträtierten Stiftungen. Eine ganz schön(e) bunte Stiftungslandschaft. In: RADLOFF, J./ RATTENBACHER, G./ WIRSING, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München
- SCHERINGSTIFTUNG 2003: o.T. Auf: <http://www.scheringstiftung.de/> (Stand: 22.07.2003)
- SPENDENPARLAMENT 2003: o.T. Auf: <http://www.spendenparlament.de> (Stand: 20.07.2003)
- SPENDENPORTAL 2003a: o.T. Auf: <http://www.spendenportal.de/sp/main/presse.php> (Stand: 23.07.2003)
- SPENDENPORTAL 2003b: Internet soll Spendenaufkommen steigern. Pressemitteilung. Auf: <http://www.spendenportal.de/sp/main/presse.php> (Stand: 18.07.2003)
- STATISTIK-BERLIN 2003: o.T. Auf: <http://www.statistik-berlin.de/statistiken> (Stand: 25.07.2003)
- STIFTUNG BRADENBURGER TOR: o.T. Auf: http://www.stiftung.brandenburgertor.de/stiftung/index_selbstverst.html (Stand: 17.07.2003)
- STIFTUNG-SPONSORING 2003a: Stiftung und Sponsoring – Gemeinsamkeiten und Unterschiede. Auf: <http://www.stiftung-sponsoring.de/meldung08.html> (Stand: 24.07.2003)
- STIFTUNG-SPONSORING 2003b: Sponsoring. Unternehmen als Stifter. Auf: <http://www.stiftung-sponsoring.de> (Stand: 25.07.2003)
- STUTTGART 2003: Spendenservice der Landeshauptstadt Stuttgart. Auf: <http://www.stuttgart.de/sde/item/gen/31296.htm>. (Stand: 25.07.2003)
- URSELMANN, M. 1998: Fundraising - Erfolgreiche Strategien von führenden Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien
- WALLMEYER, G. 2001: Merchandising. Pfiffige Produkte statt kluger Broschüren. In: RADLOFF, J./ RATTENBACHER, G./ WIRSING, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München
- WEIGEL-STOLLENWERK, N. 2001: Sponsoring. In: Radloff, J./ Rattenbacher, G./ Wirsing, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München.
- WESER KURIER 2001: Neue Spender gesucht. Datenbank soll Geber und Organisationen zusammenbringen. Pressemitteilung. Auf: <http://www.spendenportal.de/sp/main/presse.php> (Stand: 18.07.2003)
- WIESNER, K. 2001: Spendenparlament Hamburg. Der soziale Exportschlager aus der Hansestadt. In: RADLOFF, J./ RATTENBACHER, G./ WIRSING, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München
- WOHLERS, HEIDE (2003): Bericht vom Agenda-Event am 16. 09. 03. Auf: <http://agendaforum.de/event>.

WORLD WIDE FUND FOR NATURE 2003: o.T. Auf: <http://www.wwf.de> (Stand: 16.07.2003).

WIRSING, A. 2001: Sponsoring als Kommunikationsinstrument. In: Radloff, J./ Rattenbacher, G./ Wirsing, A. (Hrsg.) 2001: Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München.