

4.6 Fördergelder: freiwillige Mittel aus öffentlicher Hand und Stiftungen

4.6.1 Fördergelder aus öffentlicher Hand

Manfred Belle

Staatliche Fördergelder sind Zuwendungen von Bund, Ländern und Kommunen an nichtstaatliche Körperschaften. Diese Förderung findet dort statt, wo der Staat ein Interesse an der Erfüllung bestimmter Aufgaben hat. Bei den Zuwendungen trifft das vielfältige deutsche Staatswesen auf die mindestens ebenso bunte Landschaft nichtstaatlicher Organisationen, die für das Gemeinwesen tätig sind. Daraus ergeben sich zwar nicht unendliche, aber doch unübersichtlich viele Möglichkeiten von Förderkonstellationen. Auf jeden Fall muss man sich auf ein gehöriges Maß an Bürokratie einstellen. Andererseits trifft man auch in Behörden gar nicht selten auf sachkundige und hilfsbereite Menschen, oft kann man sogar von einem gemeinsamen Interesse an der Sache ausgehen. Auch bei Fördermitteln besteht Fundraising zu großen Teilen im Aufbau von guten Beziehungen.

4.6.1.1 Gesetzliche Grundlagen

Wer staatliche Fördermittel sucht, begibt sich in die Landschaft des Zuwendungsrechts, das wiederum ein Teil des öffentlichen Haushaltsrechtes ist. Auch wenn man nicht plant, sich in diese Gesetze zu vertiefen, gelten sie trotzdem: die Gesetze über die Haushaltsordnung des Bundes (BHO) und der Länder (LHO), die kommunalen Haushaltsvorschriften und das Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG). Allerdings bestimmen diese Gesetze nur die Grundsätze für die Vergabe von Fördermitteln. Die wichtigen und konkreten Details finden sich in den einzelnen Verwaltungsvorschriften, so auch jene Dokumente, deren sorgfältige Lektüre zwingend ist, z. B. die Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen (ANBest). Sie sind normalerweise fester Bestandteil eines Zuwendungsbescheides und werden deshalb oft direkt als Anhang mitgeschickt – und dann nicht gelesen, oder der Inhalt wird im Laufe des Förderzeitraums wieder vergessen. Das führt später zu Problemen und zu viel zusätzlicher Arbeit, schlimmstenfalls zu Zinszahlungen und Rückforderungen. Das kann auch die Beziehungen zu den Menschen in den Behörden belasten. Man sollte es nicht soweit kommen lassen, zumal die ANBest oft nur wenige Seiten umfassen.

Es gibt zwei Arten von Zuwendungen: die *Projektförderung* und die *institutionelle Förde-*

runge. Es gehört zum Wesen eines Projektes, das es sich klar abgrenzen lässt, vor allem auch zeitlich. Wo das nicht sinnvoll ist, kann die institutionelle Förderung greifen, denn hier decken die Zuwendungen einen Teil der laufenden Ausgaben des Empfängers. Beide Zuwendungen können für mehrere Jahre bewilligt werden. Normalerweise deckt die Zuwendung nur einen Teil der Kosten. Sind die Zuwendungsempfänger finanzschwach, kann dieser Teil jedoch durchaus recht groß sein. Die Vollfinanzierung gibt es nur als Ausnahme. Weil die Teilfinanzierung so häufig ist, existieren drei Unterarten. Im Bewilligungsbescheid steht entweder „Anteilsfinanzierung“ oder „Fehlbedarfsfinanzierung“ oder „Festbetragsfinanzierung“.

Bei der *Anteilsfinanzierung* wird ein bestimmter Anteil, z. B. ein Prozentsatz der zuwendungsfähigen Ausgaben, bewilligt. Bei der *Fehlbedarfsfinanzierung* wird das Defizit gedeckt, das sich aus zuwendungsfähigen Ausgaben abzüglich eigener und fremder Mittel ergibt. In beiden Fällen wird zusätzlich ein absoluter Höchstbetrag für die Zuwendung festgelegt, also beträgt die Zuwendung z. B. „75 Prozent der zuwendungsfähigen Ausgaben, jedoch maximal 75.000 Euro“. Der Empfänger würde also bei zuwendungsfähigen Ausgaben von 100.000 Euro die geringste Eigenbeteiligung erzielen (sofern das das Ziel seiner Kalkulation ist). Da wirkt die dritte Möglichkeit weniger kompliziert, die *Festbetragsfinanzierung*. Hier wird ein fester Betrag zu den zuwendungsfähigen Ausgaben bewilligt. Soweit so gut. Aber wer weiß eigentlich, was zuwendungsfähige Ausgaben sind?

Oft wird in Förderrichtlinien festgelegt, welche Ausgaben zuwendungsfähig sind. Für eine entwicklungspolitische Konferenz können z. B. die Flugkosten eines Referenten aus Indien zuwendungsfähig sein, die Flugkosten des Tagungsleiters für eine Planungssitzung in Indien dagegen nicht. Darf der Zuwendungsempfänger trotzdem nach Indien fliegen? Er darf, aber die Kosten werden vom Zuwendungsgeber bei der Berechnung der Zuwendung ignoriert, weil sie nicht zuwendungsfähig waren. Das kann zu erheblichen Unterschieden führen zwischen den tatsächlichen Gesamtkosten des Projektes und den zuwendungsfähigen Kosten. Dies ist eine zentrale Aufgabe für die Finanzplanung des Projektes, wenn man im Nachhinein keine unangenehmen Überraschungen erleben möchte.

4.6.1.2 Planung von Förderanträgen

Es gibt keinen allgemeinen Wegweiser, dafür sind die Förderziele und Institutionen zu vielfältig und einem zu schnellen Wandel unterworfen. Nach Förderprogrammen muss man aktiv suchen. Informieren kann man sich z. B. bei den jeweiligen Dach- und Interessenverbänden, aber auch direkt bei staatlichen Einrichtungen und auf deren Websites. Viel Mühe kann sich sparen, wer sich gezielte Tipps von Kolleginnen und Kollegen aus seiner Branche einholt. Nachdem man ein Förderprogramm gefunden hat, sollte man es zunächst mit den frei zugänglichen Unterlagen oberflächlich daraufhin prüfen, ob es für die eigene Organisation bzw. das geplante Projekt infrage kommt. Erfüllt man die nötigen Voraussetzungen? Befinden sich Projekt und Träger in der richtigen Region (Bundesland, Landkreis, Kommune), verfolgt man die vorgegebenen Ziele, ist das Pro-

jekt an die richtigen Zielgruppen adressiert? Vorausgesetzt wird fast immer, dass der Träger als gemeinnützig anerkannt ist und korrekte Jahresabschlüsse der letzten Jahre vorlegen kann.

Im ersten Gespräch mit der für das Programm zuständigen Person macht es außerdem einen guten Eindruck, wenn man sofort gezielte Fragen stellen kann und nicht eine „Autorenlesung“ erwartet mit dem, was man in den Unterlagen selbst hätte nachlesen können. Zu den gezielten Fragen gehört: Wie ist die aktuelle Etat-Situation? Zu welcher Frist sind neue Anträge sinnvoll? Wie lange dauert das Verfahren, wer entscheidet zu welchen Terminen? Welche Fördersummen sind üblich? Sollte man beim Erstantrag eine niedrigere Summe beantragen? Welcher Eigenanteil ist gewünscht? Wenn es hier keine Probleme gibt, sollte man anbieten, ein kurzes Exposé des Vorhabens informell einzureichen. So bekommt man wertvolle Rückmeldungen, bevor der „offizielle Antrag“ aktenkundig ist und alle Rückfragen und Änderungen des Antrags zu langem Hin und Her führen. Bringt man das Exposé persönlich vorbei (aber bitte nicht unangemeldet), gibt man damit auch eine Gelegenheit zu einem persönlichen Eindruck. Mit einem Exposé investiert man zu diesem Zeitpunkt weniger Arbeit in das Vorhaben als mit einem vollständigen Antrag.

In dieser Planungsphase ist es wichtig, das richtige Maß zwischen Klarheit und Flexibilität zu finden. Klarheit bedeutet, dass man selbst eine klare Vorstellung davon hat, welche Maßnahme man mit den Fördermitteln realisieren möchte und welches Ziel damit erreicht werden soll. Trotzdem sollte man auch flexibel sein: Im Zweifel muss sich das Projekt den Förderkriterien anpassen, nicht umgekehrt. Bis wo akzeptable Anpassung geht und ab wann die inakzeptable Deformation der ursprünglichen Idee beginnt, muss man selbst entscheiden. Staatliche Förderprogramme bedeuten immer auch staatliche Einflussnahme. Es gehört zu den Aufgaben der Organisation, sich damit zu befassen und rechtzeitig die Grenzlinien zu ziehen. Rechtzeitig meint z. B. nicht erst dann, wenn davon die Zukunft hauptamtlicher Mitarbeiter abhängt.

4.6.1.3 Der Förderantrag

Meist wird klar vorgegeben, was im Antrag beschrieben und enthalten sein sollte. Trotzdem sind Anträge oft fehlerhaft und unvollständig. Mit relativ geringem Aufwand, nämlich indem man sich einfach an die Vorgaben hält, kann man also in die kleine Gruppe guter – weil vollständiger – Anträge aufsteigen. Die *Projektbeschreibung* enthält klare Auskünfte zu Zielen und Maßnahmen. Hier wird leider oft nicht präzise unterschieden. Deshalb hier ein Beispiel dafür, was gemeint ist: Der Bau einer Schule in Tansania ist nicht das Ziel, sondern eine Maßnahme des Projektes. Ziel wäre z. B. die Verbesserung des Bildungsniveaus in der Region. Sinnvoll sind ferner Angaben zum Projekttinhalt (Thema), zum Hintergrund, zu erwarteten Ergebnissen, zum Zeitplan und zu Zukunftsperspektiven des Projektes. Außerdem sollte man das Projekt begründen, z. B. indem man den Bedarf darstellt und erklärt, dass keine andere Organisation diesen Bedarf besser decken könnte. Das alles sollte man vollständig, aber nicht zu ausführlich

beschreiben. In manchen Fällen ist es sinnvoll, eine Zusammenfassung von ein bis zwei Seiten zu erstellen, die diese Punkte enthält.

Neben diesem sachlichen Teil gehört ein *Finanzplan* zum Antrag. Er gliedert sich auf in einen Kostenplan und einen Finanzierungsplan. Der Kostenplan enthält eine detaillierte Aufschlüsselung aller Kostenpositionen entsprechend der Projektstruktur, z. B. Personalkosten, Honorare und Gagen, Reisekosten, Arbeitsplatzkosten, Investitionskosten, Kosten für Publikationen, Öffentlichkeitsarbeit und Dokumentation, gegebenenfalls auch pauschale Verwaltungs- bzw. Overheadkosten. Wie bereits erwähnt, sollte man beachten und nötigenfalls ausweisen, ob Diskrepanzen zwischen Gesamtkosten und zuwendungsfähigen Kosten bestehen.

Der Finanzplan enthält die Aufschlüsselung aller Finanzierungspositionen, z. B. finanzielle Eigenmittel, Einnahmen aus Verkauf oder Teilnahmegebühren, Beiträge und Spenden sowie weitere Fördermittel. Bei Letzterem sollte man erwähnen, ob die Mittel geplant, beantragt oder bereits bewilligt sind. Zur genauen Definition der Eigenmittel ist fast immer eine Rückfrage sinnvoll, weil die Eigenmittel eines Vereins oft aus Spenden und Beiträgen bestehen. Ob diese als Eigenmittel angegeben werden oder gesondert ausgewiesen werden müssen, ist oft Verhandlungssache. Einnahmen werden dagegen fast immer gesondert ausgewiesen und sind nicht als Eigenmittel anrechenbar.

Sowohl im Kosten- als auch im Finanzierungsplan ist es hilfreich, bei den einzelnen Positionen bzw. Zwischensummen den prozentualen Anteil an der Gesamtsumme mit auszuweisen. Hier zahlt sich große Sorgfalt in jedem Fall aus. Bei einem zweijährigen Projekt mit einem Dreivierteljahr Vorlauf hat man es beim Verwendungsnachweis mit einem drei Jahre alten Plan zu tun, der als verbindlicher Maßstab gilt. Auch wenn plausible Abweichungen das Projekt nicht gefährden, machen sie viel Arbeit. Außerdem können große Änderungen die Finanzierung des ganzen Projektes gefährden. Sorgfalt beim Finanzplan bedeutet ernsthafte und realistische Planung. Noch immer kursiert ein „Insidertipp“, man solle die Kosten in der Planung künstlich aufblähen, um erwartete pauschale Kürzungen des Förderbetrages damit vorwegzunehmen und ausgleichen zu können. Von solchen Täuschungsmanövern ist dringend abzuraten. Wo solche Empfehlungen gegeben werden, ist man in dubioser Gesellschaft. Ein anderer Tipp dagegen ist seriöser: Es kommt vor, dass Etats, die eigentlich ausgebucht waren, im Herbst von einzelnen Projekten Mittel-Rückläufe verzeichnen. Wenn man eine kollegiale Beziehung zu den Bearbeitern hat, kann sich eine telefonische Nachfrage lohnen. Es kann erfolgreich sein, dann eine Projektidee mit dem passenden Finanzrahmen kurzfristig als Antrag einreichen zu können.

4.6.1.4 Die Projektabwicklung

Es ist gar nicht selten, dass im laufenden Projekt Details aus dem Antrag und dem Kosten- und Finanzplan in Vergessenheit geraten. Das gibt später garantiert Probleme. Man sollte es sich zur Gewohnheit machen, sich die eigenen Unterlagen regelmäßig wieder vorzulegen, um seiner Mitteilungspflicht bei Änderungen zügig nachzukommen. Der

Kostenplan ist mit wenigen Handgriffen in eine Controlling-Liste verwandelt: hier die Plan-Beträge, dort die Ist-Beträge. Zeitnahe Buchungen und Einträge in die Controlling-Liste ermöglichen jederzeit eine Zwischenbilanz und erleichtern Zwischen-Verwendungsnachweise sehr.

Viele Allgemeine Nebenbestimmungen (ANBest) sehen vor, die Zuwendungsbeträge schrittweise abzurufen. Hier ist ein Mittelabrufplan zu erstellen. Zu welchem Zeitpunkt erwarte ich welche Ausgabe? Meist dürfen Zuwendungen nur soweit abgerufen werden, als sie innerhalb von zwei Monaten für fällige Zahlungen benötigt werden. Zu berücksichtigen ist ferner das so genannte Besserstellungsverbot aus den ANBest: Bei Personalausgaben aus Zuwendungen dürfen die Beschäftigten des Projektes finanziell nicht besser gestellt werden als vergleichbare Beschäftigte beim Staat. Hier gilt der Tarifrahmen für den öffentlichen Dienst als Maßstab. Spätestens bei der Projektabwicklung ist es also höchste Zeit, sich mit Muße und Textmarker ausgestattet dem Kleingedruckten in den ANBest zu widmen. Wenn hier keine wesentlichen Pannen passieren, wird die Sachbearbeiterin das Projekt in guter Erinnerung behalten, und das ist gut für den nächsten Antrag.

4.6.1.5 Der Verwendungsnachweis

Auch hier bekommt man die Regeln mit dem Zuwendungsbescheid und den ANBest meistens frei Haus geliefert. Analog zum Antrag besteht er aus dem Sachbericht und dem Finanzbericht (zahlenmäßiger Nachweis). Der Sachbericht enthält die inhaltlichen Angaben zur Erfüllung des Zweckes. Publikationen aus dem Projekt sollten mit eingereicht werden. Unangenehm, wenn erst jetzt auffällt, dass vergessen wurde, die Förderinstitution im Impressum zu erwähnen oder ihr Logo auf den Werbemitteln vergessen wurde. Ein Pressespiegel dokumentiert anschaulich die Öffentlichkeitswirkung. Originalbelege sind mit einzureichen, es sei denn, es reicht ein so genannter einfacher Verwendungsnachweis. In diesem Fall reicht die summarische Auflistung der Einnahmen und Ausgaben entsprechend der Gliederung des Finanzierungsplans. Alle Belege sind fünf Jahre lang aufzubewahren. Die Bewilligungsbehörde und der zuständige Rechnungshof sind zu Prüfungen berechtigt.

Die erfolgreiche und relativ stressfreie Abwicklung des Projektes sollte eigentlich Beweggrund genug sein, sich mit den Regeln vertraut zu machen und sich an sie zu halten. Benötigen Sie mehr Druck, um sich mit klein gedrucktem Behördendeutsch zu befassen? Hier kann geholfen werden. Die ANBest sehen die Rückerstattung der Zuwendung und die jährliche Verzinsung mit fünf Prozentpunkten über dem Basiszinsatz vor, wenn der Antrag unrichtige oder unvollständige Angaben enthielt oder die Zuwendung zweckentfremdet wurde. Rückerstattung kann auch in Betracht kommen, wenn die Beträge nicht innerhalb von zwei Monaten verausgabt wurden oder der Verwendungsnachweis nicht rechtzeitig innerhalb von sechs Monaten vorgelegt wird. Das sollte als Druckmittel reichen. Nur eines noch: Für den Folgeantrag sieht es dann auch ganz finster aus.

4.6.1.6 Fördermittel im Fundraising-Mix

Angesichts der desolaten Staatsfinanzen wäre es sicher nicht zukunftsfähig, Fördermittel zum zentralen Element im Fundraising-Mix zu erklären. Der Trend ist, dass Organisationen, die bislang überwiegend von Fördermitteln lebten, neue Fundraising-Elemente identifizieren und aufbauen. Bestehende Förderprogramme werden gekürzt, neue Antragsteller werden selten mit offenen Armen empfangen, und neue Förderprogramme werden immer seltener aufgelegt. Auch die Einflussnahme des Staates auf die Projekte der Nichtregierungsorganisationen (NGOs) kann man sehr kritisch sehen. Mit Projekten aus Fördermitteln lassen sich keine Rücklagen für Investitionsmittel bilden. Es ist auch fast unmöglich, aus Zuwendungen kurzfristige Projekte zu realisieren, und bei politischen Inhalten wird es schnell heikel bzw. man gerät in die Auseinandersetzung zwischen den politischen Parteien. Wer von staatlichen Programmen abhängig ist, leidet außerdem bei politischen Mehrheitswechseln unter verstärkter Nervosität.

Daraus lässt sich jedoch keineswegs ableiten, man solle Förderprogramme aus seinem Fundraising-Mix am besten ganz streichen. Das muss man individuell abwägen und entscheiden. Viele Förderprogramme bieten ein sehr gutes Verhältnis von Arbeitsaufwand und Ertrag. Besonders dort, wo sich gute Beziehungen zu den Bearbeitern und Entscheidern entwickelt haben und wo sich im positiven Sinne eine Routine in der Antragsabwicklung entwickeln konnte, verliert das „Antragswesen“ schnell seinen Schrecken. In der Spendenwerbung können staatliche Förderungen als Gütesiegel eingesetzt werden. Unter Umständen lässt sich aktiv damit werben: „Unsere Projekte in Afrika wurden vom Entwicklungsministerium geprüft. Sie entsprechen den Qualitätsanforderungen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit und werden deshalb gefördert.“ In diesem Kontext lassen sich Zuwendungen auch als „Matching Funds“ nutzen: „Für jeden Euro, den Sie spenden, gibt das Entwicklungsministerium drei Euro dazu!“ Die Vervierfachung des Einsatzes erhöht die Motivation zum Spenden: „Die machen mehr aus meinem Geld!“

Zuwendungen lassen sich noch auf einem weiteren Weg für das Fundraising nutzbar machen: Wo Zuwendungen für Öffentlichkeitsarbeit bereitstehen, nutzen sie auch dem Fundraising, vorausgesetzt, es existiert ein Kommunikationskonzept, das die Ansprüche des Fundraisings gut integriert. Jede Investition in Öffentlichkeitsarbeit hat damit auch eine Wirkung auf das Fundraising, sei es weil Besucher auf die Website geführt werden oder weil das Image der Organisation gestärkt wird, oder weil das Projekt ganz einfach dazu führt, dass mehr Menschen mit der Organisation und ihren Leistungen in Kontakt kommen. Es ist Aufgabe des Fundraisers, nicht nur Zuwendungen zu akquirieren, sondern die Förderprojekte so zu beeinflussen, dass sie dem Fundraising größtmöglichen Nutzen bringen.

Weiterführende Literatur

Igl, Gerhard/Jachmann, Monika/Eichenhofer, Eberhard: Ehrenamt und bürgerschaftliches Engagement – ein Ratgeber, Opladen 2002.

4.6.2 Stiftungsmarketing

Silvia Starz

4.6.2.1 Definition

Stiftungsmarketing bezeichnet die strategische Erschließung von Fördermöglichkeiten für eine gemeinnützige Organisation durch Stiftungen. Es ist als fortlaufender Prozess zu verstehen, in dem versucht wird, systematisch die besten Möglichkeiten in diesem Bereich zu erschließen und Stiftungen als Großspender in die Fundraising-Pyramide zu integrieren. Die Akquise von Stiftungsmitteln sollte zu den Fundraising-Instrumenten gezählt werden, die erst mittel- und langfristig Erfolge in Form von Zuwendungen zeigen.

Der Stiftungsmarkt in Deutschland bietet viele Möglichkeiten, Organisationen und Personen zu fördern. Der Begriff Stiftung ist nicht geschützt. So kann sich eine Organisation Stiftung nennen, die von der Organisationsform ein Verein oder gar eine nicht gemeinnützige Kapitalgesellschaft ist und gegebenenfalls auch nicht über Stiftungskapital verfügt. Politische Stiftungen beispielsweise haben bis auf die Friedrich-Naumann-Stiftung die Rechtsform des eingetragenen Vereins und speisen ihre Arbeit überwiegend aus öffentlichen Mitteln. Eine rechtlich selbstständige Stiftung kann nach bürgerlichem, kirchlichem oder öffentlichem Recht gegründet werden. Daneben gibt es auch die Möglichkeit, Fonds, größere Geldbeträge usw. nach bestimmten Vorgaben als rechtlich unselbstständige Stiftung treuhändisch verwalten zu lassen. Diese Form wird mitunter als Vorläufer einer rechtlich selbstständigen Stiftung gewählt, bis das erforderliche Gründungskapital beisammen ist oder weil den Stiftern die Gründung und Betreuung einer selbstständigen Stiftung zu aufwendig erscheint. Eine weitere wichtige Unterscheidung im Stiftungsmarketing ist die zwischen operativ und fördernd tätigen Stiftungen. Nur fördernd tätige Stiftungen unterstützen andere Organisationen. Rein operative Stiftungen verfolgen Zwecke wie den Erhalt eines Hauses oder den Betrieb einer Schule. Es gibt auch operativ *und* fördernd wirkende Stiftungen, die eigene Förderprogramme entwickeln, z. B. zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements von 2005 bis 2010 (Näheres zum Stiftungsrecht unter 7.1.2).

4.6.2.2 Überblick über Stiftungs- und Förderschwerpunkte

Der Jahresbericht 2004 des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen spricht von 12.940 Stiftungen bürgerlichen Rechts zum 31.12.2004. Im seinem „Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2005“ sind Porträts von 10.064 Stiftungen zu finden, davon sind etwa Zweidrittel fördernd tätig. Bezogen auf die Stiftungsschwerpunkte gibt dies folgende Verteilung: