

# 30 Milliarden Euro zu vergeben



## VON TORSTEN SCHMOTZ

Torsten Schmotz, Diplom-Kaufmann (Univ.), ist Fördermittelexperte für gemeinnützige Projekte und Aktivitäten. Seine Beratungsagentur Förderlotse berät bei der praktischen Mittelgewinnung, bietet Seminare und Fachbücher zum Thema Finanzierung von Non-Profit-Organisationen. Zuvor war er bei der Diakonie Neuendettelsau für das Fundraising nationaler und internationaler Vorhaben verantwortlich.  
www.foerder-lotse.de

**Eine erfolgreiche Fördermittelakquise benötigt personelle und organisatorische Voraussetzungen. Vor allem aber müssen alle – Führungskräfte wie Mitarbeitende – verstehen, wie Förderer »ticken«.**

30 Milliarden Euro. Diese Summe an Fördermitteln steht Schätzungen zufolge in Deutschland für gemeinnützige Aktivitäten zur Verfügung, und zwar jedes Jahr, Tendenz steigend.

30 Milliarden Euro, das entspricht dem Dreifachen des gesamten Betrages, den Gemeinnützige über Spenden und Sponsoring einnehmen. Fördermittelgeber sind dabei sowohl die öffentliche Hand als auch private Institutionen wie Stiftungen und Förderfonds. Organisationen der Sozialwirtschaft nutzen dieses Finanzierungspotenzial jedoch unterschiedlich stark.

Bei manchen Organisationen werden Fördermittel eher nach dem Zufallsprinzip eingeworben, bei anderen gibt es eigene Stellen, die sich professionell um die Fördermittelakquise kümmern. Wenn ein Träger den Anteil der Fördermittel in seinem Finanzierungsmix dauerhaft erhöhen möchte, muss er einige organisatorische Herausforderungen meistern. Die wichtigsten stelle ich hier vor.

### 1. Erst die Investition, dann der Zuschuss

Fördermittel können für viele Zwecke eingesetzt werden und auch die Höhe der Gelder ist sehr verschieden. Eine lokale Stiftung bezuschusst zum Beispiel die Anschaffung einer neuen Nestschaukel des örtlichen Kindergartens mit 1.000 Euro. In ganz anderen Größenordnungen operieren dagegen der Europäische Sozialfonds, der etwa ein innovatives Programm für die Führungskräfte eines Verbandes mit 350.000 Euro unterstützt, und eine Landesstiftung, die für den Neubau eines Hospizes eine halbe Million Euro bereitstellt.

Gemeinsam ist allen künftigen Zuschussempfängern, dass sie unabhängig von der Förderhöhe zuerst investieren. Jemand muss förderfähige Vorhaben auswählen und beschreiben, die passenden Förderinstitutionen müssen recherchiert und angesprochen werden, viele Förderer erwarten einen schriftlichen, umfassenden Förderantrag. Um aufs richtige Pferd setzen zu können, benötigt man einen guten Überblick über den Fördermarkt und seine aktuellen Entwicklungen. Neben dem handwerklichen Know-how beim Konzipieren und Formulieren von Anträgen braucht es eine gezielte und fortlaufende Netzwerk- und Lobbyarbeit – auch diese ist für die eigenen Förderchancen ganz entscheidend.

Bei all dem gibt es natürlich keine Garantie auf Förderung. Fördermittel werden freiwillig vergeben, das heißt, man hat keinen Rechtsanspruch darauf. Einige Förderprogramme sind so begehrt, dass nur ein kleiner Bruchteil der Antragsteller berücksichtigt werden kann. Andere Zuschussgeber suchen händierend nach Projekten, die zu ihren Zwecken und Kriterien passen.

### 2. Fördermittel sind kein Allheilmittel für Finanzprobleme

Die Tatsache, dass ein Sozialunternehmen Geld benötigt, ist kein ausreichender Grund dafür, dass ein Förderer es unterstützt. Fördermittelgeber haben genaue Vorstellungen, welche Aktivitäten sie attraktiv finden. Ihr Interesse wecken Vorhaben beispielsweise, weil sie einen wichtigen gesellschaftlichen Bedarf decken (aktuell etwa die Integration von Flüchtlingen), weil sie eine hohe Wirkung versprechen, weil sie neue Ansätze in Form von Pilotpro-

jekten verfolgen oder bestimmte Zielgruppen im Fokus haben. Förderinstitutionen, die grundsätzliche Haushaltsprobleme von Trägern lösen und eine unzureichende Regelfinanzierung ausgleichen wollen, wird man dagegen kaum finden.

Ein erster Schritt, um die Fördermittelgewinnung zu professionalisieren, ist, dass die Fach- und Führungskräfte verstehen, für welche Themen und Vorhaben Finanzierungsmöglichkeiten durch freiwillige Förderer bestehen und welche Aufgaben anderweitig finanziert werden müssen. Fördermittel sollten wir aber nicht nur als ein Instrument der Kostenreduzierung betrachten. Sie lassen sich bewusst einsetzen, um neue Angebote zu entwickeln und um mit Pilotprojekten politischen Einfluss auszuüben. Darüber hinaus stärken geförderte Projekte häufig die öffentliche Wahrnehmung einer Organisation und haben positive Auswirkungen auf die anderen Fundraisingaktivitäten.

### 3. Mindestens sechs Monate Vorlauf

Als Fördermittelberater unterstütze ich Träger dabei, geeignete Finanzierungsquellen zu erschließen. Eine meiner ersten Fragen ist immer die nach dem geplanten Projektstart, denn die Gewinnung von Fördermitteln benötigt viel zeitlichen Vorlauf. Zum einen braucht man für die Konzeption, Recherche und Antragstellung in der Regel mehrere Wochen. Zum anderen kann man bei vielen Förderinstitutionen nur zu bestimmten Terminen Anträge stellen, manchmal nur einmal im Jahr. Als Daumenregel sollte man mit einem Vorlauf von sechs Monaten rechnen, bei größeren Projekten auch deutlich mehr Zeit einplanen.

### 4. Erfolg nur im Team

Für die zentralen Aufgaben der Fördermittelakquise benötigt man vor allem Fachwissen und spezifische Erfahrungen. Die Recherche in Förderdatenbanken und die Ausformulierung von Anträgen sind spezialisierte Tätigkeiten, man erlernt und perfektioniert sie vor allem durch praktische Arbeit. Was liegt also näher, als sich einen entsprechenden Spezialisten zu finden, als Mitarbeiter oder als externer Berater. Doch bedarf Fördermittelgewinnung nicht nur handwerklicher Fähigkeiten; sie ist vielmehr eine komplexe Querschnittsaufgabe mit Berührungspunkten zu den Bereichen Programm- und Geschäftsfeld-

entwicklung, Buchhaltung und Controlling, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Fundraising sowie Unternehmensleitung.

Erfahrene Fördermittelreferenten verfügen über gute Fähigkeiten, Konzeptideen in überzeugende Förderanträge zu übersetzen, die sich dann in Fördergeld verwandeln. Ohne Konzeptideen und tatkräftige Unterstützung aus den Fachbereichen fehlt ihnen aber die Grundlage für ihre Arbeit.

### 5. Die Führungskräfte müssen aktiv werden

Beim Thema Lobby- und Netzwerkarbeit entscheidet die Zusammenarbeit der Fördermittelexperten mit den Führungskräften über Erfolg oder Misserfolg. Die Führungskräfte müssen ihre bestehenden Kontakte nutzen, um För-

dermöglichkeiten anzustoßen oder die Förderaussichten für die eigenen Anträge zu erhöhen. Dazu ist es notwendig, auch die politischen Aspekte von Entscheidungsmechanismen zu verstehen und zu berücksichtigen. Eine enge Abstimmung zwischen Fördermittelverantwortlichen und Führungskräften ist dabei essenziell.

### 6. Verantwortlichkeiten, Prozesse und Systeme

Um die knappen Personalressourcen effizient einzusetzen und die interne Abstimmung sicherzustellen, müssen die neuen Prozesse der Fördermittelakquise mit den etablierten Prozessen der Fachabteilungen koordiniert werden. Die Definition von Schnittstellen und das Festlegen der Verantwortlichkeiten spielen eine zentrale Rolle. Auch sollte man unbedingt bestehende IT-Systeme für die neuen Prozesse nutzen und Werkzeuge des Projektmanagements einsetzen, damit man ein wirtschaftliches Arbeiten gewährleistet. Nach meiner Erfahrung aus zahlreichen Beratungsprojekten für kleine und große Träger der Sozialwirtschaft benötigt der Aufbau einer solchen Organisation dreierlei: erstens eine strategische Grundsatzentscheidung, zweitens die Unterstützung

der Geschäftsführung sowie drittens ausreichend personelle Ressourcen.

### 7. Die Finanzierung der Fördermittelakquise

Das Einwerben von Fördermitteln und die Umsetzung von Förderprojekten erfordert Personalressourcen, die refinanziert werden müssen. Die meisten Förderer beteiligen sich aber nur an Kosten, die nach der Förderzusage anfallen. Deshalb sind Akquisekosten normalerweise selbst zu tragen. Leider fallen auch die Pauschalen für die Projektverwaltung in vielen Förderprogrammen sehr niedrig aus oder die Verwaltungskosten werden grundsätzlich als Eigenanteil erwartet. Wenn man nicht tricksen möchte, ist eine Finanzierung dieser Arbeiten aus

**»Neben dem handwerklichen Know-how braucht es eine gezielte und fortlaufende Netzwerk- und Lobbyarbeit«**

den Fördersummen lediglich in Ausnahmen möglich. Das Gleiche gilt auch bei der Finanzierung von externen Beratungsleistungen. Wenn ein Sozialunternehmen trotzdem von Fördermitteln profitieren möchte, bleibt in der Regel nur die Finanzierung über eine interne Leistungsverrechnung oder eine Umlage.

### 8. Der Einsatz von Fördermittelberatern

Angesichts dieser Herausforderungen stellen sich viele Entscheider von Trägern der Sozialwirtschaft die Frage, ob sie die Fördermittelakquise nicht outsourcen können. Bei bestimmten Aufgaben kommen Externe aus den genannten Gründen schnell an ihre Grenzen, wie bei der Netzwerk- und Lobbyarbeit, bei der Projektentwicklung oder bei der operativen Projektumsetzung. Ein vollständiges Outsourcing ist vor diesem Hintergrund nicht sinnvoll und verspricht wenig Erfolg.

Für andere Aufgaben ist das aber möglich und eine Erwägung wert, wie zum Beispiel für die Recherche der passenden Förderquellen, für die Formulierung von Anträgen, beim Monitoring von Projekten oder für die Qualifikation der Mitarbeiter. ■