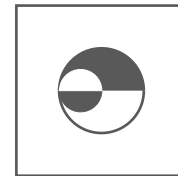


AUF EIGENEN BEINEN STEHEN

Finanzierungsmöglichkeiten
entwicklungspolitischer
Nichtregierungsorganisationen



STIFTUNG NORD-SÜD-BRÜCKEN



STIFTUNG NORD-SÜD-BRÜCKEN

NORD-SÜD-SCHRIFT 3

Muster Sponsoringvertrag

Sponsoring-Vertrag

Zwischen

dem Verein: (im folgenden „Verein“)

vertreten durch den vertretungsberechtigten Vorstand

Anschrift:

und

der Firma: (im folgenden „Firma“)
Anschrift:

§ 1

Die Vereinbarung gilt für den Zeitraum vom bis zum

§ 2

Die Firma zahlt an den Verein einen einmaligen Betrag in Höhe von DM,
in Worten „ “,
inklusive Mehrwertsteuer.

§ 3

Der Verein gestattet der Firma, im Rahmen von jeder Art von Informationen und
Werbung auf diese Sponsortätigkeit hinzuweisen.

§ 4

Erfüllungsort und Gerichtsstand ist

(Ort) (Datum) Für den Verein als Vorstand Für die Firma

**STIFTUNG NORD-SÜD-BRÜCKEN
EINE-WELT-HAUS JENA**

**FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN
ENTWICKLUNGSPOLITISCHER NRO –
GESCHÄFTSBETRIEBE UND FUNDRAISING**

**STUDIE
VON DR. UTZ DORNBERGER IM AUFTRAG DER STIFTUNG NORD-SÜD-BRÜCKEN**

Puerto Alegre e.V.	Franz-Mehring Str. 20 15230 Frankfurt/Oder Tel.: 0335-530285 Fax: 0335-530285	Claudia Tröger Christina Katzer Dorothea Faruhn	• Weltladen nach Modell A
Spendenwerbung			
INKOTA-netzwerk e.V.	Greifswalder Str. 33a 10405 Berlin Tel.: 030-4289111 Fax: 030-4289112 mail: Inkota@ipn-b.de	Willi Volks	• Nutzung klassischer Methoden der Spendenwerbung
SODI e.V.	Grevesmühlener Str. 16 13059 Berlin Tel.: 030-9286047 Fax: 030-9286003 mail: SODI-international@t-online.de	Hans-Jürgen Ebert	• große Erfahrung im Bereich Fundraising, z.B. Patenschaften u.a.
OIKOS Eine Welt e.V.	Greifswalder Str. 33a 10405 Berlin Tel.: 030-42852073 Fax: 030-42852074 mail: macy@oikos-berlin.de	Dr. Bert Maciy Dr. Joachim Thron	• Spendenwerbung im Rahmen von Schulpartnerschaften
RAA Brandenburg e.V.	August-Bebel-Straße 88 14482 Potsdam Tel.: 0331-74780-26 Fax: 0331-74780-20 mail: raa-brb@jpbberlin.de	Birgit Funke	• Fundraising im Bereich Ausländerarbeit
arche noVa e.V.	Schützengasse 18 01067 Dresden Tel.: 0351-4943324 Fax: 0351-4943400 mail: archenova@t-online.de	Sven Seifert Sven Jörren	• Spendenwerbung unter Nutzung des Fernsehens
INKOTA-netzwerk e.V. Regionalstelle Sachsen	Kreuzstraße 7 01067 Dresden Tel.: 0351-4923366 Fax.: 0351-4923360 mail: inkota@infozentrum-dresden.de	Heinz Kitsche	• Fundraising über eine Bank

Herausgeberin

Stiftung Nord-Süd-Brücken
Greifswalder Str. 33a
10405 Berlin
Telefon: 030/42 85 13 85
Fax: 030/42 85 13 86
e-mail: nordsuedbruecken@snafu.de
<http://www.nord-sued-bruecken.de>

Eine-Welt-Haus Jena e.V.
Unterm Markt 13
07743 Jena
Tel.: 03641-443057
Fax: 03641-6369505
e-mail: welthaus@einewelt-jena.de
<http://www.einewelt-jena.de>

Druck

hinkelsteindruck
gedruckt auf Altpapier/chlorfrei gebleichtem Papier

Arbeitskreis Vierte Welt e.V.	Umfassungsstr. 76 39124 Magdeburg Tel.: 0391-251 10 19 Fax: 0391-253 23 93	Reinhard Sattler	• Betrieb eines Antiquariats
Los niños e.V.	c/o Andreas Lange Freiligrathstr. 1 39108 Magdeburg Tel. : 0391-733 32 90 Fax.: 0391-733 32 92	Andreas Lange	• Catering • Eigenimport im Fairen Handel
F.A.I.R.E. Warenhandels eG	An der Wetterwarte 50 Gebäude 333 01109 Dresden Tel.: 0351-88 96 67 Fax: 0351-88 96 66 mail: kontor@t-online.de	Katrin Hammer Grit Schlosser	• Genossenschaftlich organisiertes Großlager des Fairen Handels
Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung e.V. (KATE)	Greifswalder Str. 4 10405 Berlin Tel.: 030-44 05 31 10 Fax: 030-44 05 31 09 mail: KATE@KATEberlin.de	Uwe Prüfer Michael Ziegler	• Umweltmanagement in Institutionen
Bongo Weltladen & Café	Tränketor 4 38820 Halberstadt Tel.: 039 41-257 53 Fax: 038 41-44 46 95 mail: bongo.hbs@t-online.de	Kristine Paul Beate Freisinger	• Weltladen nach Modell C
Eine Welt e.V. Leipzig	Stöckartstraße 11 04277 Leipzig Tel.: 0341-301 01 43 Fax: 0341-391 91 06 mail: einewelt@aol.com	Kai Ummerlee	• Weltladen nach Modell A • großer Weltladen, der noch stark ehrenamtlich funktioniert
Eine Welt e.V.	Mühlweg 18 06614 Halle Tel.: 0345-523 01 61 Fax: 0345-522 23 47	Ulrike Stein	• Weltladen nach Modell B mit interessanter Kooperation im Bereich kaufm. Ausbildung
Eine Welt für alle e.V.	Hauptstr. 7 02681 Schirgiswalde Tel.: 035 92-38 05 70 Fax: 035 92-38 66 37	Ursula Vanek Stephan Hinzmann (Projekte)	• Weltladen nach Modell A

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung und Aufbau der Studie	9
1. Geschäftsbetriebe entwicklungspolitischer NRO	11
1.1. Einleitung	11
1.2. Geschäftsbetriebe mit klassischen Entwicklungsprodukten – Fairer Handel	12
1.3. NRO als regionale Dienstleister in sozialen und kulturellen Bereichen ...	26
1.4. Kooperationen zwischen NRO und Unternehmen – eine mögliche Alternative ?	32
1.5. Womit sich sonst noch Geld verdienen läßt	39
2. Rechtliche Aspekte bei der Unterhaltung von Geschäftsbetrieben	45
2.1. Der Einfluß der Rechtsform auf wirtschaftliche und mentale Faktoren bei gemeinnützigen Projekten	45
2.2. Vergleich von Rechtsformen hinsichtlich Haftung und steuerlicher Belastung	50
2.3. Transfer finanzieller Mittel und andere positive Effekte	50
3. Fundraising und Sponsoring	53
3.1. Fundraising bei privaten Spendern	53
3.2. Sponsoring	64
4. Zusammenfassung	65
5. Literaturverzeichnis	69
Anhang	71

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahme
AG	Aktiengesellschaft
AVL e.V.	Aktion Verantwortlich Leben e.V.
CDG	Carl-Duisberg-Gesellschaft
DAA	Deutsche Angestellten Akademie
DSK	Deutsches Spendeninstitut Krefeld
eG	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
EU	Europäische Union
FH	Fachhochschule
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GF	Geschäftsführer
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GTZ	Gesellschaft für technische Zusammenarbeit mbH
Hrsg.	Herausgeber
KATE e.V.	Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung e.V.
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
LKG	Landeskirchliche Kreditgenossenschaft
NRO	Nichtregierungsorganisation
OHG	Offene Handelsgesellschaft
SAM	Strukturanpassungsmaßnahme
SODI e.V.	Solidaritätsdienst-international e.V.
ZEUS	Zentrum für Umwelt und Entwicklung

Anhang

Adressen der im Rahmen der Studie befragten Vereine

Name	Adresse	Ansprechpartner	Geschäftsbetrieb Fundraising-Aktivität
Geschäftsbetriebe			
Eine-Welt-Haus Jena e.V. Eine-Welt-Laden mbH	Unterm Markt 13 07743 Jena Tel.: 036 41-44 30 57 Fax: 036 41-636 95 05 mail: welthaus@einewelt-jena.de	Dr. Utz Dornberger Uwe Becher	<ul style="list-style-type: none"> Weltladen nach Modell B regional basierte Fundraising-Aktivitäten im Rahmen einer Städtepartnerschaft
Eine Welt e.V.	Str. des Friedens 28 98693 Ilmenau Tel.: 036 77-89 47 11 Fax: 036 77-621 55	Christina May-Ahodi	<ul style="list-style-type: none"> Weltladen nach Modell C
aha – anders handeln e.V. aha GmbH	Kreuzstr. 7 01067 Dresden Tel.: 0351-492 33 77 Fax: 0351-496 06 71 mail: aha@coswig.de	Claudia Greifenhahn	<ul style="list-style-type: none"> Weltladen nach Modell B Restaurantbetrieb
Quilombo e.V.	Pennricher Str. 19 01157 Dresden Tel.: 0351-422 11 23 Fax: 0351-422 11 23 mail: quilombo@gmx.de	Carola Hänel	<ul style="list-style-type: none"> Weltladen nach Modell A
Aktion Verantwortlich Leben e.V.	Schulstr. 1 37359 Großbartloff Tel.: 03 60 27-700 94 Fax: 03 60 27-700 95 mail: ZEUS@aol.com	Bernward Seipel	<ul style="list-style-type: none"> Betrieb eines Erholungs- und Freizeit-zentrums (ZEUS) Holzwerkstatt
Ökohaus Rostock e.V.	Hermannstr. 36 18055 Rostock Tel.: 0381-45 44 09 Fax: 0381-459 91 mail: oekohaus-parea@t-online.de	Kirsten Hassler Andrea Krönert	<ul style="list-style-type: none"> Betrieb eines Asylbewerberhauses Betrieb von Kinder-einrichtungen

Auf eigenen Beinen stehen

Im vergangenen Jahrzehnt hat sich in den neuen Bundesländern und im Ostteil Berlins eine zwar zahlenmäßig nicht allzu große, aber vielfältige und lebendige Szene von entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen (NRO) herausgebildet und entwickelt. Entstanden in einer Zeit, in der das gesamtgesellschaftliche Interesse sich zunehmend auf die Probleme im eigenen Land richtete und soziale Bewegungen kaum noch spürbaren Einfluß auf die öffentliche Diskussion ausübten, sind die Rahmenbedingungen für die Tätigkeit dieser NRO besonders schwierig. So scheint es nur folgerichtig, daß neben inhaltlichen entwicklungspolitischen Fragestellungen das Problem der nachhaltigen Finanzierbarkeit der Arbeit eine wichtige, mitunter gar die wichtigste Rolle in der Vereinstätigkeit einnimmt.

Die Stiftung Nord-Süd-Brücken hat seit ihrer Gründung im Jahr 1994 die Arbeit der ostdeutschen NRO begleitet und ihre Projekte in einem wesentlichen Maße kofinanziert. Mehr als 11 Millionen DM wurden bislang bereitgestellt, um Projekte der Entwicklungszusammenarbeit und der entwicklungsbezogenen Bildungsarbeit zu ermöglichen, und seit 1996 werden zudem – wenngleich in deutlich bescheidenerem Umfang – auch Mittel zur Förderung von Personalkosten zur Verfügung gestellt. Dennoch kann unser (finanzieller) Beitrag bei weitem die Finanzierungsfrage nicht lösen. Angesichts der seit Jahren zu beobachtenden Tendenz des Rückgangs von öffentlichen und privaten Mitteln zur Finanzierung entwicklungspolitischer Projektarbeit im In- und Ausland wird die Suche nach neuen Wegen zu einer nicht zu umgehenden Herausforderung.

Dieser Herausforderung haben sich einige der in Ostdeutschland arbeitenden Gruppen und Vereine mit Phantasie gestellt. Dabei verbanden und verbinden sich neue Ideen, persönliche Vorlieben und Stärken, glückliche äußere Konstellationen und immer wieder ein bewundernswertes persönliches Engagement der Beteiligten sowie beharrliches Durchhaltevermögen auch in schwierigen Situationen.

Die Verbindung von entwicklungspolitischen Aktivitäten mit der Betreuung von Weltläden, Cafés oder einem Catering-Service, mit der Übernahme einer Schule oder eines Asylbewerberheimes, die Einbettung von Auslandsprojekten in bestehende Städtepartnerschaften und vieles mehr sind jedoch nicht nur aus finanziellen Gründen interessant: häufig gelingt es auch, einen ganz anderen Menschenkreis zu erreichen als mit „klassischen“ Angeboten, neue Interessierte für die Mitarbeit zu gewinnen. Und auch auf dem schwierigen Terrain der Spendenwerbung sind mit unkonventionellen Methoden Erfolge zu erzielen – sei es durch das Aufzei-

gen von gemeinsamen Interessen in einem bestimmten lokalen Umfeld, sei es durch Kooperation mit anderen.

Einige dieser Erfahrungen und Überlegungen möchten wir in der vorliegenden Studie vorstellen, in der Hoffnung, daß sie als Anregung für weitere Finanzierungsmodelle dienen können.

Unser Dank gilt dem Eine-Welt-Haus e.V. Jena, insbesondere dem Autor Dr. Utz Dornberger und den ebenfalls an der Erarbeitung beteiligten Uwe Becher und Dr. Eric Pawlitzky.

Berlin, im Oktober 2000

Peter Stobinski
Vorsitzender des Rates

Klaus Dünnhaupt
Vorsitzender des Vorstandes

Eberhard Bauer
Geschäftsführer

5. Literaturverzeichnis

Aktion Verantwortlich Leben e.V. (Hrsg.): Agenda 21 der Aktion Verantwortlich Leben e.V. im Zentrum für Entwicklung, Umwelt und Sport ZEUS in Großbartloff und Struth. Struth 1999.

Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung e.V. (Hrsg.): Kooperation zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen; Dokumentation eines Workshops für kleine und mittlere Unternehmen am 27. April 2000 im Innovationspark Wuhlheide, Berlin Köpenick. Berlin 2000.

Eine-Welt-Haus e.V. Jena (Hrsg.): Positionspapier zum Dialog entwicklungsplitischer Nichtregierungsorganisationen mit Unternehmen und Institutionen der Außenwirtschaftsförderung in Thüringen. Jena 1999.

bsm Newsletter 1/1999: Vertrauen in Spendenorganisationen konstant, S. 11. 1999.

bsm Newsletter 1/2000: EMNID-Spendenmonitor: Spendenbereitschaft 1999 spürbar gestiegen, S. 10. 2000.

Stiftung Nord-Süd-Brücken (Hrsg.): Umfrage zur Zukunft der entwicklungspolitischen NRO in den neuen Bundesländern. Berlin 1997.

Letz, Malte: Gedanken zur Zukunft des Fundraisings kleiner entwicklungspolitischer Zunwendungsempfängerorganisationen (ZEO). Berlin 1999.

Bekanntmachung von interessanten Fundraising-Konzepten

Neben der Durchführung von Seminaren zu diesem Thema würde sich der Inkota-Rundbrief für eine kontinuierliche Information zum Thema Fundraising anbieten. Ein entsprechendes Projekt, das die Gestaltung eines Fundraising-Schwerpunktes im Inkota-Rundbrief zum Thema hat, könnte von der Stiftung Nord-Süd-Brücken in der Anfangsphase finanziell gefördert werden.

Informationssystem über Experten im Fundraising

Die Stiftung Nord-Süd-Brücken sollte eine Datenbank über Experten und Vereine mit großem Erfahrungsschatz zum Thema Fundraising führen. Diese Datenbank könnte in den Publikationen und auf der Internetseite der Stiftung veröffentlicht werden.

Einleitung und Aufbau der Studie

Der Rückgang der staatlichen Gelder für am Gemeinwohl orientierte gesellschaftliche Aktivitäten ist kein neues Phänomen und deutet sich schon seit längerem an. Auch nichtstaatliche Geldgeber (Kirchen u.a.) geraten zunehmend in finanzielle Engpässe, die einen Sparzwang hervorrufen, dem gerade entwicklungspolitische Themen zum Opfer fallen. Gleichzeitig ist der Finanzierungsbedarf infolge struktureller Veränderungen in den entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen (NRO) in den neuen Bundesländern stark gestiegen. Die Anfang der neunziger Jahre noch hauptsächlich mit ehrenamtlichen Mitarbeitern agierenden NRO haben einen Professionalisierungsprozeß eingeleitet, der zu einer Zunahme an hauptamtlich Angestellten führt und gerade im Bereich der Lohnkosten einen wesentlich höheren Mittelbedarf bedingt. Daneben sind diese NRO zunehmend auf der Suche nach langfristigen Finanzierungsalternativen, die es erlauben, personelles Fachwissen und Kompetenz längerfristig an den Verein zu binden.

Aus dieser Situation haben verschiedene Akteure die Konsequenz gezogen, eine Diskussion um neue Konzepte und Methoden der Finanzierung von entwicklungspolitischen NRO einzuleiten. Ziel der vorliegenden Studie ist es, die betreffenden NRO in den neuen Bundesländern mit neuartigen und interessanten Finanzierungskonzepten, die über das Beantragen von Zuschüssen und Fördermitteln für Projekte der Bildungs- oder Entwicklungszusammenarbeit bei staatlichen Geldgebern und privaten Stiftungen hinausgehen, bekannt zu machen. Dabei stehen zum einen durch NRO geleitete wirtschaftliche Geschäftsbetriebe und deren Potential zur Finanzierung der Gesamtaktivitäten eines Vereins im Mittelpunkt. Zum anderen werden die Erfahrungen der NRO bei Spendenwerbung und Sponsoring diskutiert und innovative Instrumente zur Verbesserung der Fundraisingaktivitäten gerade auch kleinerer NRO vorgestellt.

Die vorliegende Studie wurde durch den Eine-Welt-Haus e.V. Jena unter Federführung von Dr. Utz Dornberger und Uwe Becher im Auftrag der Stiftung Nord-Süd-Brücken erstellt. Basis der Studie sind Interviews mit entwicklungspolitischen NRO und Weltläden, die im Zeitraum von Mai bis September 2000 durchgeführt wurden.

Die Studie gliedert sich in 3 Kapitel. Kapitel 1 hat die verschiedenen Geschäftsbetriebe bzw. kommerziellen Tätigkeiten von entwicklungspolitischen NRO zum Schwerpunkt. Dabei werden der Handel mit klassischen Entwicklungsprodukten (Fairer Handel) ebenso betrachtet wie die Tätigkeit als Dienstleister im kommunalen Bereich

oder die Vermarktung des eigenen Fachwissens im Rahmen von Dienstleistungsangeboten für Unternehmen und Institutionen.

Kapitel 2 diskutiert rechtliche Fragestellungen zur geschäftlichen Tätigkeit von NRO. Hierbei werden auch Aspekte einzelner Rechtsformen dargestellt. In Abschnitt 2.1. wird der Einfluß der Rechtsform auf wirtschaftliche und mentale Faktoren der Vereinsarbeit untersucht. Autor dieses Abschnittes ist der Jenaer Rechtsanwalt Dr. Eric Pawlitzky. Anschließend werden verschiedene Rechtsformen hinsichtlich Haftung und steuerlichen Gesichtspunkten verglichen (2.2.) sowie eine Auswahl der vielfältigen Möglichkeiten des Transfers von Finanz- und Sachmitteln zwischen Verein und Geschäftsbetrieb aufgezeigt (2.3.).

Kapitel 3 beschreibt nach einer zusammenfassenden Erfahrungsübersicht ostdeutscher NRO beim Fundraising verschiedene innovative Konzepte der Spendenwerbung und des Sponsoring.

Im Rahmen dieser Studie können die vielfältigen Möglichkeiten bei der Unterhaltung von Geschäftsbetrieben und des Fundraisings nur in gekürzter Form dargestellt werden. Wer detailliertere Angaben zu den im Einzelnen vorgestellten Aktivitäten benötigt, findet im Anhang einen Adressenteil zu den im Rahmen dieser Studie befragten NRO und kann sich direkt an die jeweiligen Vereine wenden.

Bei Personenbezeichnungen im Rahmen der Studie wurde deren männliche Form gewählt. In der Regel sind jedoch sowohl die Vertreter des weiblichen als auch des männlichen Geschlechts gemeint.

Welchen Nutzen haben Spendenwerbung und Sponsoring für die entwicklungspolitische Vereinsarbeit ?

Spendewerbung und Sponsoring stellen wahrscheinlich die zukünftige Basis der Finanzierung der entwicklungsbezogenen Bildungs- und Projektarbeit dar. Um so alarmierender ist es, daß dieser Arbeitsbereich bei den meisten entwicklungspolitischen NRO in den neuen Bundesländern noch relativ schwach ausgebaut ist. Noch sind viele Vereine der Meinung, daß sie sich auch in Zukunft fast ausschließlich von staatlichen und kirchlichen Fördermitteln finanzieren können. Und selbst wenn die Bedeutung von Spendenwerbung und Sponsoring erkannt wurde, haben viele NRO große Probleme bei der Entwicklung und Umsetzung entsprechender Konzepte. Für Experten des Fundraisings, aber auch für an der Stabilisierung bzw. dem Ausbau der entwicklungspolitischen Landschaft interessierte Organisationen wie die Stiftung Nord-Süd-Brücken und den Ausschuß für entwicklungsbezogene Bildung und Publizistik (ABP) der evangelischen Kirche ist es deshalb geboten, innovative Fundraisingkonzepte zu entwickeln bzw. zu fördern.

Diese Studie ist nur ein kleiner Baustein auf dem Weg zu einer umfassenderen und vor allem erfolgreicherer Beschäftigung mit dem Thema Fundraising. Sie zeigt, daß interessante und innovative Fundraisingkonzepte bei entwicklungspolitischen NRO in den neuen Bundesländern existieren. Es gilt, ihre Bekanntheit zu fördern.

Im folgenden sollen abschließend einige Vorschläge präsentiert werden, wie die Stiftung Nord-Süd-Brücken diesen Prozeß aktiver mitgestalten könnte.

Finanzielle Förderung zum Anschub innovativer Fundraisingkonzepte

Die Stiftung Nord-Süd-Brücken ermöglicht den Vereinen bisher eine Förderung ihrer Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit von maximal 4.000 DM. Zur Realisierung eines anspruchsvollen Konzeptes der Spendenwerbung ist dies in der Regel nicht ausreichend. Hier sollten die Fördergrenzen auf mindestens 10.000 DM pro Jahr verschoben werden. Darüber hinaus sollte eine zweijährige Finanzierung solcher Konzepte möglich sein, da sich der Erfolg des Fundraisings erst bei entsprechender Kontinuität und langfristigem Handeln einstellt. Eine Finanzierung der Beraterhonorare für professionelle Fundraiser sollte aus diesen Fördermitteln möglich sein, weil die externe, kompetente Beratung eine grundlegende Bedeutung für den späteren Erfolg hat. Die Stiftung Nord-Süd-Brücken könnte ihrerseits darauf achten, daß die Vereine einen größeren Anteil der Finanzmittel für das Fundraisingprojekt selbst aufbringen. Dieser sollte in der Regel bei 20 bis 30 % liegen. Generell könnte eine Regelung eingeführt werden, die eine höhere Eigenbeteiligung des Vereins mit höheren Fördergrenzen honoriert (Dies sollte aber nur für Fundraising-Projekte gelten!).

zusammenhängen, ist jedoch nur begrenzt möglich. In der Regel erwirtschaftet der Geschäftsbetrieb gerade ausreichende Mittel, um das im Rahmen der geschäftlichen Tätigkeit benötigte Personal (z.B. Fachverkäufer im Weltladen, Bildungs- und Sozialarbeiter in einer Schule oder einer sozialen Einrichtung) zu finanzieren. Darüber hinaus können nur selten finanzielle Mittel größeren Umfangs für die anderen Arbeitsbereiche des Vereins zur Verfügung gestellt werden. Es ist hierbei jedoch wichtig zu betonen, daß im Rahmen des Geschäftsbetriebes inhaltlich und sozial kompetente Mitarbeiter langfristig an den Verein gebunden werden können. Dies wirkt sich auch förderlich auf die anderen Arbeitsbereiche des Vereins aus, auch wenn die jeweilige Person vielleicht nur zu 5 bis 10 % ihrer Arbeitszeit außerhalb des Geschäftsbetriebes tätig ist. Eine andere nicht zu unterschätzende Komponente ist die Möglichkeit der Mischfinanzierung von Personalstellen, bei der eine Hälfte der Stelle aus dem Geschäftsbetrieb und die andere Hälfte über öffentliche Fördermittel finanziert wird.

Der **organisatorische Nutzen** bezieht sich hauptsächlich auf die Auseinandersetzung des Vereins und seiner Mitglieder mit alternativen Organisationsformen. Geschäftsbetriebe von NRO können in andere Rechtsformen wie GbR, GmbH, Genossenschaft etc. überführt werden, die klarere, aber auch hierarchischere Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen aufweisen. Oft (aber nicht in allen Fällen) ist dies sinnvoll, weil nur so auf die täglichen Anforderungen eines Geschäftsbetriebes angemessen reagiert werden kann. Bei der Beschäftigung mit diesen Organisationsformen erhalten die Mitglieder einer NRO Hinweise und Anregungen, wie das basisdemokratische Mitbestimmungsmodell so gestaltet werden kann, daß auch notwendige Umbrüche und Reformen im Verein realisiert werden können.

Abschließend ist zu bemerken, daß bei der Unterhaltung von Geschäftsbetrieben auch die Möglichkeit besteht, daß sich diese verselbständigen und sich völlig von den eigentlichen Zielen des Vereins entfernen. Dies kann auch dazu führen, daß der Verein am Ende nur noch aus dem Geschäftsbetrieb besteht und sich alle anderen Arbeitsgebiete der NRO „in Luft aufgelöst“ haben. Diese Gefahr wird man allerdings nie ganz ausschließen können. Gerade der Entwicklungsgang von heute im Umfeld der GTZ tätigen Consultingunternehmen hat das gezeigt. Jedoch ist auch eine solche Entwicklung an sich nicht zu verdammen, da es letztendlich Entscheidung der Mitglieder bleibt, ob sie im Rahmen einer NRO weiter arbeiten oder diese zu einem Unternehmen umwandeln wollen.

1. Geschäftsbetriebe entwicklungspolitischer NRO

1.1. Einleitung

Bei einer oberflächlichen Analyse der Finanzierungsmöglichkeiten für entwicklungspolitische NRO in den neuen Bundesländern könnte man zu dem Schluß kommen, daß durch NRO unterhaltene Geschäftsbetriebe keine wesentliche Rolle spielen. Bei genauerem Hinsehen wird jedoch deutlich, daß diese NRO beginnen, ein breites Spektrum an Geschäftsaktivitäten zu besetzen, das vom Handel mit klassischen Entwicklungsprodukten im Fairen Handel über vielfältige Dienstleistungsangebote im kommunalen Bereich bis zum Buchverkauf oder dem Betrieb von Werkstätten reicht.

Zahlenmäßig am stärksten sind, wie zu erwarten, die Weltläden vertreten. Dabei ist aber Weltladen nicht gleich Weltladen, denn es existieren verschiedene Organisationsmodelle eines Ladens, die entsprechend ihrer rechtlichen Einbettung deutliche Unterschiede in der Anbindung an die NRO zeigen. Die Produkte des Fairen Handels spielen auch noch bei dem Betrieb von Restaurants oder der Unterhaltung eines Catering Services eine wichtige Rolle, da hierdurch eine Abgrenzung gegenüber „klassischen“ Konkurrenten auf dem Markt erfolgen kann.

Neben dem Spitzenreiter Fairer Handel mit Produkten aus Entwicklungsländern gibt es eine größere Anzahl unterschiedlichster Geschäftsbetriebe, die bisher nur von ein oder maximal zwei NRO an verschiedenen Orten realisiert werden. Noch eine deutliche Nähe zu klassischen entwicklungspolitischen Zielstellungen und Zielgruppen ist bei Aktivitäten, die den Betrieb eines Asylbewerberhauses oder einer Bildungseinrichtung umfassen, festzustellen. Darüber hinaus werden auch neue Zielgruppen wie private Unternehmen mit Dienstleistungsangeboten im Bereich des Umweltmanagements und des Außenwirtschaftsverkehrs angesprochen oder Marktnischen in für NRO unüblichen Branchen wie Buchverkauf, Handwerk u.a. besetzt.

Im folgenden werden die Geschäftsbetriebe entwicklungspolitischer NRO, nach verschiedenen Branchen geordnet, vorgestellt. Diese Darstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie ist eine Sammlung von teilweise sehr innovativen Konzepten von Geschäftsbetrieben, die mit Ausnahme des Fairen Handels oft erst wenige Jahre bestehen. Sie soll eine Anregung für die Mitarbeiter anderer NRO geben, zu prüfen, ob die hier vorgestellten Aktivitäten und deren organisatorische Umsetzung auch in ihrem Verein unter dem jeweiligen spezifischen Umfeld zu realisieren sind.

1.2. Geschäftsbetriebe mit klassischen Entwicklungsprodukten – Fairer Handel

1.2.1. Weltläden zwischen Basisdemokratie und Privatisierung

In der letzten Zählung durch die gepa wurden mehr als 100 Weltläden in den neuen Bundesländern registriert. Damit ist der Faire Handel eine der Hauptaktivitäten entwicklungspolitischer NRO. Bei kleinen Vereinen ist der Weltladen oft das wichtigste und bei weitem größte Projekt. Unter der Vielzahl der Weltläden haben sich nach 10 Jahren Existenz in den neuen Bundesländern unterschiedliche Organisationsmodelle entwickelt, die sich in drei verschiedene Klassen einteilen lassen:

- Modell A: der „klassische“, überwiegend ehrenamtlich geführte Weltladen
- Modell B: der überwiegend hauptamtlich geführte Weltladen in Trägerschaft eines Vereins, einer GmbH oder anderen Rechtsformen
- Modell C: der privatisierte Weltladen in Form eines Einzelunternehmens oder GbR

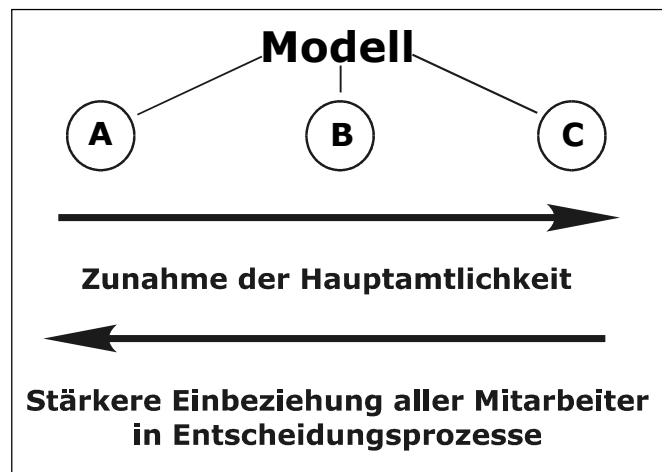


Abb. 1: Hauptamtlichkeit und Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter in den 3 Organisationsmodellen der Weltläden

4. Zusammenfassung

Bei einer Vielzahl von entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen in den neuen Bundesländern läßt sich ein Trend hin zur Erschließung privater Finanzierungsquellen auf dem Gebiet der Realisierung eigener Geschäftstätigkeiten und/oder dem Fundraising bzw. Sponsoring erkennen. Trotz dieses erstaunlichen Ideenreichtums ist es, gemessen an der Gesamtzahl entwicklungspolitischer NRO, nur eine kleine Gruppe von Vereinen, die diesen Entwicklungsweg konsequent eingeschlagen hat. Für diese NRO steht jedoch fest, daß die Suche und die Entwicklung privater Finanzierungswege die Abhängigkeit ihrer Organisation von den immer spärlicher fließenden öffentlichen Finanzmitteln abbauen wird. Es ist dabei jedoch keinesfalls so, daß diese Finanzierungskonzepte öffentliche Geldmittel vollständig ersetzen können. In Zukunft wird es auch für diese Vereine weiterhin nötig sein, öffentliche und private Finanzierungsquellen mit gleicher Intensität zu erschließen.

Welchen Nutzen haben NRO von ihren Geschäftsbetrieben ?

Der Nutzen der Geschäftsbetriebe verteilt sich auf 3 Ebenen – die inhaltliche, finanzielle und organisatorische.

Fast alle untersuchten Geschäftsbetriebe zeigen einen **inhaltlichen Nutzen** für die entsprechenden NRO. Sie tragen zur deutlichen Verbesserung des Images und einer stärkeren Präsenz in der Öffentlichkeit bei. Bei Weltläden ist gerade der Öffentlichkeitsaspekt von entscheidender Bedeutung, da der Verein allein durch die Präsentation seiner Tätigkeit im Laden eine Vielzahl von Bürgern seiner Stadt erreichen kann. Ein anderer wichtiger Effekt ist die Erschließung neuer Zielgruppen bzw. deren Ausbau. Fast alle entwicklungspolitischen Vereine haben die Erfahrung gemacht, daß man mit seinen Bildungsangeboten immer wieder dasselbe Segment der schon „Aufgeschlossenen“ einer Zielgruppe anspricht. Mit dem Angebot von neuen Bildungs- und Freizeitaktivitäten im Bereich Sport oder Umwelt hingegen können bislang noch nicht interessierte Menschen angesprochen werden. Letztendlich können im Fall der Übernahme des Betriebes eines Asylbewerberhauses auch politische Zeichen gegen Fremdenfeindlichkeit und Intoleranz gesetzt werden.

Der **finanzielle Nutzen** von Geschäftsbetrieben für die übrige Vereinsarbeit ist begrenzt, aber nicht zu unterschätzen. Meistens ermöglichen Geschäftsbetriebe die Finanzierung der Räumlichkeiten inklusive aller Nebenkosten. Der Verein kann diese dann auch im Rahmen seiner anderen Arbeitsgebiete kostenlos nutzen. Eine Finanzierung von Personalkosten, die nicht unmittelbar mit dem Geschäftsbetrieb

NRO und sozialen/karitativen Organisationen erscheint deshalb wenig sinnvoll. Damit sind Fundraising-Allianzen hauptsächlich auf größere Städte beschränkt, da hier ein größeres Potential an NRO vorhanden ist. Nicht zu unterschätzen ist die mögliche Konkurrenzsituation zwischen inhaltlich ähnlich ausgerichteten NRO. Aus diesem Grund sind Fundraising-Allianzen in der Regel zeitlich begrenzte Aktionen, die eher als eine Ergänzung, nicht aber als Ersatz der eigenen Fundraising-Aktivitäten angesehen werden sollten.

3.2. Sponsoring

Sponsoring ist ein Austausch von Geld und Waren gegen Image. Besonders Unternehmen nutzen das Sponsoring, um bestimmte Projekte zu unterstützen und damit eine Imagepflege bzw. -verbesserung in der Öffentlichkeit zu erreichen. Das Unternehmen profitiert vom guten Ruf der NRO, die das Projekt leitet, und demonstriert soziale Werte sowie Großzügigkeit. Neben Sponsoring im Sport und in sozialen Bereichen sind in den letzten Jahren auch Umweltprojekte vermehrt durch Unternehmen finanziell unterstützt worden – darunter auch Projekte in Entwicklungsländern (u.a. Novartis).

Für entwicklungspolitische NRO stellt sich zuerst die wichtige Frage, ob sie sich überhaupt von der privaten Wirtschaft finanzieren lassen wollen. Wird dies bejaht, ist zu klären, von welchen Unternehmen eine NRO Geld annehmen kann. Großunternehmen der Rüstungs-, Atom- und Erdölindustrie stellen sicherlich nicht die geeigneten Partner dar. Auch bei Lebensmittel- und Pharmakonzernen ist wegen deren aggressiven Verkaufspraktiken in Entwicklungsländern Vorsicht geboten. Beim Sponsoring durch Unternehmen sollten sich die begünstigten NRO auch fragen, inwieweit sie eine bloße Alibi-Funktion erfüllen. Mit Unternehmen, die auf der einen Seite medienwirksam den Schutz des Tropenwaldes in Brasilien finanziell fördern und auf der anderen Seite zur massiven Luftverschmutzung beitragen, sollten NRO keine Kooperation suchen.

Eine möglicherweise interessante Zusammenarbeit könnte sich mit Unternehmen der New Economy (Informationstechnologie u.a.) ergeben. Gerade junge Unternehmen, die in den letzten Jahren auch durch Börsengänge stark gewachsen sind, können Bereitschaft zeigen, zum Beispiel Projekte der Existenzgründer-Förderung in Entwicklungsländern zu unterstützen.

Insgesamt gesehen wird das Sponsoring durch die Privatwirtschaft jedoch eine Ausnahmeerscheinung bleiben. Auf der Unternehmensseite kommen nur einige Branchen als potentielle Sponsoren in Frage. Die meisten Unternehmen haben keinerlei Interesse an einer Kooperation mit entwicklungspolitischen NRO, da die Beachtung von deren Arbeit in der Öffentlichkeit zu gering ist. Damit sind positive Imageeffekte nur bei wenigen und zahlenmäßig kleinen Zielgruppen zu erreichen.

Modell A: der „klassische“, überwiegend ehrenamtlich geführte Weltladen

Das Modell A ist das bei weitem verbreitetste organisatorische Konzept eines Weltladens. Der Weltladen wird von einem gemeinnützigen Verein betrieben. In der Regel existiert keine Geschäftsführung, sondern ein ehrenamtlicher Vorstand, der außerhalb der Vereinsvollversammlungen das höchste Entscheidungsgremium darstellt. Der Ladenbetrieb wird überwiegend durch ehrenamtliche Mitarbeiter oder, in den neuen Bundesländern häufig, über ABM- bzw. SAM-Stellen abgedeckt. Die in diesem Modell zusammengefaßte Gruppe der Weltläden ist, was die Umsatzstärke betrifft, sehr heterogen. Es gehören dazu sowohl Weltläden in kleineren Städten, die über einen Umsatz von mehreren 10.000 DM im Jahr nicht hinaus kommen, als auch Läden in Großstädten, die 200.000 DM und mehr im Jahr umsetzen. Allen Weltläden dieses Modells ist gemeinsam, daß sie sehr wenig oder gar keine Erlöse des Geschäftsbetriebes zur Bezahlung der im Laden tätigen Mitarbeiter einsetzen.

Insgesamt bietet dieses Modell folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile:

- Durch das starke ehrenamtliche Engagement im Laden können neue, wiederum ehrenamtlich tätige Mitstreiter gewonnen werden.
- Viele Vereinsmitglieder werden an möglichst vielen Entscheidungen beteiligt.
- Die Räume des Weltladens sind der zentrale Ort für die Werbung des Vereins und seiner Projekte.
- Der Weltladen ist stark mit anderen Projekten und Aktivitäten des Vereins vernetzt.
- Die Erlöse des Weltladens werden zur Deckung der Miet- und Neben- sowie Bürokosten eingesetzt.
- Die Erlöse des Weltladens müssen kaum zur Deckung der Lohnkosten eingesetzt werden und stehen damit anderen Aktivitäten (Bildungsarbeit, Entwicklungsprojekte) zur Verfügung. Je nach Laden schwankt diese Summe zwischen wenigen tausend und mehreren zehntausend DM.

Nachteile:

- Durch die überwiegend ehrenamtliche Verkaufstätigkeit wird mangelnde Kompetenz und Sachwissen der im Laden tätigen Mitarbeiter in Kauf genommen.
- Der Betrieb des Weltladens kann durch Wegfall der Subventionen (ABM, SAM) in Frage gestellt werden, eine geringere Nachhaltigkeit ist die Folge.
- Durch die Betonung der Basisdemokratie werden Entscheidungsprozesse gebremst und ineffektiv.
- Bei einem starken Übergewicht des Geschäftsbetriebes Weltladen in der gesamten Vereinsarbeit kann es zu Problemen bei der Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt kommen.

Ein interessantes Beispiel in dieser Gruppe ist der **Eine-Welt e.V.** mit seinen beiden Weltladengeschäften in Leipzig. Trotz des hohen organisatorischen Aufwandes bei der Unterhaltung von zwei täglich geöffneten Ladengeschäften hält der Verein an seinem Konzept eines überwiegend ehrenamtlich tätigen Ladenpersonals fest. In der Geschäftsstelle sind zwar 4 hauptamtliche Mitarbeiter über Projektmittel fest eingestellt. Diese sind jedoch in der Bildungs-, Öffentlichkeits- und internationalen Jugendarbeit tätig und werden nur zu einem geringen Prozentsatz ihrer Arbeitszeit im Laden aktiv. Die Betreuung der ehrenamtlichen Ladenmitarbeiter und alle Aspekte des Wareneinkaufs und der Buchhaltung werden aber von der Geschäftsstelle übernommen. Für den Verein sind die beiden Ladengeschäfte das wichtigste Instrument zur Integration neuer Mitarbeiter in die Vereinsstruktur. Die Tätigkeit im Laden ist somit für viele an der Arbeit des Vereins Interessierte die erste Kontaktaufnahme. In der Ladengruppe können sie mitarbeiten, ohne gleich Mitglied des Vereins werden zu müssen. Dadurch besteht für neue Mitstreiter die Möglichkeit eines langsamen Hereinwachsens in die Vereinsstruktur, die in einer Mitgliedschaft „gipfeln“ kann – aber nicht muß. Außerdem ist der Laden ein fester Bestandteil der Jugendarbeit des Vereins, d.h. gerade Jugendliche sollen hier eine interessante Beschäftigung finden.

Die oben genannten Nachteile eines weitgehend ehrenamtlich dominierten Weltladenbetriebes nimmt der Verein bis jetzt bewußt in Kauf. Auch konnte die Gemeinnützigkeit des Vereins bisher erhalten werden, da die umfangreiche Tätigkeit in den Bereichen Bildungs- und Jugendarbeit ein ähnlich hohes Finanzvolumen wie die Geschäftsbetriebe vorweisen konnte.

Modell B – der überwiegend hauptamtliche Weltladen in Trägerschaft eines Vereins, einer GmbH oder einer anderen Rechtsform

Entscheidendes Merkmal dieses Modells ist ein höherer Grad an Hauptamtlichkeit im Weltladen, der mit einer stärkeren Bündelung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen bei einzelnen Personen verbunden ist. Die Finanzierung der hauptamtlichen Stelle/n erfolgt über die Erlöse aus dem Geschäftsbetrieb. Deshalb werden in dieser Gruppe nur Weltläden mit einem Jahresumsatz von über 200.000 DM betrachtet. Vereine, die ihre hauptamtlichen Stellen über ABM oder SAM finanzieren, werden dem Modell A (siehe oben) zugeordnet, da die Hauptamtlichkeit in Abhängigkeit der öffentlichen Förderung oft nur von kürzerer Dauer ist. Außerdem werden die jeweiligen öffentlichen Zuschüsse für Aktivitäten in der Bildungsarbeit und weniger für den Geschäftsbetrieb bereitgestellt, auch wenn die geförderten Mitarbeiter teilweise im Ladenbetrieb tätig sind.

Durch die Finanzierung der hauptamtlichen Mitarbeiter über die Erlöse des Geschäftsbetriebes ist der Träger des Weltladens in der Lage, Personen mit Fachwissen und Kompetenz langfristig zu binden. Das ist ein grundsätzlicher Vorteil dieses Mo-

Vierter Schritt – die Nachbetreuung der Spender

Ein nicht zu unterschätzender Punkt ist die konsequente und kontinuierliche Nachbetreuung der Spender. Erster Schritt ist dabei die Zusendung der Spendenbescheinigung und eines Dankschreibens. Vielen Spendern ist die kurzfristige Zusendung der Spendenbescheinigung wichtig. Viele Vereine versenden diese jedoch erst gesammelt am Jahresende und verärgern damit manche Interessenten. Zumindest bei NRO mit hauptamtlichen Mitarbeitern sollte es eine Überlegung wert sein, den zusätzlichen bürokratischen Aufwand, sofort auf Spenden zu reagieren, auf sich zu nehmen. Für den Erhalt von Folgespenden ist eine regelmäßige Information des Spenders über den Fortgang des Projektes essentiell. Diese muß jedoch nicht mehr als viermal im Jahr erfolgen. Schon das zweimalige Versenden eines Rundbriefes an alle Spender pro Jahr, wie es der Eine-Welt-Haus e.V. Jena praktiziert, wird als ausreichend angesehen. Darüber hinaus ist es zu empfehlen, mindestens einmal im Jahr einen Informationsabend mit z.B. einem kleinen Diavortrag anzubieten. Wie die Erfahrung zeigt, werden diese Veranstaltungen aber meist nur von wenigen Spendern besucht. Der Verein hat jedoch damit die Chance, einige Spender persönlich kennenzulernen, was ihrer längerfristigen Bindung nur förderlich ist.

3.1.4. Kooperationen beim Fundraising

Für viele kleine NRO besteht die Hauptschwierigkeit bei der Realisierung von Fundraising-Aktivitäten in der Bereitstellung der adäquaten finanziellen und personellen Mittel. Dem können Kooperationen mit anderen NRO in Form von Fundraising-Allianzen Abhilfe schaffen¹¹. Fundraising-Allianzen sind zeitlich begrenzte (1 Tag bis mehrere Jahre) Zusammenschlüsse von juristisch unabhängigen NRO mit einer ähnlichen inhaltlichen Ausrichtung zum Zweck der Durchführung von gemeinsamen Aktionen zur Spendenwerbung. Diese Aktionen können in einem gemeinsam organisierten Benefizkonzert, der Herausgabe einer Benefiz-CD (siehe Kasten), der Durchführung gemeinsamer Mailings etc. bestehen.

Der Eine-Welt-Haus e.V. kooperiert mit anderen Städtepartnerschaftsvereinen der Stadt Jena bei der Herstellung und Vermarktung einer Benefiz-CD. Diese CD wird von den Jenaer Philharmonikern eingespielt und soll in der Weihnachtszeit verkauft werden. Im Begleitheft der CD werden die jeweiligen Städtepartnerschaften und deren Projekte vorgestellt. Es wird insgesamt ein Erlös von 30.000 DM angestrebt, den sich die beteiligten Vereine untereinander teilen werden.

Wichtige Voraussetzung für Allianzen im Fundraising ist eine ähnliche inhaltliche Zielstellung der beteiligten NRO. Eine Kooperation zwischen entwicklungspolitischen

¹¹ Letz (1999)

Die Landeskirchliche Kreditgenossenschaft (LKG) Sachsen bietet ihren Kunden einen ‚Solidaritätssparbrief‘ mit einer Laufzeit von vier Jahren an. Sowohl Bank, als auch Kunde leisten dabei einen besonderen Beitrag – die Bank, indem sie einen relativ hohen Zins speziell für diesen Sparbrief gewährt, und die Kunden, indem sie auf diesen guten Zins verzichten.

Ein Gremium, in dem unter anderen die LKG selbst und das Diakonische Werk mitarbeiten, wählt jedes Jahr ein Projekt aus, das die anfallenden und zur Verfügung stehenden Zinsen in Höhe von etwa 20.000 DM erhält. Für ein Jahr wurde dabei das Projekt „Zentrum für behinderte Kinder in Dong Ha (Vietnam)“ des INKOTA-netzwerk e.V. gefördert.

Anders als sonst üblich, verschickt in diesem Falle die Bank die Spendenbescheinigungen sowie aktuelle Informationen zur Entwicklung des Projektes direkt an die Anleger. Über den finanziellen Nutzen hinaus hat der begünstigte Projektträger einen Werbeeffekt – noch dazu bei einem zum Großteil neuen Publikum. Dadurch konnte zum Beispiel INKOTA auch einen Anstieg seiner sonstigen Spendeneinnahmen verzeichnen.

Die LKG schließt ihrerseits zumindest Geldanlagen bei Unternehmen der Rüstungsindustrie und bei solchen, die sich an der Zerstörung des tropischen Regenwaldes beteiligen, aus.

Parties, Bälle und Konzerte

Ein klassisches Instrument der Spendenwerbung sind Parties, Bälle oder Benefizkonzerte, deren Einnahmen teilweise oder vollständig gemeinnützigen Projekten zugute kommen. Auch entwicklungspolitische NRO in Ostdeutschland haben zumindest bei der Durchführung von Benefizkonzerten Erfahrungen sammeln können. Beliebte „Opfer“ für Benefizkonzerte sind Liedermacher wie Gerhard Schöne, Hans-Eckardt Wenzel u.a. Die Erfahrungen zeigen, daß sich der Aufwand für die Organisation solcher Events nur lohnt, wenn mit mindestens 200 zahlenden Zuschauern gerechnet werden kann.

Daß auch die Kooperation mit dem Studentenrat bei der Durchführung eines Fachhochschul-Balles zu hohen Spendeneinnahmen führen kann, zeigt das folgende Beispiel (siehe Kasten).

Der Eine-Welt-Haus e.V. in Jena kooperiert seit zwei Jahren mit dem Studentenrat der örtlichen Fachhochschule bei der Durchführung einer Tombola auf dem jährlich stattfindenden „FH-Ball“. Die Preise der Tombola werden von Einzelhändlern gespendet. Der Verein organisiert die Tombola gemeinsam mit den Studenten. Am Abend des Balles wird das zu begünstigende Projekt vorgestellt. Alle Einnahmen der Tombola fließen in dieses Projekt. Im Jahr 1999 konnten dabei Einnahmen von mehreren 10.000 DM erzielt werden.

dells. Verbunden damit ist weiterhin eine deutliche Professionalisierung des Geschäftsbetriebes, da Kontinuität und Qualität des Verkaufs und der Kundenberatung durch erfahrene Mitarbeiter gesichert werden können. Ein entscheidender Nachteil für den Verein liegt aber in der fast vollständigen Absorption der Erlöse des Weltladens durch die notwendige Finanzierung der Lohnkosten.

Insgesamt bietet dieses Modell folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile:

- Mit der Erhöhung der Hauptamtlichkeit kommt es in der Regel auch zu einer Professionalisierung des Weltladens und einer damit verbunden deutlichen Umsatzsteigerung.
- Der Weltladen ermöglicht den Lebensunterhalt von einer oder mehreren Personen.
- Die nachhaltige Existenz des Weltladens ist gesichert.
- Die Räume des Weltladens gewinnen an Attraktivität – damit ist auch ein Werbeeffekt für den Verein verbunden.
- Der Verein behält ein Mitbestimmungsrecht bei Entscheidungen im Geschäftsbetrieb.
- Durch die Bündelung von Kompetenzen in einer Hand oder in wenigen Händen (z.B. Geschäftsführer) werden Entscheidungswege verkürzt und effizienter.

Nachteile:

- Die Erlöse des Weltladens müssen zur Finanzierung der hauptamtlichen Stelle/n eingesetzt werden – der Verein erhält weniger Gelder für andere Arbeitsgebiete.
- Bei einem starken Übergewicht des Geschäftsbetriebes Weltladen in der gesamten Vereinsarbeit kann es zu Problemen bei der Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt kommen.
- Mit der Ausgliederung des Geschäftsbetriebes in eine neue Rechtsform erhöht sich der Verwaltungsaufwand.

Aufgrund der Umsatzstärke der Weltläden in dieser Gruppe sind einzelne NRO gezwungen, ihren Geschäftsbetrieb aus dem Verein in eine neue Rechtsform auszugliedern bzw. zu überführen, um ihre Gemeinnützigkeit nicht zu verlieren. Diese Ausgliederung kann auf der Basis unterschiedlicher organisatorischer und rechtlicher Konstrukte erfolgen. Drei Beispiele sollen diese Problematik im folgenden verdeutlichen: der Eine Welt e.V. in Halle, dessen Weltladen nach wie vor im Verein integriert ist, der Eine-Welt-Haus e.V. in Jena, der den Ladenbetrieb schon frühzeitig (1992) in eine eigene Rechtsform – einen nicht eingetragenen Verein – überführt hat, und der aha e.V. in Dresden, der Gesellschafter einer GmbH ist, die als Träger eines Weltladens und eines Cafés fungiert.

Der Weltladen des **Eine Welt e.V. Halle** gehört mit einem jährlichen Umsatz von mehr als 200.000 DM im Jahr zu den Großen in den neuen Bundesländern. Dank dieses Umsatzes, aber auch aufgrund der Abnahme der ehrenamtlichen Ladentätigkeit ist der Verein dazu übergegangen, eine feste Stelle einzurichten. Dadurch ist die Kontinuität des Ladenbetriebs bis auf weiteres gesichert, sofern der Weltladen ausreichend Erlöse zur Finanzierung der hauptamtlichen Stelle erwirtschaftet. Der Weltladen nimmt mittlerweile eine dominierende Stellung in der Vereinsarbeit ein – dies kann in der Zukunft zu Problemen bei der Anerkennung der Gemeinnützigkeit durch das Finanzamt führen. Bislang war der Verein aber in der Lage, diese Gefahr abzuwenden ohne den Geschäftsbetrieb ausgliedern zu müssen.

Seit 1995 unterhält der Eine Welt e.V. Halle eine interessante Kooperation mit der Deutschen Angestellten Akademie (DAA). Die DAA ist ein Bildungswerk zur beruflichen und sozialen Integration von Jugendlichen und anderen Bevölkerungsgruppen. Der im Zentrum Halles gelegene Weltladen wird durch die DAA zur anwendungsorientierten Ausbildung von kaufmännischen Auszubildenden genutzt. Derzeit werden zwei Klassen mit insgesamt 40 Schülern im Weltladen ausgebildet. In einem Rotationsverfahren durchlaufen diese die verschiedenen Bereiche, wie z.B. Verkauf, Lagerhaltung, Rechnungswesen etc. 3,5 Tage pro Woche wird der Ladenbetrieb fast vollständig von den Azubis bzw. den Auszubildenden abgedeckt. An den verbleibenden 2,5 Tagen übernehmen die Ehrenamtlichen und teilweise auch der fest angestellte Mitarbeiter den Verkaufsbetrieb. Die gezielte Ausbildung von Einzelhandelskaufleuten und Verkäufern in einem Weltladen ist ein Novum in Deutschland. Für beide Partner hat diese Kooperation vielfältige Vorteile. Jugendliche, die nach ihrem Schulabschluß keine betriebliche Ausbildungsstelle finden konnten, erhalten eine fachgerechte Ausbildung. Im Unterschied zu den bisher üblichen Programmen der überbetrieblichen Ausbildung zeichnet sich dieses Kooperationsprojekt durch seine Praxisnähe aus. Die DAA kann mit dem Weltladen in Halle auf ein schon bestehendes Geschäft zurückgreifen und ist nicht auf die Ausbildung in sogenannten Übungsfirmen angewiesen. Ein zweiter Vorteil ist die Möglichkeit der Integration des Fachwissens der Mitarbeiter des Eine Welt e.V. in die Lehrprogramme der DAA.

Der Vorteil für den Eine Welt e.V. liegt darin, daß der Weltladen durch die Zusammenarbeit mit der DAA zu den üblichen Ladenöffnungszeiten geöffnet werden kann. Dadurch erhält der hauptamtliche Mitarbeiter des Vereins die Möglichkeit, kaufmännische Aufgaben im Rahmen des Ladenbetriebes wahrzunehmen und Projekte in der Bildungsarbeit durchzuführen. Außerdem birgt diese Kooperation auch finanzielle Vorteile für den Verein, da 50 % der Monatsmiete in einer Höhe von 1.000 DM durch die DAA übernommen werden.

Diese Vorteile wiegen die wenigen Nachteile, die in dem ständigen Wechsel und der Unerfahrenheit des Verkaufspersonals liegen, auf, so daß der Verein sehr zufrieden mit dieser Kooperation ist und eine Nachahmung empfiehlt.

ein problematisches Mittel der Spendenwerbung darstellen. Gerade kleine NRO können hierbei oft eine transparentere und sinnvolle Verwendung der Spendenmittel garantieren. Ein interessantes Beispiel dafür ist die Patenschaftsaktion „Kinder von Tschernobyl“ des SODI e.V. aus Berlin (siehe Kasten).

Im Jahr 1996 startete der SODI e.V. aus Berlin eine Patenschaftsaktion für strahlengeschädigte Kinder aus Weißrußland. Durch Anzeigen in Regionalzeitungen, Handzettel und Plakate wurde um eine Spende von 150 DM für Erholungs- und 250 DM für Kuraufenthalte von Kindern in einem nicht durch die Katastrophe in Tschernobyl verseuchten Teil Weißrußlands gebeten. Durch die zahlreichen Spenden konnten bisher mehr als 2.700 Kinder in die Aktion integriert werden. Parallel dazu realisierte der Verein eine größere Anzahl von Hilfstransporten zur Unterstützung von Krankenhäusern, Kinder- und Sozialeinrichtungen in Weißrußland.

Auch Banken sind gute Werbeträger !

Auch wenn es nicht so scheint – Banken sind für die großen Hilfsorganisationen immer Partner gewesen, indem sie zumindest deren Informationsmaterialien und Überweisungsträger in ihren Räumen ausgelegt haben.

Kleinere NRO haben bislang selten versucht, diesen Weg für ihre Spendenwerbung zu nutzen. Dabei besteht gerade bei regional orientierten und kleinen Privatbanken eine grundsätzliche Offenheit für die Kooperation mit regionalen Initiativen. In manchen Fällen gehört diese Zusammenarbeit sogar zu den Werbeaktivitäten der Bank. Das zeigt sich auch an der meist kostenlosen Kontoführung und vielen bank-eigenen Fördertöpfen für Vereine, aus denen recht unkompliziert kleinere Beträge ausgeschüttet werden. Was liegt näher, als nach dem kleinen Gefallen zu fragen, einen Platz für seine Materialien zu erhalten.

Beachtet werden muß dabei sicherlich, daß für diesen Zweck eine besonders kurze Form des Informationsmaterials zu erstellen ist. Soweit möglich sollte der Schwerpunkt darin auf bestimmte Projekte des Vereins gelegt werden, für die dann mittels des angehefteten Überweisers zielgerichtet gespendet werden kann. Eine solche Konzentration gibt das Fahrwasser vor, in dem man sich bei dieser Form der Spendenwerbung bewegt. Eine gute Vorlage bieten schließlich die Materialien der Großen. Und nicht zuletzt sollte der Überweisungsvordruck bereits bestimmte Angaben fordern, wie zum Beispiel Name und Anschrift. Diese werden beim Ausstellen der Spendenbescheinigung benötigt und ihr Fehlen ruft langwierige Recherchearbeit hervor, die unter Umständen nicht mehr im Verhältnis zum gespendeten Betrag steht.

Einen anderen Nutzen aus dem Kontakt zu einer Bank hatte die INKOTA-Regionalstelle Sachsen (siehe Kasten).

und bekannten Instrumente der Spendenwerbung zu beschreiben. Aus diesem Grund können an dieser Stelle nur einige Blitzlichter aus dem Erfahrungsschatz entwicklungspolitischer NRO der neuen Bundesländer wiedergegeben werden.

Die Nutzung lokaler und überregionaler Medien

Neben der „alten“ Spendenbüchse ist dies wohl die klassischste Methode der Spendenwerbung, die aber immer noch gute Erfolge zeigt. Gerade in regionalen Tageszeitungen können Spendenaufrufe relativ leicht untergebracht werden. Wenn dann die jeweilige Meldung noch mit den neuesten Nachrichten aus der Partnerstadt „garniert“ werden kann, freut sich der Lokalredakteur und man trifft auch beim nächsten Aufruf auf offene Ohren bei der Zeitung. Nicht zu unterschätzen sind die vielen kostenlosen Lokalblätter, die sich hauptsächlich aus Werbung finanzieren. Auch hier ist eine Kombination aus Spendenaufruf und informativem Artikel immer willkommen. Das Schalten von regelmäßigen Spendenanzeigen ist allerdings schon schwieriger. Hilfreich kann hierbei die Entwicklung von Anzeigen verschiedener Größe sein. Diese können dann von den Anzeigenredaktionen als „Füllmaterial“ benutzt werden. So kommt die eigene Anzeige ab und zu kostenlos in die Zeitung. Der Solidaritätsdienst-international e.V. (SODI) hat dies z.B. beim Berliner Abendblatt erreicht, das immerhin eine Auflage von 1,4 Mio. vorweisen kann.

Auch das Fernsehen ist ein interessanter Werbeträger. Während es beim Regionalfernsehen noch relativ leicht ist, einen Werbespot zu schalten, wird dies bei ARD, ZDF, SAT und den anderen Großen schon schwieriger. Daß dies aber auch für eine kleine entwicklungspolitische NRO möglich ist, zeigt das Beispiel des arche noVa e.V. in Dresden (siehe Kasten).

Für kleinere entwicklungspolitische Vereine durchaus kein klassisches Mittel zur Spendenwerbung sind Einblendungen im Fernsehen und Anzeigen in überregionalen Zeitungen. Ein Gegenbeispiel dafür ist der arche noVa e.V. in Dresden. Er startet jeweils zu konkreten Anlässen nicht nur in Zeitungen Spendenaufrufe für seine Aktivitäten der Entwicklungs- und Katastrophenhilfe. Auch in ARD und ZDF wird die Nummer seines Spendenkontos gezeigt. Hinzu kommen Informationen im Videotext. Und auch im Internet ist der Verein präsent. Die genannten Informations- und Werbemedien haben einen wesentlichen Anteil am Spendenaufkommen des arche noVa e.V. von etwa 40.000 DM pro Jahr.

Die Diskussion um Kinderpatenschaften

Das Angebot, die Patenschaft für ein Kind in einem Entwicklungsland zu übernehmen, ist ein weit verbreitetes Instrument der Spendenwerbung. Große Organisationen wie z.B. World Vision sind aufgrund der massiven Werbung für Kinderpatenschaften und der unklaren Verwendung der Spenden jedoch in die Kritik geraten. Das bedeutet nach Meinung der Autoren aber nicht, daß Patenschaftsaktionen generell

Der **Eine-Welt-Haus e.V. Jena** ist ein gemeinnütziger Verein, der seit 1990 in den Bereichen Fairer Handel, entwicklungspolitische Bildungsarbeit und kommunale Entwicklungszusammenarbeit tätig ist. Schon frühzeitig (1992) wurde der Verein vom Finanzamt gezwungen, seinen Weltladen aus dem Verein auszugliedern, da sonst ein Verlust der Gemeinnützigkeit drohte. Der Weltladen wurde daraufhin in eine besondere Rechtsform, einen nicht eingetragenen Verein mit beschränkter Haftung, den Eine-Welt-Laden mbH überführt, in dem fast alle Mitglieder des Eine-Welt-Haus e.V. ebenfalls eine Mitgliedschaft erwarben. Durch diese Personalunion konnte eine starke Mitbestimmung des Vereins über seine Mitglieder beim ausgegliederten Geschäftsbetrieb sichergestellt werden. Aufgrund der Abnahme der ehrenamtlichen Tätigkeit im Weltladen und der relativ hohen Jahresumsätze von ca. 300.000 DM begann man 1994 mit der Einrichtung einer hauptamtlichen Stelle im Laden. Diese wurde 1996 durch eine Geschäftsführerstelle ergänzt, um den bis dahin ehrenamtlich tätigen Vorstand des Eine-Welt-Laden mbH zu entlasten. Durch jüngste Entwicklungen in der Rechtsprechung ist die Haftungsbeschränkung des nicht eingetragenen Vereins stark in Frage gestellt worden, so daß zum jetzigen Zeitpunkt davon ausgegangen werden kann, daß im Schadens- bzw. Insolvenzfall alle Mitglieder persönlich haften. Durch den Abschluß entsprechender Versicherungen und die Entwicklung eines Kontrollsystems durch Geschäftsführung und Vorstand kann dieses private Haftungsrisiko der Mitglieder aber fast vollständig abgebaut werden.

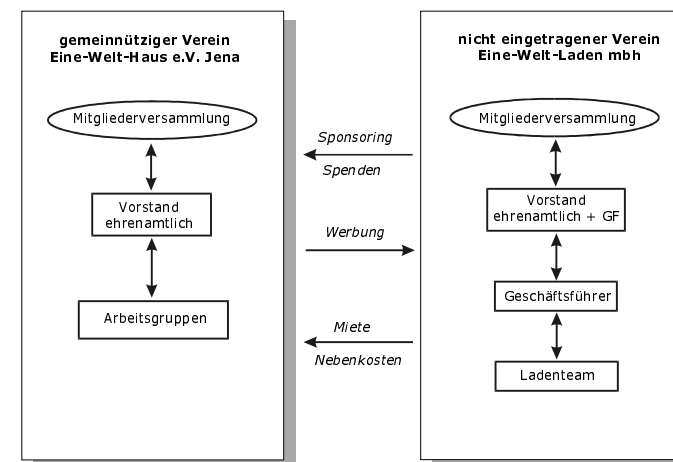


Abb. 2: Entscheidungsstrukturen und Formen der gegenseitigen Unterstützung des Eine-Welt-Haus e.V. und des Eine-Welt-Laden mbH in Jena

In der Praxis zeigen sich vielfältige Synergien zwischen Geschäftsbetrieb und Vereinsarbeit. Der Weltladen ist das wichtigste Werbemedium für die NRO und der Verein wiederum versucht, durch vielfältige Aktionen den Weltladen und seine Produkte in Jena bekannter zu machen. Als Beispiel sei hier nur die Entstehung eines großen Wandbildes eines nikaraguanischen Künstlers an den Außenwänden des Welthauses genannt, das durch seine Farbenfreudigkeit potentielle Kunden schon von weitem in den Weltladen lockt. Der Verein nutzt die Räumlichkeiten des Ladens für seine Treffen und öffentlichen Veranstaltungen und teilt sich gemeinsam mit dem Laden ein Büro.

Auch in finanzieller Hinsicht profitiert der Verein vom Eine-Welt-Laden. Dieser zahlt die Miete für alle Räumlichkeiten und alle Nebenkosten. Im Büro vorhandene Technik wurde je zur Hälfte von Verein und Weltladen finanziert. Im Rahmen eines Sponsoring-Vertrages unterstützt der Weltladen die unterschiedlichsten Aktivitäten des Vereins und hat somit z.B. entscheidend zur Finanzierung einer halben Gruppenberaterstelle für den Fairen Handel in Thüringen beigetragen. Insgesamt hat sich dieses Modell der Kooperation zwischen Verein und Geschäftsbetrieb sehr bewährt.

Die Gründung der **LadenCafé aha GmbH** ist das Ergebnis der Überlegung zweier entwicklungspolitischer Vereine – des Ökumenischen Informationszentrums e.V. (ÖIZ) und des aha-anders handeln e.V. Letzterer entstand im Zuge der GmbH-Gründung. Von den betrachteten Beispielen ist dieses wohl das umsatzstärkste – im aha werden jährlich etwa 1 Mio. DM eingenommen.

In einer eigenen Rechtsform wird die Kombination aus Weltladen und Vollwertrestaurant im Stadtzentrum Dresdens betrieben. Darüber hinaus gibt es im Hygienemuseum eine Cafeteria, die als Zweigstelle der GmbH eingerichtet wurde.

Die gewählte Rechtsform einer GmbH ist in gewisser Weise auf verschiedene Ängste der Vereine zurückzuführen. Mit der Klausel der beschränkten Haftung hofften diese, ein relativ geringes Risiko einzugehen. Allerdings befindet sich bis heute das ÖIZ e.V. in der vollen Verantwortung für Projektfördersummen in Größenordnungen, ohne die das LadenCafé niemals hätte entstehen können. Die Vergabe der Fördermittel wurde in diesem Fall an die Einhaltung bestimmter Rahmenbedingungen während eines Zeitraumes von 10 Jahren geknüpft.

Mit der Gründung der GmbH verbanden die Vereine die Hoffnung, erwirtschaftete Gewinne in die jeweilige Bildungsarbeit fließen lassen zu können. Beide Vereine und seit drei Jahren auch INKOTA e.V. sind die gleichberechtigten Gesellschafter der GmbH. Sie kontrollieren und bestimmen somit das Geschäftsverhalten. Der aha e.V. unterhält darüber hinaus verschiedene Arbeitsgruppen – zum Beispiel über die im Weltladen zu führenden Produkte und Sortimente sowie zur Öffentlichkeits-

Der Eine-Welt-Haus e.V. Jena hat in den letzten Jahren positive Erfahrungen bei der gezielten Auswahl von Projekten und Zielgruppen der Spender gemacht. Der Verein ist Träger der Städtepartnerschaft zwischen Jena und der nikaraguanischen Stadt San Marcos. Alle Entwicklungsprojekte, die im Rahmen der Städtepartnerschaft realisiert werden, bergen den Vorteil des lokalen Bezugs zu Jena und seinen Bürgern bereits in sich. Die Projekte werden von einer offenen Arbeitsgruppe Städtepartnerschaft, in der nicht nur Vereinsmitglieder aktiv sind, koordiniert. Dadurch ist eine breitere Verankerung des Städtepartnerschafts-Gedankens in der Jenaer Bevölkerung möglich, was sich letztlich auch auf das Spendenaufkommen positiv auswirkt.

So ist z.B. die Lehrerin eines Jenaer Gymnasiums in der Städtepartnerschaftsgruppe aktiv. Das Gymnasium unterhält eine Schulpartnerschaft mit dem Gymnasium in San Marcos. Entwicklungsprojekte, die am Gymnasium in San Marcos realisiert werden, können im wesentlichen aus den Spenden der Jenaer Schüler und deren Eltern finanziert werden.

Die Städtepartnerschaftsgruppe unterhält mehr als 10 Projekte in der Partnerstadt, wobei jedes Projekt von einem ehrenamtlichen Koordinator geleitet wird. Dieser ist auch verantwortlich für die das Projekt betreffende Spendenwerbung. So koordiniert ein Jenaer Arzt ein Projekt der medizinischen Grundversorgung in den ärmsten Stadtteilen von San Marcos. Dieses Projekt konnte 1998 durch einen Zuschuß der Stiftung Nord-Süd-Brücken gestartet werden. Seit 1999 werden die jährlichen Ausgaben von mehr als 10.000 DM durch Spenden Jenaer Ärzte und andere Personen finanziert.

Ein weiteres Beispiel ist die Finanzierung des städtischen Kindergartens in San Marcos. Dieses Projekt wird hauptsächlich durch jährliche Spenden von Privatpersonen und Kindereinrichtungen Jenas finanziert.

Diese Beispiele machen deutlich, wie ein starker lokaler Bezug der Projektarbeit Vorteile bei der Spendenwerbung schafft. Aber auch hier ist zu bedenken, daß der Verein erst nach einer Anlaufzeit von mehr als 3 Jahren den hohen Bekanntheitsgrad seiner Arbeit im Rahmen der Städtepartnerschaft erreichen konnte. Und erst dann wurde auch eine deutliche Zunahme der Spenden verzeichnet, die momentan bei jährlich 50.000 bis 60.000 DM liegen. Ziel des Vereins ist es, in jedem Jahr 1 DM pro Einwohner der Stadt Jena (100.000 DM insgesamt) an Spenden zu erhalten.

und auch kleine entwicklungspolitische NRO sollten in solchen Situationen schnell reagieren, sofern sie in dem von einer Katastrophe oder Krieg betroffenen Entwicklungsland aktiv sind. Die Erfahrung einiger NRO (Inkota e.V., Eine-Welt-Haus e.V. Jena u.a.) nach der MITCH-Katastrophe in Zentralamerika haben gezeigt, daß auch kleine Organisationen in solchen Situationen ihr Spendenaufkommen deutlich steigern können. Darüber hinaus ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, daß der potentielle Spender sich mit dem Projekt identifizieren kann. Diese Identifizierung kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen:

- persönliches Hilfsbedürfnis gegenüber Schwachen und Kranken (z.B. notleidende Kinder)
- berufliches Interesse (z.B. Ärzte spenden für medizinische Hilfsprojekte)
- lokaler bzw. regionaler Bezug zu Stadt oder Landkreis, in dem der Spender lebt (eine Gemeinde unterhält z.B. eine Städtepartnerschaft mit einer Stadt in einem Entwicklungsland, das vorgestellte Projekt wird dort realisiert)

Wichtig ist hierbei auch, daß die entsprechende NRO gerade in einem lokalen Rahmen nicht immer wieder für ähnlich geartete Projekte (z.B. nur für Kinderhilfsprojekte) Spendenwerbung betreibt, denn nur ein Teil der Bevölkerung identifiziert sich mit Projekten dieser Ausrichtung. Gerade bei einer Übersättigung der Zielgruppe haben Vereine, die verschiedene Projekte unterhalten und damit auch unterschiedliche Zielgruppen ansprechen, große Vorteile.

Zweiter Schritt – Auswahl der Zielgruppe

Wie schon im obigen Abschnitt deutlich wurde, hängen Projekt- und Zielgruppenauswahl stark voneinander ab. Während für Projekte der Sofort- und Nothilfe in Kriegs- und Katastrophengebieten keine Auswahl der Zielgruppe notwendig ist, erscheint bei darüber hinausgehenden Projekten eine differenzierte Spenderwerbung sinnvoll. Das gezielte Ansprechen der potentiellen Spender senkt dabei außerdem die Kosten für notwendige Werbeinstrumente und die Nachbetreuung. Ein wichtiges Hilfsmittel bei der Zielgruppenauswahl sind Spenderdatenbanken. Diese Datenbanken können schon mit sehr einfacher Software, z.B. EXCEL, eingerichtet werden. Zu beachten ist hierbei, daß die Datenbank neben Name und Anschrift des Spenders vor allen Dingen Aussagen über den Beruf und die besonderen thematischen Interessen (z.B. Gesundheitsversorgung, Menschenrechte u.a.) enthält. Eine wichtige Quelle zur Errichtung dieser Datenbanken sind die eigenen Mitglieder einer NRO. So können gerade die Kollegen- und Bekanntenkreise der Mitglieder dort Eingang finden. NRO, die über einen großen Mitgliederstamm verfügen, sind hierbei im Vorteil – besonders, wenn auch Personen aus einkommensstarken Berufen (Ärzte, Rechtsanwälte u.a.) im Verein aktiv sind.

Dritter Schritt – Auswahl und Planung der Werbeinstrumente und -methoden

Dieser Schritt ist der bei weitem kreativste. Hier sind der Phantasie nur wenig Grenzen gesetzt. Es würde den Rahmen dieser Studie sprengen, alle möglichen

arbeit – und erhält damit zusätzlich einen direkten Einfluß auf die GmbH. Nicht zuletzt ist die Geschäftsführerin der GmbH gleichzeitig Vereinsmitglied aller drei Vereine.

Die Hoffnung auf finanzielle Unterstützung der jeweiligen Vereinsarbeit hat sich bisher nicht erfüllt. Die Kosten der GmbH übersteigen noch immer die Umsätze. Die größten Probleme bereiten die Personalkosten, die mit ca. 40 % im Verhältnis zum Gesamtumsatz zu Buche schlagen.

Dennoch profitieren die Vereine von der Existenz des LadenCafés. Die zentrale Lage und die vielfältig nutzbaren Räume bieten die Möglichkeit, öffentlichkeitswirksam Vereinsarbeit zu leisten – in Form von Vorträgen, Seminaren, kulturellen Veranstaltungen, Spendenwerbung, Veranstaltungswerbung ... Die GmbH-Veröffentlichungen weisen auf die Arbeit der Vereine hin und fördern so deren Bekanntheitsgrad. In kaum einer anderen Räumlichkeit in den Neuen Ländern kann kontinuierlich eine vergleichbare Öffentlichkeitswirkung erreicht werden. Und auch die GmbH profitiert von der Arbeit der Vereine. Besucherinnen und Besucher der verschiedenen Veranstaltungen „entdecken“ das Restaurant und den Weltladen und fördern die Umsatzentwicklung.

Auf verschiedenen öffentlichen Veranstaltungen übernimmt die GmbH das Catering und den Außenverkauf. Die Außenverkäufe wiederum werden von Ehrenamtlichen des aha-Vereins vorbereitet und durchgeführt. Diese erhalten als Anerkennung und Motivation von der GmbH Rabatte auf Speisen und fair gehandelte Produkte.

Sowohl in der Vereinsarbeit, als auch im Bereich des Weltladens ist ein Rückgang des ehrenamtlichen Engagements zu verzeichnen. Dieser Rückgang ist jedoch nicht mit einer Spannung zwischen Ehrenamtlichkeit und Hauptamtlichkeit zu erklären, sondern mit einer veränderten Schwerpunktsetzung im persönlichen Leben der Engagierten bzw. der zu Engagierenden.

Mit der wachsenden Eigenständigkeit der GmbH muß vor allem der aha e.V. seinen eigenen Aufgabenbereich neu definieren. Die wesentlichen Aufgaben der Anfangszeit bestanden in erster Linie darin, die GmbH-Struktur sowie Einrichtungsfragen zu klären. Inzwischen ist dieser Prozeß jedoch abgeschlossen. Im Mittelpunkt der Vereinstätigkeit steht inzwischen die Bildungsarbeit, die von drei hauptamtlichen Kräften geleistet wird. Durch die intensive Arbeit der drei Angestellten verselbständigt sich zunehmend auch dieser Bereich und der Verein ist derzeit dabei, neben seiner Funktion als Arbeitgeber für die Bildungsstellen und als Mitgesellschafter der GmbH, die Zielrichtung seiner entwicklungspolitischen Arbeit neu zu definieren. Dieser Prozeß steht am Anfang und könnte zu einer intensiveren Zusammenarbeit der 3 Strukturen (GmbH, Bildungsarbeit und restliche Vereinstätigkeit) führen.

Die GmbH kämpft den marktwirtschaftlichen Überlebenskampf. Konflikte – vor allem innerhalb der Vereinsstruktur – sind vorprogrammiert, denn alternative Ansätze und marktwirtschaftliche Zwänge führen logischerweise zu einem Aufeinanderprallen von Meinungen. Gemeinsame Vereinswochenenden und vereinsübergreifende Feste versuchen, dem vorzubeugen. Wenn dennoch schwerere Konflikte entstehen, werden offene Gesprächsrunden, Konflikt-Seminare und auch Mediationen durchgeführt.

Modell C – der privatisierte Weltladen

In diesem Modell sind Weltläden zusammengefaßt, die einzelnen oder wenigen Personen gehören und als Rechtsform entweder ein Einzelunternehmen oder eine GbR gewählt haben. Es handelt sich um eine zahlenmäßig kleine Gruppe an Weltläden, die zumindest in zwei im Rahmen der Studie untersuchten Fällen (Weltläden in Ilmenau und Halberstadt) aus bereits bestehenden Ladenbetrieben in Trägerschaft von Vereinen hervorgegangen sind. Wesentlicher Grund für die Privatisierung der Weltläden war in beiden Fällen eine angestrebte Professionalisierung des Ladenbetriebs. Sie sollte zu deutlich höheren Umsätzen führen, damit die Ladeneigentümer davon ihre finanzielle Existenz bestreiten können. In beiden Fällen haben Vereinsmitglieder, die vorher ehrenamtlich im Laden gearbeitet haben, den Schritt in die Selbständigkeit gewagt.

Vorteile eines privatisierten Ladens liegen in der Notwendigkeit einer Umsatzsteigerung, die nur auf Basis einer professionellen Arbeit der Ladeneigentümer und eines verbesserten Kundenservices möglich wird. Dadurch gewinnt der Laden deutlich in seiner Außerdarstellung und rückt viel stärker in den Blickpunkt von potentiellen Kunden. Davon kann auch die Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit einer entwicklungspolitischen NRO stark profitieren, sofern sie die Räume des Ladens kostenlos nutzen kann. Denn mehr Kunden im Laden bedeuten auch eine stärkere Verbreitung der Aktivitäten des Vereins. Außer der kostenlosen Nutzung der Räume des Weltladens hatte der Verein in den untersuchten Fällen in der Regel keine finanziellen Vorteile von der Privatisierung des Ladens. Prinzipiell wäre aber auch hier ein Transfer vom Laden zum Verein im Rahmen von Sponsoring oder Spenden möglich.

Problematisch bei der Privatisierung von Weltläden aus Vereinen heraus ist, daß der Verein oft seines wichtigsten Projektes beraubt wird. Außerdem hat er keinerlei Einflußmöglichkeit auf die weitere Zukunft des Ladenbetriebs. Damit kann eine Privatisierung zu ernsthaften internen Konflikten zwischen Befürwortern und Gegnern eines solchen Verfahrens führen und letztendlich die Existenz des gesamten Vereins in Frage stellen. Zu beachten ist auch, daß in privatisierten Läden die wirtschaftlichen Ziele im Vordergrund stehen, da die Ladeneigentümer ihren Lebensunterhalt aus den Gewinnen bestreiten müssen. Aktivitäten des Vereins, die das Erreichen dieser Ziele erschweren, werden deshalb keine Realisierung finden.

chen Haushalt von 20.000 bis 50.000 DM verfügen. Es ist außerdem wichtig, daß sich dieser Mitarbeiter dem Thema über einen längeren Zeitraum (> 3 Jahre) widmen kann, da Erfolge in der Spendenwerbung nicht kurzfristig zu erzielen sind. Die genannten personellen und finanziellen Voraussetzungen für ein erfolgreiches Fundraisingkonzept sind jedoch gerade in kleinen entwicklungspolitischen NRO nicht gegeben.¹⁰ Ein Grund dafür kann die Ungewißheit darüber sein, ob diese Ausgaben in Höhe von 70.000 bis 80.000 DM für Personal- und Sachmittel durch die Einnahmen aus der Spendenwerbung gedeckt werden. D.h. durch die Konzentration von Finanzmitteln im Bereich Fundraising kann zwar eine Erhöhung der Spendeinnahmen erreicht werden, aber diese muß nicht ausreichen, um die anfallenden Kosten für die Werbemaßnahmen zu decken. Zumindest am Anfang wird sich die NRO damit abfinden müssen, mehr in das Fundraising zu investieren als sie daraus an Finanzmitteln erhält.

Wie kann eine kleine, entwicklungspolitische NRO dem Dilemma entgehen, unter Einsatz geringer finanzieller Mittel Fundraisingkonzepte erfolgreich realisieren zu müssen?

Die Antwort auf diese Frage ist nicht einfach, und ein Königsweg existiert nicht. Die Erfahrungen einiger ostdeutscher NRO zeigen jedoch, daß es einige innovative Konzepte der Spendenwerbung gibt, die auch für andere NRO von Interesse sein können. Allen diesen Konzepten ist gemeinsam, daß sie im wesentlichen auf 3 Ressourcen einer NRO zurückgreifen:

- ehrenamtliche Mitarbeiter
- Summe an Kontakten, die die NRO und ihre Mitglieder in der Zivilgesellschaften haben
- Kreativität der Mitarbeiter und Mitglieder

Modulare Projektierung der Spendenwerbung

Kernpunkt dieses Konzeptes ist eine schrittweise Planung der Spendenwerbung. Dabei ist ein wesentliches Merkmal, daß alle diese Schritte nicht von einer einzigen Person geplant bzw. realisiert werden müssen, sondern daß eine Arbeitsteilung zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen möglich ist.

Erster Schritt – Projektauswahl

Die Auswahl eines Projektes entscheidet wesentlich über den Erfolg der Spendenwerbung. Viele entwicklungspolitische NRO meinen, daß allein der Aspekt, daß ihre Projekte den Armen und Notleidenden in der sogenannten Dritten Welt helfen, ein ausreichender Grund ist, dafür zu spenden. Bei Maßnahmen der Sofort- und Nothilfe in Kriegs- und Katastrophengebieten mag dieser Grund ausreichen,

¹⁰ Als kleine NRO werden hier Organisationen mit weniger als 1 Mio. DM Jahresumsatz bezeichnet.

NRO mit einem direkten Kontakt zum Spender und einer guten Informationspolitik über die regionale Presse und eigene Publikationen einen entscheidenden Vorteil gegenüber großen Hilfsorganisationen haben. Es gilt, mit auch für den Spender überschaubaren Projekten und einer kontinuierlichen Informationspolitik Vertrauen zu erobern. Dies kann in einer längerfristigen Bindung des Spenders an die NRO münden. Dabei ist es von großer Wichtigkeit, dem potentiellen Spender deutlich zu machen, daß nur ein geringer Teil der Spenden (z.B. 10 %) zur Bestreitung der Verwaltungsausgaben der NRO genutzt wird.

- Große Hilfsorganisationen konzentrieren sich u.a. aus Gründen der Effizienz immer mehr auf sehr breitenwirksame Formen der Spendenwerbung (Mailing, hochwertige Werbeträger wie TV-Spots oder Anzeigen in großen Tageszeitungen, hochkarätige Benefizveranstaltungen, Prominentenfundraising u.a.). Das personalaufwendige Basis-Fundraising (z.B. Sammelaktionen in Gemeinden und Schulen, Sammelbüchsen u.a.) wird von vielen nicht mehr mit gleicher Intensität betrieben wie früher. Hier entstehen zum Teil Marktlücken, die genutzt werden können.⁹
- Die Spendenwerbung für Sofort- und Nothilfe in Kriegs- und Katastrophengebieten hat eine dominierende Stellung eingenommen. Nicht wenige Bürger könnten sich in Zukunft von dieser thematisch sehr einseitig besetzten Spendenwerbung abwenden. Hier entsteht ein Spenderpotential, das auf der Suche nach neuen Themen und Projekten ist, um diese zu unterstützen. Gerade die auf Nachhaltigkeit, Kontinuität und Vermeidung von Katastrophen ausgerichtete Projektarbeit vieler entwicklungspolitischer NRO könnte davon profitieren.
- Nicht zu unterschätzen ist der Sympathieeffekt, den lokale Initiativen in ihrem Umfeld haben können. Zwar vermittelt die Größe einer Organisation leichter den Eindruck von Stabilität und Kontinuität. Aber durchaus nicht alle potentiellen Spender finden: „big is beautiful“.

Zusammengefaßt ergeben sich trotz stagnierender Spendenaufkommen in Deutschland und einer vermeintlichen Aufteilung des Spendenkuchens unter den Großen vielfältige Möglichkeiten „des Abschneidens zumindest eines kleineren Tortenstücks“.

3.1.3. Fundraisingkonzepte entwicklungspolitischer NRO in den neuen Bundesländern

Von vielen Experten wird die Meinung vertreten, daß Fundraisingkonzepte nur dann erfolgreich realisiert werden können, wenn sich innerhalb einer NRO mindestens ein fest angestellter Mitarbeiter mit dem Thema Spendenwerbung vorrangig beschäftigen kann. Darüber hinaus sollte der Fundraiser über einen angemessenen jährli-

⁹ Letz (1999)

Insgesamt bietet dieses Modell folgende Vor- und Nachteile:

Vorteile:

- Mit der Privatisierung kommt es in der Regel auch zu einer Professionalisierung des Weltladens und einer damit verbundenen deutlichen Umsatzsteigerung.
- Der Weltladen ermöglicht den Lebensunterhalt von einer oder mehreren Personen.
- Die nachhaltige Existenz des Weltladens ist gesichert.
- Die Räume des Weltladens gewinnen an Attraktivität – damit verbunden ist ein Werbeeffect für den Verein.
- Der Verein kann die Räume des Weltladens kostenlos für seine Arbeit nutzen.
- Bei umsatzstarken Weltläden kann durch eine Herausnahme des Ladens aus dem Verein die Gemeinnützigkeit gesichert werden.

Nachteile:

- Eine Privatisierung des Weltladens aus einem Verein heraus kann zu unüberbrückbaren Konflikten im Verein führen.
- Der Verein hat keinerlei Einfluß auf den Weltladenbetrieb.
- Wirtschaftliche Interessen der Ladeneigentümer können zu Zielkonflikten mit dem Verein führen.

1.2.2. Kooperation im Fairen Handel – Die F.A.I.R.E. Warenhandels eG

Weltläden beziehen ihre Waren zum größten Teil von den sogenannten alternativen Importorganisationen. Aufgrund des nicht unwesentlichen und für die Existenz von Weltläden wichtigen Anteils an (Kunst)handwerksprodukten bieten sogenannte „Ansichtslager“ die beste Möglichkeit, Waren unter realen Lichtverhältnissen zu prüfen und auszuwählen. Die gepa als größte deutsche Importorganisation unterhält eine Reihe solcher Großhandelslager verteilt in der gesamten Bundesrepublik. Wegen des vergleichsweise geringen Umsatzes in den Neuen Ländern hat sie jedoch ihre Regionalstelle in Dresden 1996 geschlossen.

Um die Möglichkeit des Warenbezugs in einem Ansichtslager zu erhalten, haben Weltläden und Privatpersonen im Herbst 1996 die F.A.I.R.E. Warenhandels eG in den Räumen der ehemaligen gepa-Regionalstelle gegründet. Dort arbeitet sie seit nunmehr vier Jahren und „versorgt“ Weltläden, Bioläden und andere Fachgeschäfte sowie Großverbraucher (Mensen, Tagungshäuser etc.) in Sachsen, Thüringen, Sachsen-Anhalt und Teilen Brandenburgs. Sie fungiert dabei als Großhandel und importiert bislang nicht selbst.

Im Verlauf der ersten Jahre ihres eigenständigen Bestehens hat die Genossenschaft eine erfreuliche Entwicklung genommen. Schnell war eine enge Bindung

alter und neuer Kunden erreicht. Der Warenumsatz hat inzwischen die 2-Mil-lionen-Grenze überschritten und die Ergebnisse konnten stabil bei einer schwarzen Null gehalten werden. Das Angebot diversifizierte sich und damit sank auch die Abhängigkeit von einzelnen Importeuren. So verzeichnet zum Beispiel die gepa nur noch einen Umsatzanteil von knapp 50 %. Zum jetzigen Zeitpunkt hat die F.A.I.R.E. einen Personalbestand von 5 hauptamtlichen Stellen.

Für die Zukunft ist abzusehen, daß weiteres Wachstum vor allem über neue Kunden (Weltläden, Bioläden, Apotheken ...) getragen werden muß. Die meisten Weltläden haben das unter ihren jeweiligen Rahmenbedingungen, welche sie nicht ändern können oder oft auch nicht wollen, mögliche Niveau erreicht.

Von Anfang an stand fest, daß die F.A.I.R.E. Eigentum von Weltläden ist und wesentlich von ihnen gesteuert werden soll. Insbesondere sollte die Unternehmenspolitik bezüglich der Lieferanten und damit des Sortiments unabhängig von einzelnen Importorganisationen werden. Ein Modell, in dem Weltläden beteiligt werden können, war also gesucht.

Als Rechtsform wurde die eingetragene Genossenschaft (eG) gewählt.

Zum Zeitpunkt des Erscheinens der vorliegenden Studie hat die Genossenschaft bereits 76 Mitglieder – also am Kapital und damit am Gewinn und Verlust beteiligte Mitunternehmer. Davon sind allerdings die relativ geringe Anzahl von 20 Genossen auch tatsächlich Weltläden. Außerdem wurden 3 Vereine ohne Weltladenbetrieb Mitglied. Mit 53 Mitgliedern sind Privatpersonen die Mehrheit. Diese Aufstellung relativiert sich aber bei Berücksichtigung der per Satzung vorgeschriebenen unterschiedlich hohen Einlagen. So müssen sich Weltläden und juristische Personen (also auch Vereine) mit je 3000,- DM beteiligen, während Privatpersonen nur 300,- DM einlegen müssen.

Der weitaus größte Anteil des momentanen Mitgliederstandes trat der Genossenschaft bereits bei Gründung bzw. kurz danach bei. In den Folgejahren gab es nur geringe Mitgliederbewegungen. Dabei wurde ein Netto-Zuwachs an Beteiligungen erreicht. Grundsätzlich strebt die F.A.I.R.E. eine weitere Verbreiterung ihrer Mitgliederbasis an. In diesem Zusammenhang ist sowohl eine Stärkung des Eigenkapitals, als auch die Kundenbindung durch die Beteiligung von Bedeutung.

Insgesamt beträgt die Zeichnungssumme zur Zeit etwa 116.000,- DM. Die engagierten Weltläden tragen also trotz ihrer Unterrepräsentierung einen Großteil der Selbstfinanzierung und des finanziellen Risikos. Unter den Privatpersonen mögen sich außerdem einige Vertreter von Weltläden befinden, die für den eigenen Laden mit 300,- DM Einlage guten Willen zeigen möchten. Dennoch bleibt die Gesamtzahl der in der Genossenschaft aktiven Weltläden weit unter der Zahl der Nutzer aus dieser Kundengruppe. Insgesamt hat die F.A.I.R.E. mehr als 200 regelmäßige Kunden – zwei Drittel davon sind Weltläden und Aktionsgruppen.

wert. Außerdem können große Hilfsorganisationen durch einen massiven Einsatz ihrer Marketinginstrumente und unter Ausnutzung der Medien (Fernsehen, Presse und Internet) viel zielgerichteter und vor allem schneller handeln. Dadurch spenden zwar immer mehr Menschen bei Kriegs- und Naturkatastrophen. Der Anteil von Bildungs- oder Entwicklungsprojekten am Spendenkuchen verkleinert sich jedoch immer mehr.

- In den neuen Bundesländern gibt es nach wie vor viele entwicklungspolitische NRO, die der Spendenwerbung in ihrer eigenen Arbeit einen zu geringen Stellenwert beimessen. Finanzierungsquellen auf Seiten öffentlicher oder kirchlicher Geldgeber stehen im Mittelpunkt des Interesses. Zudem besteht häufig die Erwartung, daß gemeinnützige Tätigkeit grundsätzlich durch öffentliche Zuwendungen bzw. private Stiftungen oder kirchliche Geldgeber finanziert werden muß. Der Bedeutung von Spenden als einer Form der demokratischen Legitimation einerseits und der Verankerung entwicklungspolitischer Inhalte in der Öffentlichkeit andererseits wird oftmals kaum Beachtung geschenkt. Hier wird es wahrscheinlich erst dann zu einem Umdenken kommen, wenn die Finanzmittel bei Staat, EU und Kirche immer weiter abnehmen und dadurch ein immer größerer Druck zur Suche nach alternativen Finanzierungsmöglichkeiten entsteht. Daß dabei einige NRO in existentielle Bedrängnis kommen werden, ist vorauszusehen.
- Die entwicklungspolitischen NRO besitzen ein nicht ausreichendes Fachwissen in der Konzeptionierung ihrer Spendenwerbung. Wissensdefizite gibt es hierbei vor allem in Bezug auf die Zielgruppe, die Instrumente und die Stellung des Fundraisings innerhalb der Organisation. Die Spendenwerbung wird nicht als eine zentrale Aufgabe des Managements (Vorstand, Geschäftsführung) einer NRO betrachtet. Deshalb werden diesem Arbeitsgebiet zu wenig finanzielle und personelle Mittel zugeteilt.

3.1.2. Die Chancen von entwicklungspolitischen NRO auf dem Fundraisingmarkt

Trotz des stagnierenden Spendenaufkommens in Deutschland und den nur langsam steigenden Haushaltseinkommen in den neuen Bundesländern sehen sowohl professionelle Fundraiser⁸ als auch die Autoren dieser Studie einige Chancen für kleine ostdeutsche NRO auf dem Spendenmarkt:

- Die Spender kritisieren nach wie vor den Mangel an Informationen über die Arbeit und den Spendeneinsatz bei gemeinnützigen Organisationen. Hinzu kommt ein Mißtrauen in Bezug auf den Einsatz der Spendenmittel für die Verwaltungsausgaben der Empfängerorganisation. Hier können regional aktive

⁸ siehe hierzu den sehr interessanten Artikel von Dr. Malte Letz: Gedanken zur Zukunft des Fundraising kleiner entwicklungspolitischer Zuwendungsempfängerorganisationen (ZEO).

Organisationen steht der Wunsch nach mehr Information über deren Arbeit und den Einsatz der Spenden im Mittelpunkt (42 % aller Befragten). Ein Punkt, der hierbei problematischer denn je erscheint, betrifft das Maß an Skepsis in Bezug auf den zweckgerichteten Einsatz der Spendengelder. Immerhin 86 % der Befragten glauben, daß zu viele Gelder für die Verwaltung der unterstützten Organisationen aufgewandt werden. Ein anderer wichtiger Kritikpunkt ist die schwache Präsenz der unterstützten Organisationen in den Medien (33 % der Befragten). Damit erklärt sich auch der Wunsch nach einer intensiveren Spendenwerbung (25 % der Befragten).

3.1.1. Probleme beim Fundraising durch entwicklungspolitische NRO in den neuen Bundesländern

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführten Interviews lassen die Schlußfolgerung zu, daß es nach wie vor einen großen Nachholbedarf in Sachen Fundraising bei entwicklungspolitischen NRO in Ostdeutschland gibt. Dem Thema Spendenwerbung wird zwar in Zeiten knapper öffentlicher Kassen eine immer größere Bedeutung beigemessen. Bis jetzt hat sich dies jedoch nur bei einem kleineren Teil der NRO (weniger als 25 % der im Rahmen dieser Studie Befragten) in erfolgreichen Fundraisingkonzepten niedergeschlagen. Insgesamt haben die Ergebnisse einer Umfrage, die die Stiftung Nord-Süd-Brücken im Jahr 1997 durchführte, nicht an Aktualität verloren.⁷ Damals betrachteten knapp 70 % der befragten NRO fehlende Spendenmittel als ein Problem für die Entwicklung der NRO. Auch wurden von 40 % der NRO mangelnde fachspezifische Kenntnisse bei der Spendenwerbung beklagt. Knapp 60 % der NRO zeigten keine oder nur geringe Aktivitäten in der Spendenwerbung, wobei von nur 11 % der Erfolg ihrer diesbezüglichen Anstrengungen als gut oder sehr gut eingeschätzt wurde.

Worin liegen die Ursachen für die Probleme bei der Spendenwerbung durch entwicklungspolitische NRO ?

- In den neuen Bundesländern ist die Spendenbereitschaft der Bundesbürger nach wie vor geringer als in Westdeutschland. Hinzu kommt ein deutlich geringeres durchschnittliches Haushaltseinkommen, das für Sonderausgaben wie Spenden an gemeinnützige Organisationen wenig Freiraum läßt.
- Es ist generell schwierig, Spenden für Projekte der Entwicklungszusammenarbeit oder der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit zu sammeln, da diese Themen nicht im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen. Bei Spenden für die Arbeit im Süden haben die Sofort- und Nothilfe in Kriegs- und Katastrophengebieten in der Öffentlichkeit einen deutlich höheren Stellen-

⁷ Umfrage der Stiftung Nord-Süd-Brücken zur Zukunft entwicklungspolitischer NRO in den neuen Bundesländern (1997)

Die Entscheidung, eine Genossenschaft zu gründen, zeigt, daß die neue Struktur eindeutig unternehmerisch agieren und dabei in starkem Maße demokratisch gelenkt werden soll. Genossenschaften sind ihrem Charakter nach eher den Unternehmen als den Vereinen zuzuordnen, wenngleich es mit der im Idealfall engen Bindung an die Mitglieder einige Ähnlichkeiten zum eingetragenen Verein gibt. Juristisch betrachtet gehören sie wie die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft (AG) zu den Kapitalgesellschaften. Damit ist ihre Haftung auf das Stammkapital – also die Einlagen der Mitglieder – beschränkt. Ein bedeutender Vorteil, den zwar auch der eingetragene Verein bietet. Dieser hätte jedoch bei Größenordnungen des Umsatzes, wie sie die F.A.I.R.E. erreicht, die Gemeinnützigkeit verloren. Damit ist ein Verein nicht die adäquate Rechtsform für einen Geschäftsbetrieb dieser Größe.

Demokratische Mitbestimmung ist ein Recht von Gesellschaftern – nicht nur in Genossenschaften. Jedoch haben diese eine stärkere Verpflichtung, eine solche Mitsprache zu gewährleisten. Die Einhaltung dieser Verpflichtung ist Bestandteil turnusmäßiger externer Prüfungen, die auf diesen Aspekt einen größeren Wert legen als bei anderen Unternehmen. Konkret besteht die Möglichkeit zur detaillierten Einflußnahme für die Mitglieder nicht nur zu den normalerweise einmal jährlich stattfindenden Genossenschaftsversammlungen, auf denen über die Arbeit und den Geschäftsverlauf sowie das Ergebnis des jeweils vorangegangenen Jahres berichtet wird.

Weitaus wichtigere Möglichkeiten bietet die Mitarbeit in einem der Gremien der Genossenschaft.

So kann mittels eines Wahlamtes im Aufsichtsrat die Gesamtentwicklung der Genossenschaft als Unternehmen mitgestaltet werden.

Im Sortimentsausschuß besteht auch ohne formale Wahl durch die Genossenschaftsversammlung die Möglichkeit, die Sortimentsentwicklung als eine zentrale Grundlage für den Unternehmenserfolg zu beeinflussen. Hier werden gemeinsam mit dem Vorstand als Geschäftsleitung unternehmerische Entscheidungen getroffen.

Im Öffentlichkeitsbeirat haben die Mitglieder Einfluß auf die Außendarstellung der F.A.I.R.E. bis hin zur Entwicklung des *Corporate Design*.

Der EDV-Beirat schafft eine der wesentlichen Grundlagen für einen schnellen, flexiblen und effektiven Service.

Das Interesse der Mitglieder an diesen Einflußmöglichkeiten konzentriert sich vor allem auf die größeren Weltläden und einige Privatpersonen. Diese und die Vertreter von Weltläden arbeiten in der Regel über mehrere Jahre in einem oder mehreren der genannten Gremien. Insgesamt ist derzeit eine rückläufige Tendenz bei ihrer Besetzung festzustellen. Grund hierfür sind die starke Beanspruchung der meisten Mitglieder in ihren eigenen Läden oder Berufen. Nur wenige der im Fairen Handel Aktiven können überregionale Gremienarbeit leisten.

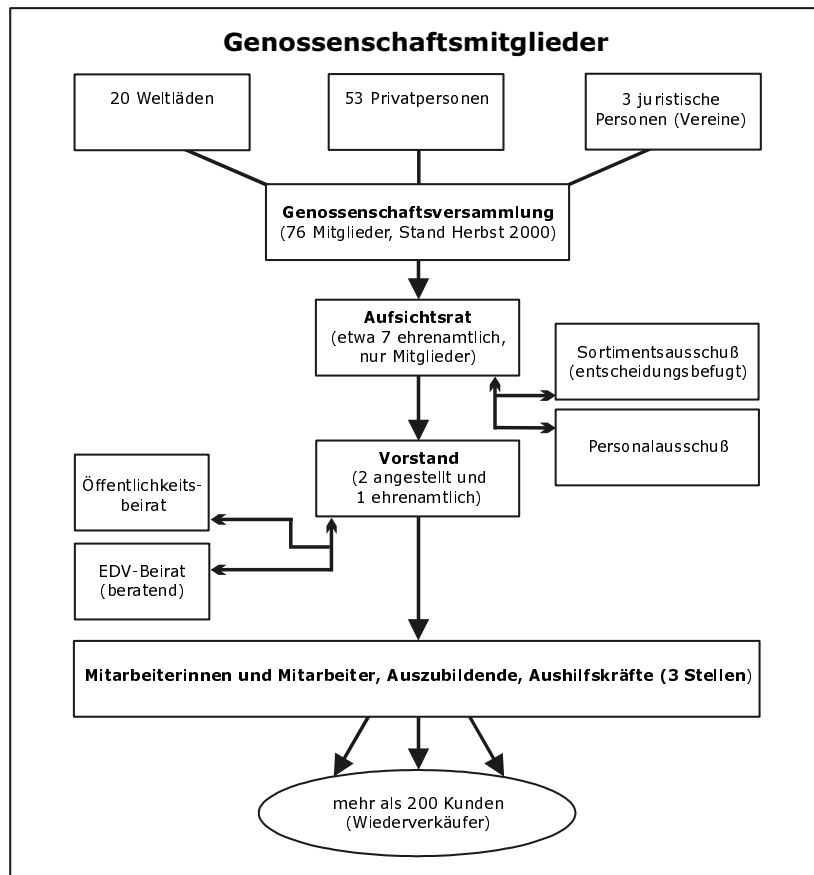


Abb. 3: Entscheidungs- und Organisationsstruktur der F.A.I.R.E.

Neben der Präsentation und dem Vertrieb von Waren erfüllt die Genossenschaft weitere Aufgaben, die zum Teil bereits bei der Gründung eine Rolle spielten: Als Präsentationslager für die Waren von gepa, Dritte-Welt-Partner Ravensburg, El Puente und einer steigenden Zahl kleiner Importeure bietet die F.A.I.R.E. die in Deutschland erste Möglichkeit des direkten, physischen Warenüberblicks und -vergleichs (Qualität, Design ... unter tatsächlichen Lichtverhältnissen) zwischen den wichtigsten Importorganisationen. Sie schafft damit weitaus mehr Transparenz, als dies über Katalogvergleiche zu erreichen ist. Letztlich schafft sie in ihren Räumen

3. Fundraising und Sponsoring

Eine für alle entwicklungspolitischen Nichtregierungsorganisationen wichtige Finanzierungsquelle sind das Fundraising und Sponsoringaktivitäten. Unter Fundraising wird das Organisieren von Spenden, Fördermitteln, Finanzen und Sachmitteln zusammengefaßt. Dabei ist zu beachten, daß die benötigten Finanzressourcen durch die NRO ohne marktadäquate Gegenleistung beschafft werden. Im Rahmen dieser Studie sollen nur diejenigen Fundraisingaktivitäten betrachtet werden, die das Werben von privaten Spenden zum Inhalt haben. Sachspenden werden dabei nicht in die Betrachtung einbezogen.

Im Gegensatz zum Fundraising wird beim Sponsoring in der Regel ein Austausch von Geld und Waren gegen Image vollzogen. D. h. Sponsoring lebt von einer Gegenleistung – und sei es nur die Herausstellung des Sponsors in den begleitenden kommunikativen Maßnahmen. In dieser Studie wird unter anderen der Fall des Sponsorings durch Unternehmen der privaten Wirtschaft diskutiert.

3.1. Fundraising bei privaten Spendern

Nach dem Spendenbarometer des Deutschen Spendeninstituts Krefeld (DSK) spendeten die Deutschen 1998 ca. 10 Mrd. DM (Tendenz stagnierend).⁵ Auch für 1999 kann von einer ähnlichen Größe des gesamtdeutschen Spendenkuchens ausgegangen werden. Die für entwicklungspolitische NRO interessanten Spendenaufkommen im Bereich Entwicklungszusammenarbeit und Katastrophenhilfe haben einen Anteil von 5 % bzw. 14 % (1998). Gerade im Bereich Entwicklungszusammenarbeit ist ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen. So entfielen 1994 noch knapp 8 % des gesamtdeutschen Spendenaufkommens auf diese Aktivitäten.

Entsprechend des EMNID-Spendenmonitors steht die 99er-Entwicklung des Spendenmarktes ganz im Zeichen der Sofort- und Nothilfe in Kriegs- und Katastrophengebieten.⁶ Bei einer Befragung von 1697 Personen avancierte dieses Motiv zum wichtigsten Spendenzweck (40 %) mit einem klaren Vorsprung vor den übrigen Zielen. Ein weiterer interessanter Aspekt dieser Untersuchung ist der immer noch deutliche Unterschied in der Spendenbereitschaft zwischen Ost und West. Während in den alten Bundesländern 43 % der Bürger 1999 mindestens einmal für eine gemeinnützige Organisation gespendet haben, waren es in Ostdeutschland nur 34 %. Bei den Altersgruppen der Spender zeigt sich nach wie vor eine deutliche Spitzenstellung der über 50jährigen. Bezüglich der Kritik der Spender an den unterstützten

⁵ bsm Newsletter 1/1999, S. 11

⁶ bsm Newsletter 1/2000, S. 10

Außerdem gibt es für viele Sachmittel günstige Anbieter, die jedoch nur an gewerbliche Unternehmen oder Wiederverkäufer liefern. In einer Bürogemeinschaft oder bei räumlicher Nähe können die gemeinnützigen Aktivitäten dann auf eine wesentlich bessere technische Basis zurückgreifen und/oder Nutzen aus geringeren Kosten ziehen.

Insgesamt machen diese Vorteile leicht mehrere tausend DM pro Jahr aus.

Geldtransfer

Auch ein direkter Geldtransfer bleibt genauso möglich wie innerhalb einer Rechtsform. Da er in der Regel sorgfältiger gestaltet wird als innerhalb ein und derselben Rechtsform, läuft er weniger Gefahr, vom Finanzamt mißbilligt und sanktioniert zu werden.

Besteht zum Beispiel dadurch, daß nicht der Verein, sondern eine Anzahl seiner Mitglieder in Personalunion Gesellschafter des zusätzlichen Unternehmens sind, nicht die Möglichkeit, dem Verein regelrechte Gewinne aufgrund einer Beteiligung des Vereins steuerfrei als Einkünfte aus Kapitalvermögen zukommen zu lassen, bleiben immerhin die folgenden Möglichkeiten:

Das Unternehmen spendet dem Verein

Spenden sind theoretisch in unbegrenzter Höhe möglich. Steuerlich absetzbar sind sie aber nur innerhalb bestimmter Grenzen. Diese sollten im Interesse der Vermeidung eines unnötigen Geldabflusses aus dem Unternehmen in Form von Ertragssteuern nicht überschritten werden. In jedem Falle benötigt das Unternehmen genau wie Privatpersonen eine amtlich gültige Spendenbescheinigung als Beleg für die gezahlten Beträge. Wie bereits erwähnt, sind diese Spenden nur dann steuermindernd, wenn der Empfänger nicht selbst Gesellschafter des spendenden Unternehmens ist.

Verein und Unternehmen schließen einen Sponsoring-Vertrag ab

Darin wird geregelt, daß das Unternehmen innerhalb eines bestimmten Zeitraumes in seinen Publikationen auf seine finanzielle Unterstützung des Vereins hinweisen darf und der Verein in seinen Informationsmaterialien die Förderung durch das Unternehmen unter Verwendung von dessen Logo erwähnt. Als Gegenleistung wird für den gleichen Zeitraum die Zahlung eines adäquaten Sponsoring-Betrages vereinbart. Dieser ist beim Unternehmen als Betriebsausgabe steuerlich voll absetzbar, soweit Leistung und Gegenleistung in einem vernünftigen Verhältnis stehen.

Beachtet man nach Abschluß eines solchen Vertrages die tatsächliche Umsetzung der Verpflichtungen gegenüber dem Unternehmen in angemessenem Umfang, lassen sich auf diese Weise pro Jahr durchaus mehrere tausend DM an den Verein transferieren. Im Anhang ist ein Beispielvertrag für das Sponsoring enthalten.

auch eine direktere Konkurrenzsituation für die einzelnen Importeure. Das liegt klar im Interesse von Weltläden.

Desweiteren eröffnet sie den Mitgliedsläden die Möglichkeit, ihre Eigenimporte kostengünstig einem breiten „Publikum“ anzubieten. Dies kommt einer Förderung kleiner entwicklungspolitischer Initiativen gleich. Auch die Aufnahme der Sortimente von kleinen Importeuren hat diesen Effekt. Ihr Anteil nimmt in der F.A.I.R.E. stark zu.

Weil die zuvor und im restlichen Bundesgebiet bis heute bestehende Struktur des Fairimports und -zwischenhandels in großen Teilen nicht geeignet ist, kurzfristig ein attraktives Sortiment unter akzeptablen Lieferbedingungen wie Qualität, Preis und Lieferzeit von sich aus zu gewährleisten und einzelne Weltläden nicht über ausreichend Gewicht in der Kommunikation zwischen den Handelspartnern verfügen, mußte bereits seit längerem nach neuen Wegen gesucht werden. Für eine bessere und gleichrangige Kommunikation zwischen Weltläden und Importeuren ist ein Zusammenschluß der Basisgruppen, wie ihn die F.A.I.R.E. darstellt, von großem Vorteil.

Durch Nachfragebündelung gegenüber den Importeuren erreicht die F.A.I.R.E. zunehmend betriebswirtschaftlich sowohl für Läden, als auch für Importorganisationen sinnvolle Größenordnungen des Warenverkehrs. Dadurch können Kosten tatsächlich zwischen den einzelnen Stufen aufgeteilt werden, was wiederum eine Unterhaltung von Regionallagern ohne Erhöhung der Einstandspreise für die Läden erst ermöglicht. Entscheidendes Gewicht hat dabei die Tatsache, daß über die Genossenschaft die Waren einer wachsenden Zahl an Importorganisationen vertrieben werden, denn dadurch entstehen wesentliche Einsparungen u.a. bei den Frachtkosten.

Eine Bündelung bzw. ein breites Angebot an Bildungsmaterialien gehört ebenfalls zum Service der Genossenschaft. Es ist sehr sinnvoll und hat sich in der Vergangenheit als gern genutzte Möglichkeit erwiesen, an dieser zentralen Anlaufstelle Bildungsmaterial zur Ansicht und Mitnahme bereitzuhalten. Verbunden mit dem ohnehin stattfindenden Einkauf der Läden finden sie leichter und schneller zu den Nutzern vor Ort, als dies per Bestellung und Versand durch eine Vielzahl von Organisationen der Fall wäre.

Von Anfang an kooperierten die Gruppenberaterinnen und Gruppenberater Sachsens und Thüringens mit der F.A.I.R.E.. Die Arbeit beider bietet schließlich jede Menge Anknüpfungspunkte und mögliche Synergien. Besonders zeigt sich das bei den gemeinsamen Besuchen von Weltläden und bei der Vorbereitung zentraler Veranstaltungen wie Weiterbildungen und dem Weltladentreffen Ost. Auf Regionaltreffen ist die F.A.I.R.E. ebenfalls vertreten und kann dort Informationen persönlicher weitergeben. Über die fachliche Kooperation hinaus übernehmen die Gruppenberater Vernetzungsaufgaben, die die F.A.I.R.E. über das große Gebiet nicht in diesem Umfang und nicht derart direkt erfüllen kann.

Zur Realisierung dieser Zusammenarbeit hat die Genossenschaft mit den Trägern der Gruppenberatung eine vertragliche Bindung der sächsischen und Thüringer Gruppenberater für je ein Jahr vereinbart. Mittels konkreter Aufträge, für die eine finanzielle Gegenleistung erfolgte, konnte ein Beitrag zur Finanzierung der Gruppenberatung geleistet werden. Leider bestand diese Möglichkeit nur für ein Jahr.

1.3. NRO als regionale Dienstleister in sozialen und kulturellen Bereichen

Mit der Schließung von Schulen und Kindertagesstätten in den vergangenen Jahren in den neuen Bundesländern ergaben sich für private Träger mit neuartigen Bildungs- und Betreuungskonzepten Möglichkeiten zur Übernahme dieser Objekte. Dadurch entstanden an vielen Orten Schulen in privater Trägerschaft eines eingetragenen gemeinnützigen Vereins, die alternative Bildungskonzepte nach Montessori, Jenaplan und anderen verwirklichen wollten. Oft arbeiten diese Schulen in privater Trägerschaft sehr erfolgreich, so daß sie für die staatlichen Bildungseinrichtungen eine starke Konkurrenz geworden sind. Neben Schulen sind es auch zunehmend Kindertagesstätten, Schullandheime und andere Ferieneinrichtungen, die in privater Trägerschaft geführt werden.

Tabelle 1: Mögliche Aktivitätsfelder für entwicklungspolitische NRO im Bereich der Bildungs- und Sozialarbeit

Bereich	NRO als Träger einer/s
Kinder- und Jugendbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> Kindertagesstätte Kinderhort
Ferien- und Freizeitbetreuung	<ul style="list-style-type: none"> Schullandheim Ferien camps
Bildungseinrichtung für Kinder und Jugendliche	<ul style="list-style-type: none"> Schule
Betreuung ausländischer Bürger	<ul style="list-style-type: none"> Asylbewerberheim Sprachschule

Tabelle 4: Gegenüberstellung verschiedener Rechtsformen

Rechtsform	Haftung	Steuerliche Belastung
Personengesellschaften:		
Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), Offene Handelsgesellschaft (OHG)	Volle persönliche/private Haftung aller Gesellschafter jeweils gesamtschuldnerisch, d.h. jeder theoretisch bis zur Höhe der Gesamtschulden des Unternehmens im Falle eines Konkurses	Ertragssteuerlich hoch bei hohen Gewinnen und wenigen Gesellschaftern, weil der progressive Steuersatz der Einkommenssteuer zugrunde liegt*
Kapitalgesellschaften:		
Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	auf das per Satzung definierte Stammkapital (mindestens 25.000 EURO) und eine eventuell vereinbarte Nachschußpflicht beschränkt	Günstigere Steuersätze als bei Personengesellschaften, vor allem für ausgeschüttete Gewinne (eine weitere steuerliche Bevorteilung ist geplant)
Aktiengesellschaft (AG)	auf das per Satzung definierte Stammkapital (mindestens 50.000 EURO) und eine eventuell vereinbarte Nachschußpflicht beschränkt	Günstigere Steuersätze als bei Personengesellschaften, vor allem für ausgeschüttete Gewinne (eine weitere steuerliche Bevorteilung ist geplant)
Eingetragene Genossenschaft (eG)	auf die jeweilige Summe der per Satzung definierten Einlage pro Mitglied und eine eventuell vereinbarte Nachschußpflicht beschränkt	Günstigere Steuersätze als bei Personengesellschaften, vor allem für ausgeschüttete Gewinne (eine weitere steuerliche Bevorteilung ist geplant)

* Der Nachteil der normalerweise ertragssteuerlich hohen Belastung kann dann in einen Vorteil umschlagen, wenn die Gesellschaft viele Gesellschafter hat, die allerdings neben der Eigenschaft als Mitunternehmer keine größeren weiteren Einkommen haben dürfen. In diesem Falle kann der bei Personengesellschaften auch steuerrechtlich auf die Gesellschafter aufgeteilte Gewinn aufgrund der jeweiligen Progression des Steuersatzes der persönlichen Einkommensteuer bei ihnen noch unter dem fixen Steuersatz auf den Gesamtbetrag des Gewinns von Kapitalgesellschaften liegen.

Verwaltungskosten von ca. DM 6.000) und zukünftigen Mehraufwendungen bei der Verwaltung und Abrechnung zu den erwarteten Vorteilen zu bilden.

2.2. Vergleich von Rechtsformen hinsichtlich Haftung und steuerlicher Belastung

Bei der Rechtsformwahl dürften für aus dem Verein auszulagernde Geschäftsbetriebe vor allem Fragen der Haftung eine Rolle spielen. Dieser Punkt ist deshalb besonders interessant, weil im Rahmen des eingetragenen Vereins ja bereits eine solche Sicherheit bestand. Steuerliche Gesichtspunkte wiegen weniger schwer, weil die Vereinsarbeit weiterhin mittels des verselbständigten Geschäftsbetriebes finanziell unterstützt werden soll. Dabei werden alle Möglichkeiten der Gesetzgebung zum steuermindernden Transfer finanzieller Mittel ausgeschöpft.

Die folgende Gegenüberstellung (siehe Tabelle 4) möglicher Rechtsformen für einen selbständigen Geschäftsbetrieb zeigt die jeweiligen Vor- und Nachteile. Diese beziehen sich nur auf die neue Struktur. – Für den weiter bestehenden eingetragenen Verein bleiben die bisherigen Regelungen gültig. Auch die Möglichkeit zur steuerfreien Erzielung von Einkünften aus Kapitalvermögen mit dem ausgegründeten Geschäftsbetrieb bleibt bestehen.

2.3. Transfer finanzieller Mittel und andere positive Effekte

In allen Konstellationen aus mehreren Rechtsgebilden lassen sich weiterhin Gelder steuerfrei oder günstig zum Verein transferieren bzw. auf andere Art finanzielle Vorteile für den Verein schaffen:

Kostenseitige Synergien

Wie innerhalb eines Vereins mit Geschäftsbetrieb auch, lassen sich vielfältige Synergien zwischen den ausgelagerten Aktivitäten und dem Verein nutzen. Ein zusätzliches Unternehmen kann ebenso wie ein Geschäftsbetrieb die Mehrzahl der Anschaffungen für die Ausstattung einer Bürogemeinschaft auf sich nehmen und eine Mitbenutzung gestatten. Allerdings ist die Nutzung der betreffenden Geräte durch den Verein laut Gesetz zu erfassen und zur Nutzung durch die Firma selbst ins Verhältnis zu setzen. Die Firma muß dann die bei der Anschaffung geltend gemachte und ihr erstattete Umsatzsteuer nachträglich in Höhe des Anteils der Nutzung durch den Verein abführen.

Auch für entwicklungspolitische Nichtregierungsorganisationen besteht die prinzipielle Möglichkeit, als Trägerverein für eine Bildungseinrichtung zu fungieren. Neben Einrichtungen im Kinder- und Jugendbereich eröffnen sich für entwicklungspolitische NRO auch Aktivitätsfelder im Bereich der Betreuung ausländischer Bürger (siehe Tabelle 1).

Potentiale entwicklungspolitischer NRO in der Bildungs- und Sozialarbeit

Ein Markenzeichen vieler NRO ist das starke Engagement in der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit. Ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter der Vereine haben in den vergangenen 10 Jahren Erfahrungen bei der Planung und Durchführung von Bildungsveranstaltungen (Vorträge, Projekttag und -wochen usw.) sammeln können. Dadurch ist ein reiches thematisches, aber auch pädagogisches Fachwissen in den NRO entstanden, das zu weiterführenden Aktivitäten genutzt werden kann. Diese könnten sowohl den Aufbau und den Betrieb von Schulen und Kindertagesstätten als auch die Unterhaltung von Freizeit- und Ferieneinrichtungen umfassen. Ähnliches gilt für den Bereich der Betreuung von Ausländern bzw. Asylbewerbern. Auch hier existieren in einigen NRO tiefgreifendes Wissen und Erfahrungen über die sozialen und kulturellen Probleme von Ausländern in Deutschland. Hinzu kommen die Beherrschung von Fremdsprachen und pädagogische Kenntnisse, die eine Kontaktaufnahme und Betreuung von ausländischen Bürgern bzw. Asylbewerbern erleichtern. Vor diesem Hintergrund ist es um so erstaunlicher, daß es sich z.B. bei den Trägern von Asylbewerberheimen vielerorts um Wach- und Schließgesellschaften handelt, die genau diese Erfahrungen und Kenntnisse nicht besitzen. Die NRO beschränken sich auf die Einzelfallbetreuung von Asylbewerbern und versuchen die Fehler des herkömmlichen Systems der „Aufbewahrung“ von Asylbewerbern in Heimen auszugleichen. Statt dessen hätten sie aber auch die Möglichkeit, selbst die Trägerschaft dieser Einrichtungen zu übernehmen und so von Anfang an für eine menschlichere Unterbringung von Flüchtlingen in Deutschland zu sorgen.

Herausforderungen bei der Trägerschaft von Bildungs- und Sozialeinrichtungen

Auf inhaltlicher wie organisatorischer Ebene gilt es, bei der Übernahme der Trägerschaft für Bildungs- oder Sozialeinrichtungen zahlreiche Herausforderungen zu meistern. Der wahrscheinlich wichtigste Aspekt in dieser Hinsicht ist die Notwendigkeit des Übergangs vom punktuellen zum kontinuierlichen Planen, Organisieren und Arbeiten. Eine Bildungs- bzw. Sozialeinrichtung ist normalerweise das ganze Jahr über geöffnet (eventuelle Ausnahmen: Ferien, Wochenende) und ihr Betrieb muß mit allen notwendigen Anforderungen kontinuierlich und in gleichbleibender Qualität gewährleistet werden. Dies erfordert eine regelmäßige, vorausschauende Arbeit der Leitungsgremien einer NRO. Bei kleinen Einrichtungen ist dies, wie die Bei-

spiele weiter unten zeigen, teilweise durch ehrenamtliches Engagement zu leisten. Bei größeren Projekten wird das aufgrund der Erfordernis der täglichen Präsenz von Leitungspersonen (Geschäftsführung) schwierig oder unmöglich. Ein anderer wichtiger Punkt ist die Fähigkeit des Vereins, eine größere Anzahl externer, nicht aus dem eigenen Verein kommender, fest angestellter Fachkräfte zu managen. In Bildungs- oder Sozialeinrichtungen sind Lehrer bzw. Erzieher oder Sozialarbeiter, die sich mit den Zielen des Vereins nicht automatisch in gleicher Art und Weise identifizieren wie die Vereinsmitglieder, und die in ihrer Arbeit einfach einen Job zum Verdienst des Lebensunterhaltes sehen, einzustellen oder zu übernehmen. Diese Mitarbeiter gilt es, je nach Bedarf zu führen, anzuleiten oder zur Eigenverantwortlichkeit zu ermuntern. Auch hier sind hohe Anforderungen an das Leitungsgremium einer NRO gestellt.

Abschließend ist zu beachten, daß die Übernahme der Trägerschaft von Bildungs- und Sozialeinrichtungen in der Regel nicht für einen kurzen Zeitraum erfolgt, sondern mindestens ein beständiges Engagement von 5 Jahren oder mehr erfordert. Die Finanzierung der Einrichtung für diese langen Zeiträume ist oft nicht sichergestellt, und auch hier müssen alle Jahre wieder die entsprechenden Anträge bei staatlichen Schul- und Sozialämtern sowie Landesstellen gestellt werden.

Bildungsträger, die sich überwiegend privat finanzieren, müssen ihr Bildungs- bzw. Erholungs- und Freizeitangebot auf einem hart umkämpften Markt platzieren. Gerade hier ist viel Stehvermögen gefordert, bis die Früchte der eigenen Arbeit geerntet, d.h. stabile Marktpositionen aufgebaut werden können.

Praktische Erfahrungen

Es werden an dieser Stelle beispielhaft die Aktivitäten von zwei Vereinen, dem **Ökohaus e.V.** in Rostock und der **Aktion Verantwortlich Leben e.V.** (AVL e.V.) in Struth im Bereich der Bildungs- und Sozialarbeit vorgestellt. Die genannten Vereine verwirklichen sehr interessante Konzepte und unterscheiden sich gerade auf dem Gebiet der Finanzierung ihrer Arbeit deutlich voneinander. Während der Ökohaus e.V. hauptsächlich staatliche Zuschüsse für den Betrieb eines Asylbewerberheimes, eines Kinderhortes und einer Kindertagesstätte nutzt, basiert der Betrieb eines Schullandheimes durch den AVL e.V. auf der Finanzierung durch Teilnehmerbeiträge.

Der **Ökohaus e.V.** in Rostock ist ein gemeinnütziger Verein, der 1990 gegründet wurde, ca. 40 Mitglieder hat und über eine für ostdeutsche NRO relativ hohe Anzahl von zur Zeit 28 festangestellten Mitarbeitern verfügt. Durch den Verein wurde eine Villa (die „Ökovilla“) in zentraler Lage von der Stadt Rostock erworben und saniert. Dort sind seit 1995 eine Vielzahl ökologischer und sozialer Initiativen und Vereine sowie ein Teil der Projekte des Ökohaus e.V. angesiedelt. Der Verein unterhält ein Büro für entwicklungspolitische Bildungsarbeit (PARÉA), ist Betreiber eines Asylbewerberheimes und Träger von drei kleineren Kindereinrichtungen. Außerdem

Unabhängig von dem beschriebenen steuerlichen Idealfall, für den Verein Einkünfte aus Kapitalvermögen zu erzielen, kann das offene Agieren als Gewerbebetrieb in ausgelagerten Strukturen für den gemeinnützigen Verein Vorteile haben. Gerade bei der Entscheidung für die Gründung z.B. einer gewerblich tätigen GmbH, an der sich der Verein (z.B. gemeinsam mit dem in der GmbH tätigen Management) beteiligt, entstehen je nach konkreter Situation eine Reihe von Vorteilen:

- Das unternehmerische Risiko kann – bis auf den etwaigen Verlust der Stammeinlage – vom Verein separiert werden.
- Das zusätzliche Unternehmen kann einen eigenen Managementstil etablieren, der sich klar auf die Erfordernisse eines gewerblichen Unternehmens ausrichtet und nicht fortwährend den Kompromiß zu den Kerninteressen des Vereines und den daraus resultierenden Führungsanforderungen suchen muß.
- Ihm stehen die für die gewerbliche Wirtschaft vorgesehenen Subventionen (Gründungszuschüsse und –darlehen, Investitionszulagen, Lohnkostenzuschüsse für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und die sogenannten Wirtschafts-SAM) grundsätzlich offen, so daß u.U. eine geschickte Kombination von Vorteilen der Gemeinnützigkeit mit den für gewerbliche Unternehmen vorgesehenen Förderprogrammen möglich ist.
- Es kann Gewinnrücklagen – zum Teil sogar steuerfreie – für zukünftige Investitionen bilden, ohne dafür dem Fiskus Rechenschaft zu schulden. Ebenso kann es im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten Verluste mit Gewinnen aus Vorjahren bzw. zukünftigen Geschäftsjahren verrechnen.

Neben einer Beteiligung des Vereines am Gewinn des ausgelagerten Gewerbebetriebes sind noch andere Formen von Leistungstransfers zwischen den Strukturen möglich. So kann beispielsweise der Verein selbst Dienstleister für den Gewerbebetrieb sein und dafür (marktübliche) Vergütungen erhalten. Allerdings ist dann darauf zu achten, daß hiermit möglicherweise erneut ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb im Verein begründet werden kann, gleiches gilt für den Abschluß von Sponsoren- oder Werbeverträgen. Der Verein kann als Darlehensgeber für den Gewerbebetrieb fungieren – umgekehrt ist dies genauso möglich. Spenden an einen Verein, der zugleich Gesellschafter eines Gewerbebetriebes (des Spenders) ist, sind steuerlich problematisch, weil dies stets als Gewinnverwendung bzw. Gewinnausschüttung qualifiziert wird.

Zusammenfassend bleibt darauf hinzuweisen, daß bei allen Überlegungen zu Strukturfragen und den Details des beabsichtigten Geldtransfers zugunsten der gemeinnützigen Aktivitäten die Diskussion inhaltlicher Aspekte – also Fragen der Wirtschaftlichkeit, Akzeptanz und Marktfähigkeit der Leistungsangebote oder Produkte des Geschäftsbetriebes oder des zusätzlichen Unternehmens und die Fragen der materiellen und personellen Ressourcen – den Ausgangspunkt bilden sollten. Schließlich ist auch das Verhältnis von formbedingtem zusätzlichem Aufwand (die Gründung einer GmbH z.B. verursacht in der Regel Beratungs-, Beurkundungs- und

fenden eigenständigen gemeinsamen Struktur bestimmte Funktionen organisieren wollen. Dann könnten die Vereine beispielsweise Gesellschafter einer gemeinnützigen GmbH sein, die Träger des neuen Projektes wird. Aber auch ein einzelner Verein kann neue Aktivitäten, die vielleicht mit einem höheren Risiko behaftet sind, zum Schutz seines sonstigen Vermögens in eine gemeinnützige GmbH auslagern, deren alleiniger Gesellschafter er dann wird.

Schließlich kann die gemeinnützige GmbH nach außen auch eine höhere Stabilität als ein Verein vermitteln: Sie verfügt zumindest anfänglich über ein Stammkapital von mindestens 25.000 EURO und garantiert daher Geschäftspartnern eine bestimmte ökonomische Mindestbasis, für die es im Verein keine vergleichbare Verpflichtung gibt.

Während es in den meisten Vereinssatzungen liberale Regelungen für die Erlangung und den Verlust der Mitgliedschaft gibt, sieht das GmbH-Gesetz hierfür nicht nur die notarielle Form, sondern auch relativ strenge Regeln vor. Ferner ist jährlich eine aktualisierte Liste der Gesellschafter der GmbH beim Handelsregister einzureichen. Aber: die gemeinnützige GmbH ist auf keinen Fall eine pauschale Alternative zum gemeinnützigen Verein schlechthin.

Interessant ist das Nachdenken darüber, inwieweit Kombinationen aus gemeinnützigen Projekten mit klar profitorientierten Aktivitäten möglich sind, so daß eine Art interne Quersubventionierung möglich wird. Dieses Ziel läßt sich im gemeinnützigen Verein oder der gemeinnützigen GmbH ohne Schaffung zusätzlicher Strukturen im Rahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebes grundsätzlich auch realisieren. Allerdings wird die Gemeinnützigkeit dann gefährdet, wenn der Verein mit seinen ideellen Aktivitäten zum reinen Anhängsel eines Gewerbebetriebes wird.

Prinzipiell ist es möglich, gewerbliche Aktivitäten aus dem gemeinnützigen Verein auszulagern, in dem dieser (Personen-)Gesellschaften mit Dritten bildet (z.B. Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder offene Handelsgesellschaft) oder sich an gewerblich tätigen Kapitalgesellschaften (z.B. GmbH) beteiligt.

Für die Entwicklung derartiger Strukturen ist jedoch unbedingt fachlicher Rat einzuholen. Beherrscht nämlich der Verein faktisch die so geschaffene Struktur, kann eine Gefährdung der Gemeinnützigkeit trotz allem eintreten. Hat die Beteiligung jedoch rein kapitalgebenden Charakter, wird sie dem steuerbefreiten vermögensverwaltenden Bereich der Aktivitäten des Vereins zugeordnet. Zukünftige Ausschüttungen von Gewinnen der GmbH oder Verzinsungen von Darlehen und stillen Beteiligungen, die der gewerblichen Struktur zur Verfügung gestellt werden, können dann als Einkünfte aus Kapitalvermögen steuerfrei bleiben.

Weiterhin sind Fragen der Haftung zu berücksichtigen. So bieten Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) einen dem Verein vergleichbaren Schutz vor Durchgriffshaftungen durch die Beschränkung der unmittelbaren Haftung der Gesellschafter auf das Stammkapital bzw. Grundkapital.

führt er ein vom Land Mecklenburg-Vorpommern gefördertes Projekt zur Integration von MigrantInnen (IGEL) durch und betreibt einen Eine-Welt-Laden.

Im November 1997 übernahm der Ökohaus e.V. nach Teilnahme an einer Ausschreibung im Auftrag der Hansestadt die Betreuung eines im Stadtzentrum Rostocks gelegenen Asylbewerberhauses. In dem Haus mit einem Wohnraum für max. 100 Personen arbeiten neben 4 hauptamtlichen Sozialarbeitern eine Vielzahl ehrenamtlicher Helfer. Durch sie werden über die „normale“ Betreuung (Organisation des Hausbetriebes, Hilfe und Anleitung für den Alltag, sowie Behörden- und Arztbesuche) hinaus Angebote wie z.B. soziale und rechtliche Beratung, Sprachkurse, Hausaufgabenhilfe, Kinderbetreuung und Aktivitäten speziell für Frauen realisiert. Der mit Übernahme des Asylbewerberhauses durch den Verein ins Leben gerufene „Arbeitskreis Asylbewerberhaus Elisabethwiese“ trägt Sorge für die öffentliche Anbindung und den Interessenausgleich insbesondere im unmittelbaren Umfeld des Hauses. Im Mittelpunkt der Arbeit steht die soziale Integration der Asylbewerber durch die Ausrichtung von Stadtteilstunden, Begegnungen, Freizeitangeboten und Präventionsarbeit. In Zusammenarbeit mit PARÉA wurden z.B. mehrere Schulklassenbesuche im Haus sowie Begegnungen in Form von Schülerwochenenden organisiert. Für den Betrieb des Asylbewerberhauses erhält der Verein aufgrund des langfristigen Betreibervertrages mit der Hansestadt Rostock Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln, mit denen die Kosten des Hauses und seiner Bewohner sowie die Lohnkosten der Sozialarbeiter abgedeckt werden.

Bisher wird das Projekt durch den Verein als sehr erfolgreich eingeschätzt. Auch die Stadt scheint diese Meinung zu teilen, da die Möglichkeit der Übernahme eines weiteren Asylbewerberhauses durch den Verein diskutiert wurde. Für den Verein ergibt sich dabei die Problematik, daß die Betreibertätigkeit im Bereich der Asylbewerberunterbringung inhaltlich, personell und finanziell ein starkes Übergewicht innerhalb des Vereins erhalten könnte. Das würde eine Gleichbehandlung aller Projekte des Vereines in Zukunft erschweren. Ebenso könnte in der Außendarstellung ein zu starkes Gewicht auf diesen Teil der Vereinsarbeit gelegt werden.

Der Ökohaus e.V. ist bereits 1994 dazu übergegangen, als Träger von Kindereinrichtungen zu fungieren. Momentan ist der Verein Träger von drei Kindereinrichtungen: einem Kinderhort der Freien Schule mit ca. 70 Kindern, dem Kinderladen „Kellermäuse“ mit ca. 20 Kindern und einer Krabbelgruppe mit 10 Kindern. Diese Kindereinrichtungen werden mittels der gesetzlich festgeschriebenen Regelkostenzuschüsse vom Land und der Kommune sowie den Elternbeiträgen finanziert.

Trotz der relativ hohen Anzahl an festgestellten Mitarbeitern versucht der Ökohaus e.V., die ehrenamtliche und basisdemokratische Komponente in der Leitungs- und Entscheidungsstruktur des Vereines aufrechtzuerhalten. Bislang hat der Verein keinen Geschäftsführer, sondern arbeitet mit einem geschäftsführenden Vorstand. Die einzelnen Projekte arbeiten relativ autonom. Da es aber gerade in finanziellen Fragen zu einem stärkeren Koordinierungsbedarf kam, der allein vom Vorstand nicht mehr geleistet werden konnte, wurde 1999 die Bildung einer Finanzkommission

beschlossen. Die Kommission setzt sich aus jeweils einem Vertreter des Vorstandes, der Verwaltung und der Projektgruppen sowie einem weiteren Vereinsmitglied zusammen. Sie erarbeitet in Problemfällen und bei Handlungsbedarf Entscheidungsvorlagen, wobei die letztendliche Entscheidung dem Vorstand oder der Vollversammlung obliegt. Nach ähnlichem Muster soll auch eine Personalkommission eingerichtet werden. Es bleibt abzuwarten, ob diese Leitungs- und Entscheidungsstrukturen den Erfordernissen der stark angewachsenen und sehr differenzierten Vereinsarbeit in Zukunft weiter gerecht werden oder ob nicht doch eine Geschäftsführung mit entsprechenden Handlungs- und Weisungsvollmachten installiert werden muß.

Durch die staatlichen Zuschüsse können der Betrieb des Asylbewerberhauses und der Kindereinrichtungen inklusive der Lohnkosten finanziert werden. Eine zusätzliche Finanzierung anderer Aktivitäten des Vereins ist aus diesen Mitteln jedoch nicht möglich.

Die **Aktion Verantwortlich Leben e.V.** (AVL e.V.) in Struth und Großbartloff ist seit 1977 in der Entwicklungs- und Umweltarbeit tätig. Sie ist die älteste entwicklungspolitische Nichtregierungsorganisation in Thüringen und gerade auf dem Gebiet der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit sehr aktiv. Das Hauptprojekt der AVL e.V. ist das Zentrum für Entwicklung, Umwelt und Sport (ZEUS), welches seit 1998 in der ehemaligen Grundschule in Großbartloff angesiedelt ist. Mit der Übernahme des Schulgebäudes in Großbartloff eröffnete sich dem Verein die Möglichkeit, seine Aktivitäten in den Bereichen entwicklungspolitische Bildungsarbeit, Umwelt-erziehung und Fußballwerkstätten einem breitem Publikum in Thüringen und darüber hinaus bekannt zu machen. Nach Renovierung des langfristig gepachteten Schulgebäudes durch den Verein bietet das ZEUS Übernachtungsmöglichkeiten für ca. 50 Personen in Zwei-, Vier-, Fünf- und Achtbettzimmern. Darüber hinaus sind Speisesaal sowie verschiedene Aufenthalts-, Kino-, Tischtennis- und Computerräume vorhanden. Ideal ist die Möglichkeit der Nutzung der auf dem Schulgelände befindlichen modernen Sporthalle. Durch diese örtlichen Voraussetzungen ist der Verein in der Lage, vielfältige Freizeit- und Ferienangebote für Kinder- und Jugendliche zu offerieren. Dazu gehören neben den ein- bis zweiwöchigen Fußballwerkstätten auch Abenteuer-Naturwerkstätten, Projekttag zu entwicklungspolitischen Themen und das Angebot, das ZEUS als Herberge für Klassenfahrten zu nutzen.

Mit dem ZEUS geht die AVL e.V. neue Wege in der Verbindung von entwicklungspolitischer Bildungsarbeit und dem Angebot von Erholungs-, Spiel- und Sportmöglichkeiten für Kinder. Unter dem Motto „Globales Lernen“ werden auf den ersten Blick verschiedene, aber doch wieder eng miteinander verbundene Themen wie Umweltschutz, Fußball und Leben in der Einen Welt zusammengeführt.¹ „Flagg-

¹ siehe Agenda 21, AVL e.V. (1999)

Beginn des Vorhabens bemüht war, den Eigenanteil für ABM-Stellen zu finanzieren, bei denen aber schlicht ignoriert wurde, daß ABM-Stellen nur befristet vergeben werden bzw. daß Verpflichtungen zur Weiterbeschäftigung geförderter Arbeitnehmer nach Ablauf des Förderzeitraumes bestehen. Nun stellt zwar die Orientierung auf eine stringente unternehmerische Ausrichtung des Projektes noch keine Garantie für wirtschaftlichen Erfolg dar, aber sie kann einen wichtigen strategischen Grundstein legen.

Initiatoren gemeinnütziger Projekte haben heute mehr als zuvor die Verpflichtung, nach wirtschaftlicher Effizienz bzw. finanzieller Solidität zu streben.

Dabei ist auch der Grundsatz in Frage zu stellen, die Gemeinnützigkeit stelle eine Gewähr für den Zufluß öffentlicher und privater Gelder oder gar einen Schutzmechanismus gegen kritische Fragen dar.

Aus dieser Sicht, nämlich der Förderung wirtschaftlicher Effizienz durch optimale Rechtsformwahl, werden im folgenden Alternativen zur oft favorisierten Rechtsform des gemeinnützigen Vereines diskutiert.

Unstrittig können Fehler in der Wahl der Rechtsform für ein gemeinnütziges Projekt zu Schwierigkeiten beim Management, zu finanziellen Mehraufwendungen, aber auch zu Imageproblemen führen. Das liegt daran, daß die rechtliche Struktur ganz erheblichen Einfluß auf die Leitungsprozesse bzw. die innerstrukturellen Beziehungen, auf die Steuerbelastung und auch auf die Erwartungshaltung externer Partner und Zielgruppen hat.

Als Alternative zum eingetragenen Verein bietet sich zunächst die zunehmend an Popularität gewinnende gemeinnützige GmbH an. Sie kann die steuerlichen Vorteile der Gemeinnützigkeit ähnlich wie ein Verein in Anspruch nehmen. Sie ist in gleichem Umfang jedoch auch von dem Mehraufwand im Verwaltungsbereich betroffen, den die Gemeinnützigkeit mit sich bringt.

Zur Gründung einer gemeinnützigen GmbH (Gesellschaft mit – auf das Stammkapital – beschränkter Haftung) ist zunächst das Stammkapital von mindestens 25.000 EURO aufzubringen, welches jedoch nicht sofort in vollem Umfang einzuzahlen ist und anschließend der Geschäftsführung zur freien Verfügung steht (es ist also keineswegs auf einem Sperrkonto zu deponieren). Für die Eintragung in das Handelsregister ist bei entsprechender Vereinbarung in der Satzung die Einzahlung der Hälfte des Stammkapitals ausreichend, wobei jeder Gesellschafter wiederum mindestens ein Viertel der auf ihn entfallenden Einlage zu erbringen hat. Ähnlich wie die Mitgliederversammlung des Vereines kann die Gesellschafterversammlung der GmbH die Geschäftsführung bestellen und dieser durch Gesellschafterbeschlüsse Richtlinien vorgeben. Im Unterschied zum eingetragenen Verein, zu dessen Gründung mindestens sieben Mitglieder erforderlich sind und der von Auflösung bedroht ist, wenn seine Mitgliederzahl die Zahl drei unterschreitet, reicht für die Gründung einer GmbH ein einziger Gesellschafter aus. Daher kann die gemeinnützige GmbH z.B. dann eine geeignete Rechtsform sein, wenn zwei Vereine in einer neu zu schaf-

Dem stehen allerdings auch eine Reihe von Nachteilen gegenüber:

- In einer gemeinnützigen Organisation sind in der Regel folgende Bereiche buchhalterisch getrennt zu führen: ideeller Bereich (Verwaltung von Spenden und Mitgliedsbeiträgen), Vermögensverwaltung (Einnahmen aus Kapitalerträgen oder Mieten), Zweckbetrieb (steuerlich privilegierte, an sich gewerbliche Tätigkeit) und wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb (klassische unternehmerische Aktivitäten). Häufig unterschätzen Laien den damit verbundenen Verwaltungsaufwand und riskieren Sanktionen des Fiskus bis hin zum Verlust der Gemeinnützigkeit. Die vorgenannte Unterteilung der Einnahmenerzielungsbereiche ist bei gewerblichen Unternehmen, die also von vornherein auf Gemeinnützigkeit verzichten, entbehrlich.
- Gemeinnützige Organisationen werden durch die gewerbliche Wirtschaft hinsichtlich unternehmerischer Aktivitäten oft als lästige Konkurrenz angesehen.
- Falsch verstandene Basisdemokratie erschwert wirtschaftlich effizientes Handeln.
- Der Umstand, daß gemeinnützige Organisationen an ihre Mitglieder keine Gewinne ausschütten können, führt zuweilen zu einer fehlenden Identifizierung der Mitglieder mit einer verantwortungsvollen Eigentümerstellung.
- Bei einer Liquidation einer gemeinnützigen Organisation muß etwa noch vorhandenes Vermögen wiederum an eine gemeinnützige Körperschaft übertragen werden.
- Rücklagen aus Überschüssen dürfen immer nur in begrenzter Höhe für zukünftige Vorhaben gebildet werden, die dann jeweils auch konkret zu benennen sind.
- Gefährlich sind mehrjährige Verluste oder extrem hohe Verluste (z.B. zu Beginn eines Projektes), weil sie beim Fiskus die Vermutung aufkommen lassen, die für gemeinnützige Zwecke vorgesehenen Mittel seien durch das Eingehen von Verpflichtungen letztlich Dritten zugeflossen. Unumstritten ist, daß mehrere Verlustjahre in Folge – selbst dann, wenn keine akuten Liquiditätsprobleme auftreten – zum Verlust der Gemeinnützigkeit führen können.

Der jedoch problematischste Umstand, der in der Praxis immer wieder bei gemeinnützigen Organisationen anzutreffen ist, ist ein mentaler: Die Akteure – ganz gleich ob Mitglieder bzw. Gesellschafter oder Vorstand bzw. Geschäftsführer – sehen den ideellen Zweck der Körperschaft in der Regel im Mittelpunkt ihres Handelns. Streben nach unternehmerischer Effizienz wird häufig als lästige Nebensache gesehen. Das kommt z.B. in mangelnder Aufmerksamkeit für die Entwicklung kaufmännischer Funktionen bzw. Strukturen zum Ausdruck. Aber auch bei der Besetzung von Managementpositionen stehen kaufmännische Qualifikationen oft im Hintergrund. Es fehlt häufig von Anfang an eine Strategie zur konsequenten und langfristigen Erzielung von Einnahmen. So gibt es beispielsweise Fälle, bei denen man zwar zu

schiff“ unter den Freizeit- und Ferienangeboten des ZEUS sind die Fußballwerkstätten, die nach dem Peter-Schreiner-Konzept exklusiv im Unstrut-Hainich- und Eichsfeldkreis angeboten werden. Während sich 1999 ca. 130 Kinder daran beteiligten, werden die Kurse im Jahr 2000 fast 280 Teilnehmer zählen – Tendenz weiter steigend. Ziel des Vereins ist es, das ZEUS in Zukunft als offiziell anerkanntes Schullandheim im Eichsfeld-Kreis zu etablieren.

Da der Verein bisher keine staatlichen Zuschüsse zur Unterhaltung des ZEUS erhält, müssen der Betrieb des Zentrums und alle damit verbundenen Personalkosten aus den Teilnehmergebühren der Kinder und Jugendlichen finanziert werden. Bisher reichen diese Einnahmen (ca. 100.000 DM im Jahr) jedoch nur zur Finanzierung der laufenden Sachkosten und eines kleineren Teiles der Personalkosten (50.000,- DM). Wirtschaftliches Ziel des Vereins ist es, mit dem ZEUS in den nächsten Jahren einen jährlichen Umsatz von 200.000 bis 300.000 DM zu erreichen, der dann auch eine Finanzierung der Lohnkosten zu einem größeren Anteil ermöglichen wird. Diese Umsatzsteigerung zu erreichen, ist aufgrund des Fehlens staatlicher Zuschüsse für das ZEUS überlebenswichtig und bedeutet auch, daß seitens des Vereins eine Konzentration auf die wirtschaftlich lukrativen Veranstaltungen erfolgen muß. D.h. Projektwerkstätten im Bereich Fußball, die für viele der Kinder

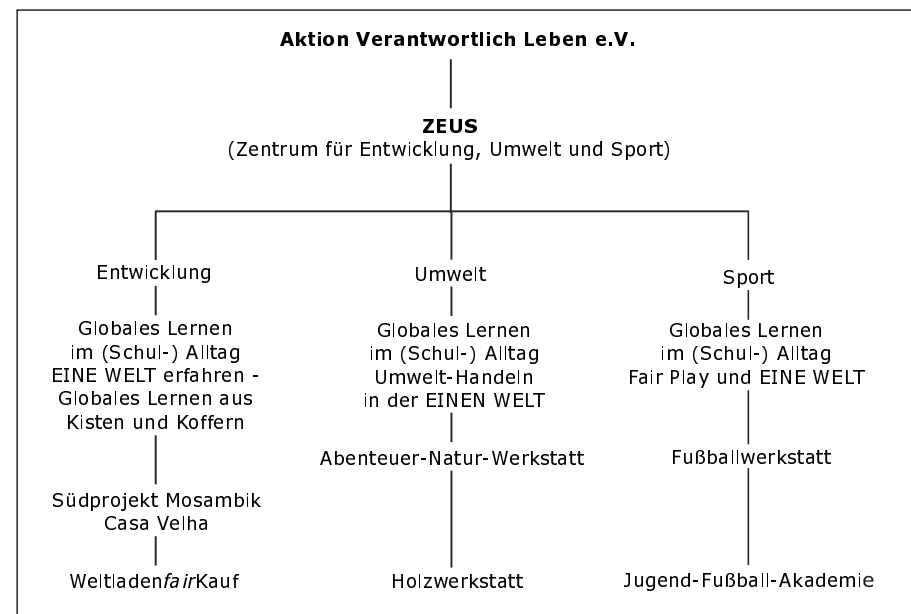


Abb. 4: Arbeitsbereiche der Aktion Verantwortlich Leben e.V.

und Jugendlichen attraktiv sind, werden weiter an Bedeutung gewinnen. Daß damit rein entwicklungspolitische Themen etwas in den Hintergrund treten, ist nachvollziehbar. Diese Entwicklung bedeutet aber nicht, daß sich der Verein aus der entwicklungspolitischen Bildungsarbeit langfristig verabschieden wird. Sie wird ihren hohen Stellenwert in der Vereinsarbeit behalten und insgesamt werden durch die Verbindung von sportlichen Aktivitäten mit Eine-Welt-Themen im Endeffekt vielleicht mehr Kinder und Jugendliche mit entwicklungspolitischen Inhalten und Diskussionen in Berührung kommen, als es bisher möglich war.

1.4. Kooperationen zwischen NRO und Unternehmen – eine mögliche Alternative ?

Gemäß den weltweiten wirtschaftlichen Entwicklungen in den vergangenen zehn Jahren haben die Unternehmen aus den Industrieländern einen immer stärkeren Einfluß auf die wirtschaftlichen, aber auch auf die sozialen und ökologischen Bedingungen in den Entwicklungs- und Transformationsländern. Aus entwicklungspolitischer Sicht muß die Frage gestellt werden, wie seitens der Nichtregierungsorganisationen (NRO) in Deutschland auf diese Entwicklung angemessen reagiert werden kann.

Eine Antwort der entwicklungspolitischen NRO besteht in berechtigten Kampagnen gegen wirtschaftliche und politische Entscheidungen der Unternehmen (Diskussion um Sozialstandards, Kampagne „Saubere Kleidung“ u.a.) bzw. der entsprechenden staatlichen Exportförderinstitutionen (Hermes-Bürgschaften etc.), die soziale, ökologische und menschenrechtliche Interessen in den Entwicklungs- und Transformationsländern nicht in ausreichendem Umfang beachten.

Ein anderer Ansatzpunkt könnte im Aufbau eines entwicklungspolitischen Dialogs mit der Wirtschaft und den staatlichen Förderinstitutionen liegen. NRO mit Erfahrungen in der Entwicklungszusammenarbeit besitzen Kompetenzen und Kenntnisse, die bei Unternehmen in der Regel weniger zu finden sind. Viele NRO haben ein detailliertes Wissen über die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Bedingungen in den Entwicklungsländern, in denen sie tätig sind. Sie verfügen über eine Vielzahl von Kontakten innerhalb der Zivilgesellschaft. Diese sozialen Kompetenzen und die länderspezifischen Kenntnisse der NRO können in einen Dialog mit der Wirtschaft mit dem Ziel eingebracht werden, dem einzelnen Unternehmer aufzuzeigen, daß ökologisch und sozial verantwortliches Handeln, wie es zu einer modernen Unternehmensphilosophie ohnehin gehört, letztlich auch positive Auswirkungen auf seine wirtschaftlichen Aktivitäten in Entwicklungsländern hat.

2. Rechtliche Aspekte bei der Unterhaltung von Geschäftsbetrieben

2.1. Der Einfluß der Rechtsform auf wirtschaftliche und mentale Faktoren bei gemeinnützigen Projekten

Knapper werdende öffentliche Kassen und ein dennoch nicht nachlassendes Engagement für nicht primär gewinnorientierte soziale, wissenschaftliche oder kulturelle Projekte lassen die Suche nach Möglichkeiten der Erwirtschaftung von Eigenmitteln zur späteren Verwendung für den eigentlichen Vereinszweck an Bedeutung gewinnen.

Man kann die Frage der Rechtsformwahl für eine gemeinnützige Tätigkeit also längst nicht mehr auf die Problematik der Gemeinnützigkeit selbst reduzieren. Die tragenden Personen solcher Projekte sind zunehmend gezwungen, gezielt nach Möglichkeiten zu suchen, durch unternehmerisches Handeln wirtschaftliche und finanzielle Perspektiven zu sichern. Eine falsch verstandene defensive Haltung und die verspätete Identifizierung mit Grundsätzen unternehmerischen Handelns (z.B. die Auffassung, das Erzielen von Gewinnen sei unsittlich) können sogar dazu führen, daß wichtige Projekte gefährdet werden. Das Anfang der neunziger Jahre in den Neuen Ländern historisch berechtigte Setzen auf unzählige ABM-Stellen bei sogenannten non-profit-Projekten hat dazu geführt, daß deren Akteure zum Teil auch heute noch davon ausgehen, daß allein die Nützlichkeit dessen, was realisiert werden soll, eine fortwährende Subventionierung rechtfertigt oder gar garantiert. Diese Assoziation wird häufig durch eine Reihe steuerlicher Privilegien erzeugt, die nach dem heute geltenden Steuerrecht mit dem Status der Gemeinnützigkeit verbunden sind. Aber sie allein stellen keine Garantie für wirtschaftliche Überlebensfähigkeit dar.

An den Status der Gemeinnützigkeit knüpfen sich im wesentlichen folgende steuerliche Vorteile:

- Berechtigung zum Empfang von Spenden, welche als solche nicht beim Empfänger zu versteuern sind und beim Spender grundsätzlich steuersenkend geltend gemacht werden können
- Steuerfreiheit der Erträge aus Vermögensverwaltung
- Reduzierter Umsatzsteuersatz für Zweckbetriebe
- Reduzierter Körperschaftsteuersatz (nach altem Recht)
- Bildung steuerfreier zweckgebundener Rücklagen aus steuerpflichtigen Erträgen

Träger einer Holzwerkstatt

Prinzipiell steht es entwicklungspolitischen NRO natürlich offen, auch Werkstätten verschiedenster Art als Geschäftsbetrieb zu unterhalten. Hier sind das spezielle Fachwissen und die berufliche Erfahrung von Vereinsmitgliedern eine notwendige Voraussetzung. Besonders im Bereich der Holzverarbeitung können sich interessante Synergien zwischen Geschäftsbetrieb und Bildungsarbeit des Vereins ergeben. Holz ist ein Rohstoff, der weltweit genutzt wird und besonders in Entwicklungsländern einer starken Ausbeutung unterworfen ist (Stichwort: Tropenholznutzung). Das Verständnis für den Werkstoff Holz und besonders für die Notwendigkeit einer nachhaltigen Forstwirtschaft können unter Einsatz des geräte-technischen Inventars und des personellen Fachwissens vertieft werden. Ein Verein, der in dieser Hinsicht eine langjährige Erfahrung besitzt, ist die Aktion Verantwortlich Leben e.V. in Struth.

Der angestrebte Dialog könnte den Ausgangspunkt für partnerschaftliche Kooperationen von NRO mit kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei bestimmten Projekten in Entwicklungsländern darstellen. Gerade KMU (besonders in den neuen Bundesländern) verfügen selten über ausreichende Kenntnisse über das wirtschaftliche Potential und die Rahmenbedingungen von Märkten in Entwicklungsländern. Aufgrund ihrer Betriebsgröße haben sie auch Schwierigkeiten, den bei Produktionsverlagerungen in Entwicklungsländer anfallenden Bedarf an Aus- und Weiterbildung einheimischer Fachkräfte zu decken. Hier wären konkrete Ansatzpunkte für eine gezielte Kooperation von KMU, NRO und Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit und Außenwirtschaftsförderung. Auf der anderen Seite haben viele Unternehmen ein großes Interesse daran, daß ihre Investitionsmittel sorgsam und effizient eingesetzt werden. Sie streben an, ein erfolgreiches und rentables Projekt möglichst lange fortzusetzen. Diese Sensibilität für Effizienz und Nachhaltigkeit ist ein unternehmerischer Aspekt, der gute Voraussetzungen für eine Kooperation darstellt (siehe Tabelle 2).

Darüber hinaus könnte auch eine strategische Kooperation zwischen staatlichen Institutionen der Außenwirtschaftsförderung und NRO stattfinden. Die klassische Wirtschaftsförderung ließe sich so mit einer innovativen Servicefunktion entwicklungspolitischer Fachleute kombinieren.

Soweit die Theorie. In der Praxis zeigen sich jedoch eine größere Anzahl von Problemen und Hindernissen, die Kooperationen zwischen NRO und KMU bzw. Wirtschaftsförderinstitutionen entgegen stehen.

Der Spagat zwischen Kooperation mit und Kampagnen gegen die Wirtschaft

Die meisten entwicklungspolitischen NRO haben als Ziel die Förderung internationaler Solidarität und die Verbesserung der sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Bedingungen in Entwicklungsländern. Eine Kooperation mit der deutschen Wirtschaft wird dabei nicht als vorrangiges Ziel angesehen. Es ist eher das Gegenteil zu beobachten. Klassische Wirtschaftsunternehmen werden als Gegner einer gerechteren Weltwirtschaftsordnung identifiziert. Auch wenn sich ein Großteil der politischen Kampagnen direkt gegen die Praktiken multinationaler Unternehmen richten, werden kleinere und mittlere Unternehmen von der Kritik durch NRO nicht ausgenommen und damit kaum als potentielle Kooperationspartner eingestuft. Aus diesen Gründen ist auch auf der Seite der Unternehmer eine allgemeine Abwehrhaltung gegenüber NRO vorhanden. Dies sind nicht die besten Voraussetzungen für einen gemeinsamen Dialog oder weiterführende Kooperationen. Deshalb haben die wenigen entwicklungspolitischen NRO, die eine Zusammenarbeit mit der Wirtschaft suchen, relativ große Schwierigkeiten, überhaupt ein offenes Ohr bei Unternehmern zu finden. Diese sind in der Regel nicht in der Lage, zwischen einzelnen

Tabelle 2: Interessen/Angebote der NRO und KMU bei Kooperationen in den Ländern des Südens²

Weitere Ideen

Interesse NRO	Angebot KMU
<ul style="list-style-type: none"> • Soziale, ökologische und wirtschaftliche Situation in den Ländern des Südens verbessern • Realisierung von Projekten der Entwicklungszusammenarbeit in Kooperation mit Partnerinstitutionen vor Ort • Finanzierung der Projekte und Infrastruktur der NRO als notwendige Bedingung für die Durchführung dieser Projekte 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen zu technischen und organisatorischen Fragestellungen • Produkte und Dienstleistungen • Kapital und eigene Wege der Fördermittelakquise • zielgerichtete und kostenorientierte Arbeitsweise
Interesse KMU	Angebot NRO
<ul style="list-style-type: none"> • Export eigener Produkte und Dienstleistungen in die Länder des Südens • Markterschließung für eigene Produkte und Dienstleistungen in den Ländern des Südens • Produktion in den Ländern des Südens und Verkauf auf dem jeweiligen Binnenmarkt, in den Nachbarländern oder auf dem Weltmarkt • Vorhandensein von ausreichend einheimischen Fachkräften • Realisierung eines betrieblichen Umweltmanagements und einer Ökozertifizierung von Produkten • Realisierung einer langfristigen Perspektive 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorhandene Netzwerke in den Ländern des Südens mit Partnern aus dem NRO-Bereich, Staat, Wissenschaft und Privatwirtschaft • Fachwissen und Expertenpool • spezifische Sprachen- und Landeskennnisse • Methodenwissen im Bereich Projekt- und Organisationsplanung • Eigene Wege der Fördermittelakquise

² verändert nach KATE e.V. (2000)**Erwachsenenbildung**

Ein Gebiet, welchem nach den Recherchen im Rahmen der Studie noch relativ wenig Aufmerksamkeit seitens entwicklungspolitischer NRO geschenkt wird, ist die Erwachsenenbildung. Hierbei ist nicht die „traditionelle“ entwicklungspolitische Bildungsarbeit mit Erwachsenen gemeint, die über interkulturelle Veranstaltungen, Einladungen zu Vorträgen, Konzerten und Lesungen mit ausländischen Politikern bzw. Künstlern nicht hinausgeht und hauptsächlich Seminare zu entwicklungspolitischen Themen oder Workcamps zum Erleben der Realität in Entwicklungsländern umfaßt. Vielmehr geht es um themenbezogene Bildungsangebote, in denen entwicklungspolitische Elemente eine wichtige, aber nicht die alleinige Rolle spielen. Dazu gehören zum Beispiel Weiterbildungsangebote zum interkulturellen Management in Institutionen und Unternehmen oder zum Projektmanagement im Ausland. Es könnten auch Kooperationen mit den Handwerkskammern bzw. Industrie- und Handelskammern bei der Durchführung von länderspezifischen Informationsveranstaltungen für Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern aktiv werden wollen, eingegangen werden.

Sprachkurse

Viele Vereine haben unter ihren Mitgliedern Sprachinteressierte und –begabte. Oft sind sogar Menschen ausländischer Herkunft aktiv. Was liegt näher, als Kurse in den entsprechenden Sprachen anzubieten! Pro Stunde Einzelunterricht sind 7–10 DM und für Gruppen etwa 15–30 DM pro Stunde üblich. Und die bereits existierenden Informations- und Werbematerialien des Vereins, Weltladens etc. bieten die Möglichkeit, diesen Zweig ohne zusätzliche Kosten zu bewerben.

Veranstalter von Weltmusik-Partys

Mit dem reichen Schatz an kulturellen Erfahrungen auch auf welt-musikalischem Gebiet und einem großen Bestand an Tonträgern, wie Weltläden ihn oft haben, drängt sich die Idee, selbst Discos und Weltmusik-Partys zu veranstalten, geradezu auf.

Gerade für diese Musikrichtung gibt es ein ungebrochenes Interesse und einen wachsenden potentiellen Kundenkreis bei nur wenigen Angeboten. Es ist nicht nötig, dazu selbst eine Lokalität zu betreiben sowie über die gesamte Technik zu verfügen. Üblicherweise arbeiten DJs für die verschiedensten Veranstalter für ein Honorar. Pro Abend sind 200–800 DM ein durchaus üblicher Preis. Sollte es bei bestimmten Veranstaltungen, wie z.B. bei Hochzeiten, doch einmal nötig sein, mit eigener Anlage „aufzuspielen“, gibt es für den Anfang vielleicht befreundete Vereine sowie öffentliche und universitäre Technik-Ausleihstellen.

de Arbeitskontakte zu anderen Nichtregierungsorganisationen zu knüpfen. Das Erwirtschaften von Mitteln, die für Entwicklungspolitik sowohl im Norden als auch im Süden Verwendung finden, bleibt wichtiges Ziel im eigenständigen Geschäftsbetrieb.

Der Verein **Los niños e.V.** in Magdeburg erwirtschaftet Eigenmittel zur Projektfinanzierung seines Engagements in Nicaragua. Dazu hat er sich zwei Einnahmequellen aufgebaut, die noch innerhalb der Rechtsform des e.V. angesiedelt sind: den Import von Handwerksprodukten aus Mittelamerika und einen Catering-Service. An dieser Stelle soll nur die weniger naheliegende, aber dafür um so interessantere Idee des Caterings betrachtet werden.

Der Verein bietet dabei in erster Linie exotische Küche mit Spezialitäten aus Lateinamerika an und übernimmt Pausenversorgungen inklusive warmer, fair gehandelter Getränke. Es werden auch fair gehandelte Snacks und verpackter Kaffee verkauft. Los niños e.V. trägt normalerweise das Umsatzrisiko selbst, das heißt von Veranstaltern wird selten eine feste Anzahl an Portionen bestellt und bezahlt – Los niños verkauft selbst.

Angefragt wird dieser Service vor allem von Hochschulen, Parteien und anderen Vereinen. Zur Zeit arbeitet dieser Geschäftsbetrieb zwar noch in kleinem Maßstab. Wegen der ständig steigenden Nachfrage ist jedoch ein schneller Ausbau vorgesehen.

Mit einem Jahresumsatz beider Geschäftsbetriebe von 13.000 DM in den Jahren 1997 und 1998 konnten Erträge von 8.000 DM erzielt werden. Das Catering hat daran den Hauptanteil. Im Jahr 1999 ging der Umsatz auf 7.000 DM und damit der Ertrag auf etwa 4.000 DM zurück, was vor allem durch die Situation beim Verkauf der Handwerksprodukte und die stärkere berufliche Belastung der Aktiven zurückzuführen ist.

Bemerkenswert ist das überaus günstige Verhältnis von Erträgen zu Umsätzen. Der Verein erwirtschaftet mit seinen beiden Geschäftsbetrieben und mit einem eher begrenzten damit verbundenen Aufwand Erträge in Größenordnungen, wie sie Weltläden unter wesentlich schwierigeren Bedingungen und mit einem deutlich höheren Aufwand erzielen. Unter dem Gesichtspunkt der Erzielung von Einnahmen für die Vereinsarbeit handelt es sich also um ausgesprochen gute Geschäftsideen. Zu beachten ist allerdings, daß im Falle von Weltläden der Faire Handel zum entwicklungspolitischen Effekt des Geschäftsbetriebes hinzuzurechnen ist.

Die beschriebenen Erträge des Los niños e.V. werden zu 80 % für die Finanzierung von Projekten und darüber hinaus für die vom Verein zu zahlende Miete eingesetzt. Der ideelle Teil des Vereins hat von den Geschäftsbetrieben außerdem einen Nutzen durch Werbeeffekte, die sich in Spenden niederschlagen. Umgekehrt profitieren die wirtschaftlichen Aktivitäten ebenfalls von der Kundenwerbung durch die Vereinsarbeit.

Konflikte zwischen beiden Bereichen bestehen nicht. Daran hat sicher die Tatsache, daß es auch in den Geschäftsbetrieben keine Hauptamtlichen gibt, einen Anteil.

NRO zu differenzieren, und auch als kooperationsuchende NRO wird man in die Schublade der Kritiker oder gar Unruhestifter eingeordnet.

Probleme ergeben sich aber nicht nur im Außenverhältnis der NRO, sondern auch im Inneren können Bestrebungen zur Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen zu konfliktreichen Auseinandersetzungen führen. Viele Menschen arbeiten in entwicklungspolitischen NRO, um ihrem Protest gegen die herrschende Weltwirtschafts- und Machtordnung Ausdruck zu verleihen. Unternehmen werden dabei in der Regel als Stützen des zu kritisierenden und zu bekämpfenden Systems betrachtet. Die Wirtschaft zu kritisieren und gleichzeitig mit ihr an bestimmten Stellen zu kooperieren, erfordert sehr viel Differenzierungsvermögen zur Unterscheidung zwischen einzelnen Unternehmen, welches von vielen Mitgliedern der NRO nicht aufgebracht werden kann oder will. Damit ist der Konflikt zwischen Befürwortern und Gegnern einer Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen vorprogrammiert.

Unterschiede in der Organisationsstruktur und der Arbeitsweise von NRO und Unternehmen

Eine nicht zu unterschätzende Problematik ist die unterschiedliche Organisationsstruktur und Arbeitsweise von NRO und Unternehmen. NRO verfügen über Organisationsstrukturen, die es erlauben sollen, daß möglichst viele Mitglieder einer NRO an den wichtigen Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Die *Mitglieder-Demokratie* geht von der Grundauffassung aus, daß die Mitglieder auch Träger der Organisation sind und das oberste Macht- und Entscheidungszentrum bilden. In dieser Funktion bestimmen sie über die wesentlichen Arbeitsziele und -aufgaben und wählen diejenigen Amtsträger (Vorstand, Geschäftsführung), welche die Geschäfte führen bzw. die NRO leiten sollen. Eine wesentliche Eigenschaft von NRO ist hierbei, daß die Amtsträger nur mit einer beschränkten Entscheidungsbefugnis ausgestattet werden, damit eine Vielzahl von Entscheidungen möglichst basisdemokratisch unter Einbeziehung aller Mitglieder erfolgen kann. Die Informationsheterogenität der an der NRO beteiligten Mitglieder bewirkt, daß diese Entscheidungsprozesse in der Regel von großer Dauer und Trägheit geprägt sind.

Bei Unternehmen ist aufgrund des Marktdruckes eine Organisationsstruktur, die schnelle Entscheidungsprozesse erlaubt, überlebensnotwendig. Bei kleineren und mittleren Unternehmen ist die Entscheidungsmacht in der Geschäftsführung konzentriert. In Abhängigkeit des juristischen Status des Unternehmens können der Geschäftsführung übergeordnete Entscheidungsgremien (Gesellschafterversammlung) existieren, die jedoch auf das Tagesgeschäft kaum Einfluß nehmen und in der Regel auf wenige Personen beschränkt sind (Ausnahme sind Aktiengesellschaften).

Praktische Erfahrungen

Generell ist festzustellen, daß noch sehr wenige Erfahrungen in der Kooperation zwischen entwicklungspolitischen NRO und Unternehmen in Ostdeutschland existieren. Im Rahmen dieser Studie wurden zwei NRO identifiziert, die sich in der jüngeren Vergangenheit intensiver mit dem Thema beschäftigt haben – der Eine-Welt-Haus e.V. in Jena und die Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung (KATE) e.V. in Berlin.

Der **Eine-Welt-Haus e.V.** in Jena (nähere Beschreibung des Vereins siehe Kapitel 1.2.1) verfolgt seit etwa zwei Jahren das Ziel einer engeren Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der Wirtschaft. Ausgangspunkt der Aktivitäten in diesem Bereich waren Projekte der kommunalen Entwicklungszusammenarbeit im Rahmen der Städtepartnerschaft Jena – San Marcos, Nicaragua, an denen sich unter anderen in Jena ansässige Umwelttechnik-Unternehmen beteiligten. Der Verein suchte eine Zusammenarbeit mit diesen Firmen, um bei bestimmten Entwicklungsprojekten (Solarprojekte, Kläranlagenbau, Müllmanagement) in Nicaragua notwendiges technisches und planerisches Fachwissen nutzen zu können. Auf der anderen Seite haben die Unternehmen aufgrund des starken Wettbewerbs auch ein zunehmendes Interesse an der Kooperation mit für sie neuartigen Kunden wie NRO. Dabei waren die Unternehmen bereit, zumindest im Planungsbereich unentgeltliche Vorleistungen zu erbringen, wenn es sich um ein Projekt mit lokalem Bezug, d.h. um eine Maßnahme in der Partnerstadt Jenas, handelte. Gleichzeitig wurde jedoch klar, daß eine engere Kooperation nur möglich ist, wenn der Verein die Dienstleistungen und Produkte der jeweiligen Firmen stärker in Anspruch nimmt und dafür auch bezahlt. Dabei zeigten sich erste Limitationen in der Zusammenarbeit, da der Verein aus entwicklungspolitischen Gründen nur diejenigen Leistungen an deutsche Firmen übergeben wollte, die im Zielland (Nicaragua) nicht selbst erbracht werden konnten. Dadurch blieb die Leistung deutscher Firmen auf Planungsleistungen beschränkt.

Parallel zur Nutzung externer Dienstleistungen von Umwelttechnik-Unternehmen startete der Verein ein Projekt zur Untersuchung einer möglichen Kooperation zwischen Unternehmen und NRO bei Auslandsaktivitäten der privaten Firmen in Entwicklungsländern. Ziel war es auszuloten, inwieweit Beratungsdienstleistungen von NRO durch Unternehmen bei ihren Auslandsaktivitäten in Anspruch genommen werden könnten.³ Hier stieß der Verein auf Probleme grundsätzlicher Art, die einem weiteren Ausbau der Aktivitäten im Rahmen einer entwicklungspolitischen NRO entgegenstehen.

³ siehe dazu das sehr optimistische Positionspapier zum „Dialog entwicklungspolitischer NRO in Thüringen mit Institutionen der Außenwirtschaftsförderung und Thüringer Unternehmen“; Eine-Welt-Haus e.V. (1999)

Medienpools für Kinder- und Jugendarbeit. Daraus resultierten erste Verlagskontakte, die sich 1994 während eines Projektes – der Ausstattung aller Schulbibliotheken Sachsen-Anhalts mit Eine Welt-Buchpaketen – festigten. Dabei gewann die Infostelle auch Kenntnisse über die finanzielle Ausstattung der Schulen. Dies war der letzte Anstoß für die Suche nach Wegen, preiswert gute Bücher anzubieten. Hinzu kamen das Bestreben, weitere Synergieeffekte für die Vereinsarbeit zu erschließen, der Wunsch, politische Unabhängigkeit auch finanziell zu stützen und persönliche Präferenzen für das Medium Buch.

Das **Moderne Antiquariat Eine Welt** erwirbt Remittendenlager von Verlagen, beteiligt sich am Ankauf von Restauflagen und übernimmt Teilmengen von Großantiquariaten. Stetig größere Mengen von Büchern werden so vor dem Makulieren bewahrt. Kinderliteratur, Belletristik und Sachbücher können seit 1995 zu stetig sinkenden Preisen – meist deutlich unter 50 % des ehemaligen Ladenpreises – angeboten werden. Sie erreichen einige hundert Interessenten in Deutschland und erste Leser in den Nachbarstaaten. Darunter sind Studenten, Lehrer, Dozenten und in der Solidaritätsbewegung Engagierte. Schulen, die Klassensätze benötigen und Eine Welt-Gruppen, die ihre Bibliotheken ergänzen wollen, erhalten Sonderkonditionen. 1996 begann der Aufbau eines Netzes von Wiederverkäufern, zu dem heute mehr als dreißig Gruppen gehören, darunter ca. 20 Weltläden (davon nur drei in Ostdeutschland).

Bisher arbeitet der Geschäftsbetrieb innerhalb des Vereins Infostelle Eine Welt e.V. und damit ohne eigene Rechtsform. Seit 1998 muß die Umsatzentwicklung gebremst werden, um Steuerfreigrenzen nicht zu überschreiten. Erwirtschaftet werden die in der Vereinsarbeit entstehenden Sach- und Betriebskosten sowie eine Aufwandsentschädigung für den einzigen hauptamtlich Beschäftigten. Darüber hinaus werden entwicklungspolitische Vorhaben Dritter, z.B. ein Rechtshilfefonds, die Aktion Selbstbesteuerung und Vorhaben in Westpapua, mit 5 % des Umsatzes (!) unterstützt. Auch vereinsintern kann auf den Ausfall eingeplanter Projektmittel flexibel reagiert und die kontinuierliche Erweiterung der Magdeburger Eine Welt-Bibliothek, zuletzt um eine Abteilung Belletristik, gesichert werden. Vergleichsweise gering sind die Werbungskosten für den Geschäftsbetrieb. Umfangreich wird in den Aufbau von Warenbeständen reinvestiert.

Das Anwachsen des Kundenstammes, das bei Verlagen erworbene Renommee und der steigende Umfang des benötigten Arbeitszeitvolumens machen in absehbarer Zeit eine juristische Verselbständigung des Geschäftsbetriebes und die Anstellung von Arbeitskräften, die aus dem Verein gewonnen werden können, notwendig. Dabei soll jedoch Bewährtes erhalten bleiben. Hierzu zählen vor allem die vielfältigen inhaltlichen Synergien mit anderen Arbeitsfeldern des Vereins, das Ansprechen einer wachsenden Zahl von Menschen, die nicht nur mit den Problemen, sondern auch mit dem kulturellen Reichtum „des Südens“ vertraut werden wollen und die Möglichkeit, auch über den Geschäftsbetrieb inhaltlich weitreichen-

auf die Wahl des Geschäftszweiges haben. Es scheinen bislang „nur“ naheliegende und in gewisser Weise kompatible Geschäftsideen in die engere Wahl zu kommen. Auch wenn persönliche Vorlieben erwartungsgemäß eine Rolle zu spielen scheinen, wird eine inhaltliche Verbindung zum Vereinszweck gesucht. Das zeigt für die Zukunft ein zumindest theoretisches Potential, weitere und andersartige Geschäftsideen umzusetzen. Mit einer eher ergebnisorientierten Sicht ist dies für die betreffenden Vereine wünschenswert. Denkbar sind grundsätzlich die schier unendlichen Möglichkeiten der Einnahmenerzielung.

Tabelle 3: Erfahrungen und Steckepferde developmentspolitischer NRO und ihrer Mitglieder und abgeleitete Geschäftsmöglichkeiten

Erfahrungen und Interessen	Geschäftsmöglichkeit
Bildungsarbeit	themenbezogene Erwachsenenbildung
Sprachkenntnisse	Sprachkurse auf Honorarbasis
Weltmusik	Musik-Service/DJ auf Honorarbasis
Literatur	Buch(groß)handel als Gewerbe
Exotische Küche	Catering-Service
Handwerker	Holzwerkstatt

Praktische Erfahrungen

Im folgenden werden zwei Ideen beschrieben, die beide in Magdeburg zur Finanzierung developmentspolitischer Arbeit beitragen. Sowohl im Falle des Modernen Antiquariats der Infostelle Eine Welt e.V., als auch beim Los niños e.V. läßt sich die eigentliche Vereinsarbeit als Ideengeber feststellen. Beiden Geschäftsbetrieben ist gemein, daß die Erträge aus hohen Handelsspannen entstehen – einem Umsatz, der nicht nur günstig, sondern auch selten ist.

Die **Infostelle Eine Welt e.V.** ist in der Lobby- und Bildungsarbeit und im Kulturbereich umfangreich engagiert. Bereits in der Gründungsphase (1992) begann der Verein mit dem Aufbau einer Bibliothek, eines Zeitschriftenarchivs und eines

Mangelnde Akzeptanz

Bisherige Kontakte des Eine-Welt-Haus e.V. waren auf Jenaer Unternehmen beschränkt. Der Verein hat in Jena besonders als Träger der Städtepartnerschaft einen hohen Bekanntheitsgrad, so daß auch Unternehmer den Verein einordnen konnten. Außerdem nutzte der Verein die privaten Kontakte seiner Mitglieder, um mit Unternehmern in Kontakt zu kommen. Bei der Ausdehnung der Aktivitäten über Jena hinaus zeigte sich relativ frühzeitig ein starkes Akzeptanzproblem. Die Unternehmen waren kaum bereit, sich gemeinsam mit Vertretern des Vereins an einen Tisch zu setzen, da zum einen bezweifelt wurde, daß der Verein über ausreichende Sachkompetenz bei der Realisierung von Beratungsdienstleistungen im Auslandsgeschäft verfügt, und zum anderen eine generelle Ablehnung seitens der Unternehmer gegenüber NRO registriert wurde.

Spagat zwischen developmentspolitischer Arbeit und Dienstleistungstätigkeit

Es war relativ rasch abzusehen, daß der Verein mit der Aufnahme von Beratungsdienstleistungen für Unternehmen in einen Zielkonflikt steuerte. Auf developmentspolitischer Ebene hatte es sich der Verein zum Beispiel zum Ziel gesetzt, auf Basis einer intensiven Lobbyarbeit bei Politikern, im Thüringer Wirtschaftsministerium und der Thüringer Außenwirtschaftsfördergesellschaft eine Modifikation der Richtlinien zur Thüringer Exportförderung in der Hinsicht zu erreichen, daß zumindest bestimmte ethische und ökologische Kriterien bei der Vergabe von Fördermitteln Anwendung finden und eine höhere Transparenz als bisher gewährleistet wird. Diese Forderung sollte zu einer stärkeren Überprüfung der mit staatlichen Zuschüssen geförderten Außenwirtschaftsaktivitäten von Unternehmen führen – ein Greuel für jeden Unternehmer. Eine Durchsetzung dieses Zieles würde vom Verein auf der einen Seite eine politische Überzeugungsarbeit gegen traditionelle Denkweisen bei Unternehmern, Beamten und Politikern erfordern. Auf der anderen Seite möchte derselbe Verein seine Dienstleistung an Unternehmen und die Thüringer Außenhandelsfördergesellschaft vermarkten. Ein inhaltlicher Spagat, der nicht erfolgreich wäre. Diese Erkenntnisse führten letztendlich dazu, daß die Aktivitäten des Vereins zur Vermarktung von Beratungsdienstleistungen eingestellt wurden.

KATE e.V. in Berlin ist ein gemeinnütziger Verein und arbeitet im Bereich angepaßte Technologien, Umweltmanagement, kommunale Entwicklungszusammenarbeit und Lokale Agenda 21. Der Verein unterhält eine Geschäftsstelle mit zur Zeit 6 hauptamtlich angestellten MitarbeiterInnen. Die Finanzierung der Angestellten erfolgt über öffentliche und private Zuschüsse. Der KATE e. V. sieht sich seinem Leitbild entsprechend der Förderung und Durchführung von Projekten für eine tragfähige Entwicklung verpflichtet. Ausgehend von diesem Leitbild haben sich die oben angeführten Arbeitsbereiche herausgebildet.

KATE erbringt in dreierlei Weise Leistungen in diesen Bereichen:

- Der Verein führt eigene Projekte in den Arbeitsbereichen durch. Diese Projektarbeit wird von privaten und öffentlichen Mittelgebern unterstützt.
- Er setzt im Auftrag anderer Organisationen Maßnahmen um und erhält dafür finanzielle Mittel. Zentrales Kriterium für die Auswahl dieser Projekte ist die Übereinstimmung mit den KATE-Grundsätzen.
- Der Verein beteiligt sich im Rahmen von Netzwerken am Austausch von Kenntnissen, an Projekten der Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit sowie der politischen Lobbyarbeit für die Förderung einer nachhaltigen Entwicklung.

Die angeführten Leistungen können nicht von einer abstrakten Organisation erbracht werden, sondern von Menschen, die mit und für KATE arbeiten:

- Zum einen handelt es sich dabei um die Angestellten der Geschäftsstelle, die aus Projekt- bzw. Drittmitteln finanziert sind. Ihr „Leistungsrahmen“ ist somit durch Projektverträge bzw. Verträge mit den Drittmittelgebern festgelegt.
- Zum anderen verfügt KATE über ein Umfeld von Mitgliedern und ehrenamtlichen Sympathisanten, die insbesondere in der Öffentlichkeitsarbeit und bei der inhaltlichen Ausarbeitung von Projekten eine wichtige Rolle spielen.
- Außerdem verfügt KATE über einen kleinen Pool an Freiberuflern, die ihr technologisches und organisatorisches Fachwissen in die Arbeit des Vereins einfließen lassen und dafür honoriert werden. Diese Fachkräfte übernehmen Aufgaben, die auf Grund ihrer inhaltlichen Ausrichtung und ihres Umfangs weder von Festangestellten noch Ehrenamtlichen übernommen werden können.

Bis zum jetzigen Zeitpunkt wurde das Dienstleistungsangebot des KATE e.V. erst in wenigen Projekten durch externe Kunden in Anspruch genommen. Dabei ist zu bemerken, daß hauptsächlich institutionelle Kunden (Kirchen, Organisationen der Entwicklungszusammenarbeit) KATE-Angebote aufgegriffen haben. Seitens des Vereins wurden folgende inhaltlichen und finanziellen Vorteile, die aus der Tätigkeit als Dienstleister resultieren, registriert:

Inhaltliche Vorteile

- Imagegewinn für den Verein über das Spektrum der entwicklungspolitisch aktiven Institutionen hinaus
- Kontakte zu und Türöffnerfunktion bei Institutionen der Entwicklungszusammenarbeit, z.B. GTZ oder CDG
- Verbesserung der Sachkompetenz des Vereins durch Zusammenarbeit mit einem Pool an Freiberuflern

Finanzielle Vorteile

- Teilfinanzierung von Miet- und Bürokosten durch Erlöse aus dem Dienstleistungsgeschäft
- Möglichkeit der kostengünstigen Einbeziehung der Experten in eigene Projekte, da diese auf Grund ihrer Verbundenheit zu reduzierten Tarifen arbeiten.

Negative Auswirkungen der geschäftlichen Tätigkeit auf die anderen Aktivitäten des Vereins konnten lediglich in der Außendarstellung festgestellt werden. Geldgeber aus dem entwicklungspolitischen Bereich monieren eine unscharfe Trennlinie zwischen NRO- und Auftragsaktivitäten. Da die Kunden, die das Dienstleistungsangebot von KATE e.V. bisher in Anspruch genommen haben, überwiegend aus dem institutionellen Bereich der Entwicklungszusammenarbeit stammen, wurden keine größeren Probleme bei der gegenseitigen Akzeptanz festgestellt. Organisatorisch gesehen hat sich die Bindung eines Pools von Freiberuflern an den Verein bewährt, da somit zusätzliche Sachkompetenz sichergestellt werden kann. Außerdem erreicht der Verein eine organisatorische Flexibilität, die es erlaubt, Personalkosten so gering wie möglich zu halten und auf die Bedürfnisse der Kunden schnell und unbürokratisch zu reagieren. Die Erfahrungen mit Partnern aus der Privatwirtschaft sind noch zu gering, um an dieser Stelle Aussagen darüber treffen zu können. KATE e.V. ist jedoch bestrebt, eine stärkere Zusammenarbeit besonders mit deutschen Umwelttechnik-Unternehmen zu erreichen. Zu diesem Zweck realisierte der Verein in der Vergangenheit verschiedene Seminare, die eine mögliche Kooperation zwischen Unternehmen und in der Entwicklungszusammenarbeit tätigen NRO ausloten sollen.⁴ Ein Teil der Ergebnisse der noch jungen Diskussion finden in der vorliegenden Studie Erwähnung. Der Verein möchte sein Dienstleistungsangebot kontinuierlich ausbauen. Im Falle einer zukünftig größeren Nachfrage wäre die Überführung in einen juristisch eigenständigen Geschäftsbetrieb zu überlegen.

1.5. Womit sich sonst noch Geld verdienen läßt

Wie die beiden vorherigen Abschnitte zeigen, gibt es einen erstaunlichen Einfallsreichtum bei der Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten der Vereinsarbeit jenseits des konventionellen Weges der Antragstellung auf Fördermittel. Dabei fällt sowohl bei den sozialen Betätigungsfeldern, als auch im Bereich der Kooperation mit der Wirtschaft auf, daß die ursprüngliche Vereinsarbeit – der eigentliche Zweck für die Unterhaltung eines Geschäftsbetriebes – wesentlichen Einfluß

⁴ siehe z.B. die Zusammenfassung des Workshops „Kooperation zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen“ vom 27. April 2000 im Innovationspark Wuhlheide in Berlin-Köpenick