



## **DBU-Projekt**

# **Spendenfinanziertes Flächenmanagement im Naturschutz - ein Geschäftsmodell?**

Erprobung an einem Beispiel aus der Bergbaufolgelandschaft  
Brandenburgs (Hauptphase)

Projektlaufzeit: 01.08.2003 - 31.12.2006

## **Abschlussbericht**

Az 19061/03

Von Dr. Stefan Röhrscheid, Frauke Hennek und Christian Unsel

Lichterfeld (Niederlausitz) und Berlin

im März 2007

I. Inhaltsverzeichnis	III
II. Tabellenverzeichnis	V
III. Abbildungsverzeichnis	VI
IV. Abkürzungsverzeichnis	VII

## I. Inhaltsverzeichnis

1	Projektkennblatt .....	1
2	Zusammenfassung .....	2
3	Anlass und Zielsetzung des Projektes .....	5
4	Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden .....	8
4.1	Funktionsbereich Organisationsentwicklung und Projektverwaltung.....	8
4.2	Funktionsbereich Flächenmanagement .....	9
4.3	Funktionsbereich Umfeldmanagement .....	12
4.4	Funktionsbereich PR & Marketing .....	12
5	Ergebnisse .....	13
5.1	Funktionsbereich Organisationsentwicklung und Projektverwaltung.....	13
5.1.1	Aufbau der Organisationsstruktur (Organisationsentwicklung) .....	13
5.1.2	Kosten des Funktionsbereichs während der Projektlaufzeit .....	15
5.1.3	Künftige Kosten des Funktionsbereichs (Projektverwaltungskosten) .....	16
5.1.3.1	Zu verrechnende Kosten.....	16
5.1.3.2	Kosten der Projektverwaltung.....	17
5.2	Funktionsbereich Flächenmanagement .....	18
5.2.1	Flächenerwerb per Notarvertrag und Flurneuordnungsverfahren .....	18
5.2.2	Begleitung der Sanierungsarbeiten.....	20
5.2.3	Flächenentwicklung nach Ende der Sanierung .....	23
5.2.4	Kosten und Einnahmen während der Projektlaufzeit .....	24
5.2.5	Künftige Kosten und Einnahmen des Flächenmanagements .....	26
5.3	Funktionsbereich Umfeldmanagement .....	28
5.3.1	Einleitung .....	28
5.3.2	Geführte Wanderungen .....	28
5.3.3	Projektbedingte Übernachtungen in der Region .....	29
5.3.4	Berichterstattung in der örtlichen Presse.....	29
5.3.5	Kosten und Einnahmen während der ersten drei Projektjahre .....	31
5.3.6	Künftige Kosten des Umfeldmanagements.....	32
5.4	Funktionsbereich PR und Marketing.....	32
5.4.1	Spendenmarketing.....	32
5.4.2	Ziele und Ergebnisse des Spendenmarketings .....	33
5.4.2.1.1	Ziele.....	33
5.4.2.1.2	Marketingstrategien.....	34
5.4.2.1.3	Ergebnisse des Spendenmarketings .....	35
5.4.2.1.4	Einordnung in Marketingszenarien .....	38
5.4.2.2	Spender.....	38
5.4.2.2.1	Effektivität und Wirtschaftlichkeit der erprobten Fundraisinginstrumente 38	
5.4.2.2.2	Betrachtung einzelner Spendersegmente .....	41
5.4.2.2.3	Fazit und Auswirkungen auf das künftige Fundraising .....	41
5.4.2.3	Paten .....	42
5.4.2.3.1	Aufbau des Patenstammes.....	42
5.4.2.3.2	Charakterisierung der Paten .....	45
5.4.2.3.3	Patenbindung.....	45
5.4.2.3.4	Verankerung von Grünhaus in Deutschland .....	47
5.4.2.3.5	Marketingaktionen in der Einzelauswertung.....	48
5.4.2.3.6	Ausblick auf künftige Patenwerbung und -betreuung.....	49
5.4.2.4	Zustifter .....	49
5.4.2.4.1	Ergebnisse Zustifterwerbung.....	50

5.4.2.4.2	Bewertung Zustifterwerbung.....	50
5.4.2.5	Erblasser .....	50
5.4.2.6	Zusammenfassung, Spendenmarketing Ausblick .....	51
5.4.2.6.1	Upgrading nach der Spenderpyramide.....	51
5.4.2.6.2	Künftiger Marketing-Mix.....	51
5.4.3	PR.....	52
5.4.3.1	Freianzeigen & Internetbanner.....	52
5.4.3.2	Infotafeln .....	53
5.4.3.3	Presse- und Medienarbeit .....	53
5.4.3.4	Internetpräsenz .....	54
5.4.3.4.1	Auswertung des Traffics .....	54
5.4.3.4.2	Fazit und Weiterentwicklung des Internetauftritts.....	54
5.4.3.5	Einbindung von Grünhaus in die Materialien von NABU und NABU- Stiftung 55	
5.4.3.6	DVD .....	55
5.4.4	Kosten und Einnahmen über die Projektlaufzeit.....	56
5.4.4.1	Zeit- und Sachaufwand für PRM .....	56
5.4.4.2	Verteilung der Arbeitszeit .....	56
5.4.4.3	Verteilung der Sachkosten .....	57
5.4.4.4	Einnahmen des Spendenmarketings.....	57
5.5	Betriebswirtschaftliche Zusammenschau.....	58
5.5.1	Die Projektarbeit im Überblick .....	58
5.5.2	Ausgaben und Einnahmen der Projekthauptphase .....	59
5.5.2.1	Ergebnisse des Projektverlaufs.....	59
5.5.2.2	Vergleich mit den Planzahlen aus dem Projektantrag.....	60
5.5.2.2.1	Bezugnahme auf den Antrag .....	60
5.5.2.2.2	Vergleich der Ausgabenseite.....	61
5.5.2.2.3	Vergleich der Einnahmenseite .....	61
5.5.2.2.4	Vergleich hinsichtlich Überschuss/ Fehlbedarf.....	62
5.5.2.2.5	Vergleich mit der Variante A .....	62
5.5.2.2.6	Vergleich hinsichtlich Kostendeckungsgrad.....	63
5.5.2.2.7	Fazit.....	63
5.5.2.3	Ressourcenverteilung auf die Funktionsbereiche.....	64
5.5.2.4	Relevanz der einzelnen Einnahmequellen.....	66
5.5.2.5	Zusammenfassung.....	67
5.5.3	Finanzielle Ausgangssituation nach Ende der Projektlaufzeit.....	68
6	Fortführung des Profitcenters.....	69
6.1	Kosten des Flächen- und Umfeldmanagements .....	69
6.2	Kalenderjahr 2007 .....	69
6.2.1	Marketingplanung 2007 .....	69
6.2.2	Budget Profitcenter 2007 .....	70
6.3	Langfristige Planung bis 2018.....	71
7	Diskussion .....	73
8	Fazit.....	75
9	Literaturangaben .....	75
10	Anlagen/ Anhang .....	77
10.1	Lageplan Projektgebiet.....	77
10.2	Übersichtskarte Projektgebiet .....	77
10.3	Kostenträger für den Geschäftsbereich Grünhaus.....	78
10.4	Infotafel Grünhaus, Entwurfsversion vom 16.Mai 2006.....	79

## II. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Personalstruktur und Dienstorte .....	14
Tabelle 2: Zeitaufwand und Sachkosten im Funktionsbereich ORG/L .....	16
Tabelle 3: Kosten des Projektbüros.....	17
Tabelle 4: Kosten des Dienstfahrzeugs .....	17
Tabelle 5: Zeitaufwand und Sachkosten der Projektverwaltung.....	18
Tabelle 6: Zeitaufwand und Sachkosten im Funktionsbereich FM.....	24
Tabelle 7: Aufschlüsselung des Zeitaufwandes nach Aufgaben im Funktionsbereich FM .....	25
Tabelle 8: Einnahmen im Funktionsbereich FM.....	26
Tabelle 9: Künftige Kostenstruktur im Funktionsbereich FM (PJ 5 bis 20).....	27
Tabelle 10: Durchgeführte Führungen .....	28
Tabelle 11: Übernachtungszahlen infolge von organisierten Gruppenreisen .....	29
Tabelle 12: Berichterstattung in der Lausitzer Rundschau .....	30
Tabelle 13: Regionale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in PJ 4 und 5 (geplant).....	30
Tabelle 14: Zeitaufwand und Sachkosten im Funktionsbereich UM.....	31
Tabelle 15: Einnahmen im Funktionsbereich UM .....	31
Tabelle 16: Ziele des Marketings .....	33
Tabelle 17: Szenarien zum Erfolg am Spendenmarkt (Teil 1).....	33
Tabelle 18: Szenarien zum Erfolg am Spendenmarkt (Teil 2).....	34
Tabelle 19: Mittel- und Personaleinsatz im Projektverlauf.....	34
Tabelle 20: Ergebnisse des Spendenmarketings (Stand 31.12.2006).....	35
Tabelle 21: Bewertungsmatrix Spendenmarketing .....	35
Tabelle 22: Bewertung der Marketing-Ergebnisse.....	36
Tabelle 23: Durchschnittserlöse des Spendenmarketings .....	37
Tabelle 24: Einordnung der realen Entwicklung in die aufgestellten Szenarien .....	38
Tabelle 25: Marketing-Aktionen zur Spenden- und Patenschaftsakquise .....	40
Tabelle 26: Umwandlung von Erst- in Zweitspender .....	41
Tabelle 27: Aufbau Grünhaus-Patenstamm (Stand 31.12.2006).....	42
Tabelle 28: Elemente und Funktionen der Patenbindung .....	46
Tabelle 29: Zeitbedarf zur Patenbetreuung .....	46
Tabelle 30: Zeitbedarf zur Aufnahme eines neuen Paten .....	46
Tabelle 31: Patenverteilung innerhalb Deutschlands .....	47
Tabelle 32: Werbekanäle Grünhaus-Patenschaften.....	49
Tabelle 33: Vertrieb Grünhaus-DVD 2004 - 2006.....	55
Tabelle 34: Zeitaufwand und Sachkosten im Funktionsbereich PRM.....	56
Tabelle 35: Aufschlüsselung des Zeitaufwandes nach Aufgaben im Funktionsbereich PRM .....	56
Tabelle 36: Aufschlüsselung des Sachaufwandes im Bereich PRM.....	57
Tabelle 37: Einnahmen im Funktionsbereich PRM .....	57
Tabelle 38: Betriebswirtschaftliche Ergebnistabelle für die Projektlaufzeit (41 Monate).....	59
Tabelle 39: Vergleich von Plan und Ist im Hinblick auf die Kostenseite .....	61
Tabelle 40: Vergleich von Plan und Ist im Hinblick auf die Einnahmeseite .....	61
Tabelle 41: Vergleich von Plan und Ist im Hinblick auf das Betriebsergebnis .....	62
Tabelle 42: Kosten der Variante A (Antrag v. 3.3.03, Tab. 6).....	62
Tabelle 43: Erlöse der Variante A (Antrag v. 3.3.03, Tab. 7).....	63
Tabelle 44: Vergleich von Plan und Ist im Hinblick auf den Grad der Kostendeckung.....	63
Tabelle 45: Einsatz der Ressourcen/ Plan-Ist-Vergleich.....	64
Tabelle 46: Zusammenfassende Darstellung der Kostenstruktur (PJ 1 bis 4).....	65
Tabelle 47: Einnahmen, Kosten sowie Deckungsbeiträge, gegliedert nach Geschäftsfeldern .....	67
Tabelle 48: Einnahmeüberschuss als Effekt des Profitcenters.....	68
Tabelle 49: Kostenansatz für das Flächenmanagement .....	69

Tabelle 50: Marketingplanung für 2007 (PJ 4/ 5).....	70
Tabelle 51: Budget für das Profitcenter im Jahr 2007 (PJ 4/ 5).....	71
Tabelle 52: Kalkulationsgrundlage für die langfristige Planung .....	71
Tabelle 53: Langfristige Planung - Vergleich mit dem Projektantrag .....	72

### III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prognostizierter Patenstamm für das 4. Projektjahr.....	44
Abbildung 2: Laufzeitlänge Patenschaften .....	44
Abbildung 3: Erträge Patenstamm Grünhaus.....	45
Abbildung 4: Aufwand und Ertrag der Projektarbeit und kalkulatorisches Ergebnis.....	60
Abbildung 5: Varianten A und B laut Projektantrag (Ergänzung 26.06.03 Abb. 9).....	60
Abbildung 6: Entwicklung Personalkosten nach Funktionsbereichen (PJ 1 bis 3).....	65
Abbildung 7: Entwicklung Sachkosten nach Funktionsbereichen (PJ 1 bis 3).....	65
Abbildung 8: Verteilung der Einnahmen über den Projektzeitraum.....	66
Abbildung 9: Finanzierung des Flächenerwerbs (765.000 €) .....	68
Abbildung 10: Langfristige Planung von Einnahmen und Ausgaben (PJ 5 bis 15).....	72

## IV. Abkürzungsverzeichnis

A/E	Ausgleich und Ersatz
AZ	Arbeitszeit
BfN	Bundesamt für Naturschutz
DB	Deckungsbeitrag
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
FB	Funktionsbereich
FE	Flächenerwerb
FIB	Forschungsinstitut für Bergbaufolgelandschaften e.V.
FM	Flächenmanagement
FN	Forstwirtschaftliche Nutzfläche
FNV	Flurneuordnungsverfahren
GB	Geschäftsbereich
IBA	Internationale Bauausstellung Fürst-Pückler-Land
KP	Kaufpreis
LBGR	Landesamt für Bergbau, Geologie und Rohstoffe (Brandenburg)
LMBV	Lausitzer und Mitteldeutsche Bergbauverwaltungsgesellschaft mbH
LN	Landwirtschaftliche Nutzung
LUA	Landesumweltamt
MLUV	Ministerium für ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz
NABU	Naturschutzbund Deutschland e.V.
NK	Nebenkosten
N&K	Zeitschrift Natur&kosmos
NPV	Naturparkverwaltung
NSF	Naturschutzfonds Brandenburg
NSG	Naturschutzgebiet
ORG/ L	Organisation und Leitung
p.a.	Per annum, pro Jahr
PAS	Projektarbeitsstunde
PJ	Projektjahr
PK	Personalkosten
PRM	PR & Marketing
RN	Renaturierung
ROI	Return of Investment
SK	Sachkosten
SfB	Sachverständige(r) für Böschungen
StuBA	Steuerungs- und Budgetausschuss für die Braunkohlensanierung
UM	Umfeldmanagement
UNB	Untere Naturschutzbehörde
VN	Verwendungsnachweis
WBV	Wasser-und Bodenverband
Z	Zentrale der NABU-Stiftung Nationales Naturerbe
ZA	Zahlungsanspruch, Zahlungsansprüche

**1 Projektkennblatt**

der  
**Deutschen Bundesstiftung Umwelt**



Az	<b>19061/03</b>	Referat	<b>33/0</b>	Fördersumme	<b>689.300,00 €</b>
<b>Antragstitel</b>		<b>Spendenfinanziertes Flächenmanagement im Naturschutz - ein Geschäftsmodell? Erprobung an einem Beispiel aus der Bergbaufolgelandschaft Brandenburgs (Hauptphase)</b>			
<b>Stichworte</b>					
Laufzeit	Projektbeginn	Projektende	Projektphase(n)		
<b>3 Jahre 5 Monate</b>	<b>01.08.2003</b>	<b>31.12.2006</b>	<b>Hauptphase</b>		
Zwischenberichte	01.08.2004	01.08.2005			
<b>Bewilligungsempfänger</b>	NABU-Stiftung Nationales Naturerbe Invalidenstr. 112 10115 Berlin			Tel	030/ 28498460
				Fax	030/ 28498485
				Projektleitung	
				Dr. S. Röhrscheid	
				Bearbeiter	
				Dr. S. Röhrscheid/ F. Hennek	
<b>Kooperationspartner</b>	Kooperationen in Vorbereitung: Naturpark Niederlausitzer Heidelandschaft, Förderverein Besucherbergwerk F60, Lausitzer Zeitreise e.V. Die Zusammenarbeit mit dem Landesumweltamt wird fortgeführt.				

***Zielsetzung und Anlaß des Vorhabens***

Gegenstand des Vorhabens ist die naturschutzgerechte Sanierung, Sicherung und Entwicklung einer ca. 2000 Hektar großen Fläche (Naturparadies Grünhaus) innerhalb der Tagebaufelder Lauchhammer (Südbrandenburg), die von der NABU-Stiftung dazu bereits etwa zur Hälfte erworben wurde. Mit der eigentumsrechtlichen Sicherung sind jedoch hohe Folgekosten allein für die Unterhaltung und Betreuung der Flächen (Flächenmanagement) verbunden, eine Tatsache, die sich aus Sicht der Naturschutzorganisationen als ein zentrales Problem bei der derzeit zu beobachtenden Privatisierungswelle darstellt. Ziel ist daher die beispielhafte Entwicklung und Erprobung eines Geschäftsmodells, mit der die Kosten des Flächenmanagements, möglichst aber auch ein funktionsfähiges Umfeldmanagement dauerhaft finanziert werden können.

***Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden***

Zur Lösung der Folgekostenproblematik wird ein unternehmerischer Ansatz gewählt. Das Projekt soll daher künftig als eigenständiger Geschäftsbereich (GB)/ Profitcenter der NABU-Stiftung ausgestaltet werden. Der GB wird sich in die vier Funktionsbereiche Organisation und Leitung (ORG/L), Flächenmanagement (FM), Umfeldmanagement (UM) sowie PR und Marketing (PR/M) gliedern. Um die Aufgaben auf der Fläche und im Umfeld erfüllen zu können, wird vor Ort das Projektbüro Grünhaus gegründet. Aspekte wie die naturschutzgerechte Sanierung und die Entwicklung zu einem Naturparadies zählen zum FM. Ziel des UM ist es dagegen primär, das Projekt regional zu verankern, die Akzeptanz für die Naturschutzarbeit zu sichern sowie die örtlichen und regionalen Strukturen des ehrenamtlichen Naturschutzes zu fördern. FM/ UM schlagen daher in erster Linie auf der Kostenseite zu Buche. Die Investitionen in den Aufgabenbereich PR/M sind dagegen auf die Erzielung der erforderlichen Einnahmen gerichtet. Hierbei wird hauptsächlich auf das Spendenmarketing abgestellt, ohne dass andere mögliche Einnahmequellen außer Acht gelassen werden. Besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Aufbau und der Pflege eines Stammes an Flächenpaten. Die Einnahmen daraus sind von zentraler Bedeutung zur Deckung der laufenden Kosten. Weiterhin ist das Spendenmarketing auf Zustiftungen ausgerichtet, durch die der Kapitalstock erhöht wird und die langfristige Flächenbetreuung sicher gestellt wird.

## 2 Zusammenfassung

**Gegenstand des Vorhabens** ist die naturschutzgerechte Sanierung, Sicherung und Entwicklung einer ca. 2000 Hektar großen, ökologisch hochwertigen Fläche innerhalb der ehemaligen Braunkohletagebaufelder Lauchhammer (Südbrandenburg), die kurz nach der Wende stillgelegt worden waren. Etwa zur Hälfte war die Fläche des künftigen *Naturparadies Grünhaus* von der NABU-Stiftung bereits zu Projektbeginn erworben worden. Mit der eigentumsrechtlichen Sicherung sind jedoch hohe Folgekosten allein für die Unterhaltung und Betreuung der Flächen (Flächenmanagement) verbunden, eine Tatsache, die sich aus Sicht von Naturschutzorganisationen als ein zentrales Problem bei der seit einigen Jahren zu beobachtenden Übernahme von Naturschutzflächen darstellt. **Ziel des DBU-Projektes** ist daher die beispielhafte Entwicklung und Erprobung eines Organisations- und Finanzierungsmodells, mit dem die Kosten des Flächenmanagements, möglichst aber auch ein funktionsfähiges Umfeldmanagement dauerhaft finanziert werden können. Die hier zu betrachtende Projekthauptphase begann am 1. August 2003 und endete am 31. Dezember 2006. Der Projektzeitraum umfasst damit drei Jahre und 5 Monate.

Zur Lösung der Fragestellung wird gemäß Projektantrag ein **unternehmerischer Ansatz** gewählt. In organisatorischer Hinsicht soll das Projekt dazu als eigenständiger Geschäftsbereich (GB)/ Profitcenter der NABU-Stiftung ausgestaltet werden. Personell sind 1,5 Stellen vorgesehen. Der GB wird in die vier Funktionsbereiche Organisation und Leitung (ORG/L), Flächenmanagement (FM), Umfeldmanagement (UM) sowie PR und Marketing (PRM) gegliedert. Die Voraussetzungen für eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung und für die Ermittlung des Betriebsergebnisses werden geschaffen. Um die Aufgaben auf der Fläche und im Umfeld erfüllen zu können, wird vor Ort das Projektbüro Grünhaus gegründet. Aspekte wie die naturschutzgerechte Sanierung und die Entwicklung zu einem Naturparadies zählen zum FM. Ziel des UM ist es dagegen primär, das Projekt regional zu verankern und die Akzeptanz für die Naturschutzarbeit zu sichern. FM/ UM schlagen daher in erster Linie auf der Kostenseite zu Buche. Die Investitionen in den Aufgabenbereich PRM sind dagegen auf die Erzielung der erforderlichen Einnahmen gerichtet. Hierbei wird hauptsächlich auf das Spendenmarketing abgestellt, ohne dass andere mögliche Einnahmequellen wie Jagd, Landpacht und Führungen außer Acht gelassen werden. Besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Aufbau und der Pflege eines Stammes an Flächenpaten. Die Einnahmen daraus sind von zentraler Bedeutung zur Deckung der laufenden Kosten. Weiterhin ist das Spendenmarketing auf Zustiftungen ausgerichtet, durch die der Kapitalstock erhöht wird und die langfristige Flächenbetreuung sicher gestellt wird. Als betriebswirtschaftliche Maßstäbe für den Erfolg des Projektverlaufs dienen a) das aus Ausgaben und Einnahmen abgeleitete Betriebsergebnis, b) die im Projektantrag festgelegten Marketing- und Umsatzziele sowie c) der Vergleich mit einer grundlegenden Alternative in Form eines zentral organisierten und finanzierten Flächenmanagements. Die Umsetzung des vorstehenden Konzeptes wird im folgenden getrennt nach Funktionsbereichen dargestellt.

Im Bereich **ORG/ L** wurde das im Antrag skizzierte Organisationsmodell auf Basis von 1,5 Stellen in vollem Umfang umgesetzt: Funktion und Kompetenzen eines GB-Leiters wurden dabei über den Anstellungsvertrag geregelt. Der Dienstort wird in der Nähe des Projektgebietes angesiedelt, um die Aufgaben des Flächenmanagements bestmöglich und kostengünstig wahrnehmen zu können. Die übertragenen Leitungsaufgaben werden somit dezentral vom Projektbüro aus wahrgenommen. Um Synergieeffekte zu ermöglichen, sind die 1,5 Stellen auf zwei Dienstorte verteilt: Während der Projektleiter dezentral im Projektbüro vor Ort arbeitet, ist die schwerpunktmäßig im Bereich PRM tätige Mitarbeiterin in der Zentrale der NABU-Stiftung in Berlin tätig. Auf diese Weise gelingt eine optimale Abstimmung mit

den Fundraisingaktivitäten der NABU-Stiftung. Aufgrund der räumlichen Distanz (ca. 2 Stunden Bahnfahrt) wurden im Projektzeitraum nur 6 bis 8 Dienstbesprechungen pro Jahr veranstaltet. Die gleichwohl sehr intensive Kommunikation geht überwiegend über E-Mail und Telefon vonstatten. Die Zentrale der NABU-Stiftung übernimmt gegen Verrechnung Verwaltungs- und Sekretariatsaufgaben wie die Projekt-, Finanz- und Gehaltsbuchhaltung oder die Versendung von Infomaterial und Serienbriefen. Die angestrebte Betriebsergebnisrechnung für das Profitcenter ist wiederum beim GB-Leiter angesiedelt. Sie wird organisatorisch durch projektspezifische Kostenträger ermöglicht, die auch der Zeiterfassung zugrunde gelegt werden.

Die Aktivitäten im Bereich **Flächenmanagement** wurden fast ausschließlich vom Projektleiter wahrgenommen und waren auf den Ankauf weiterer Flächen, auf die Durchsetzung einer naturschutzgerechten Sanierung sowie auf die Absicherung einer naturschutzgerechten Entwicklung der erworbenen Flächen nach Abschluss der Sanierung gerichtet. Von den durchschnittlich gut 1000 Arbeitsstunden pro Jahr im Bereich Flächenmanagement entfielen ca. 75 % auf diese drei Komplexe. Der Flächenkauf konnte planmäßig abgeschlossen werden. Im Bereich der Sanierung wurden im Rahmen eines Kooperationsvertrags zwischen der bundeseigenen LMBV als Bergbausanierer und der NABU-Stiftung Ziele und Maßnahmen einer naturschutzgerechten Sanierung festgelegt und darüber hinaus Mitspracherechte der NABU-Stiftung im Rahmen des Sanierungsprozesses gesichert. Dies ist naturschutzfachlich als wichtiger Meilenstein zu werten. Nun muss sich zeigen, ob die gemeinsam ausgearbeiteten Lösungen wie in Aussicht gestellt unter verkraftbaren Auflagen bergrechtlich zugelassen werden. Einschlägige Anträge liegen dem brandenburgischen Landesbergamt bereits vor. Für die Absicherung einer naturschutzgerechten Gebietsentwicklung wurde auf Basis des Prozessschutzansatzes ein Entwicklungskonzept erstellt und mit den Naturschutzakteuren der Region und der Landesnaturschutzverwaltung abgestimmt. Es befindet sich in Umsetzung. Für die nächsten 10 Jahre wird der Zeitaufwand im Bereich FM ähnlich hoch veranschlagt wie bisher, allerdings ist zu erwarten, dass sich die Aufgaben innerhalb des Bereichs in dem Maße verschieben werden, in dem die Sanierungsaktivitäten dem Ende zu gehen. Sicher ist, dass Aufgaben wie Flächenkontrolle, Unterhaltungsmaßnahmen, Verkehrssicherung und naturschutzfachliches Monitoring wesentlich stärker in Erscheinung treten werden als bisher.

Im Bereich **Umfeldmanagement** richtete sich die Strategie wie geplant darauf, touristische Ansätze als Instrument für die regionale Verankerung und Akzeptanzsicherung zu nutzen. So wurde im Rahmen des Besucherlenkungskonzeptes in einem ersten Schritt ein Routenplan für geführte Wanderungen und Exkursionen unter Einbeziehung von touristischem Sachverstand entwickelt und mit der LMBV und der unteren Naturschutzbehörde abgestimmt. Weiterhin wurde ein buntes Angebot an Führungen in Form eines jährlichen Veranstaltungskalenders entwickelt und verbreitet. Neun Interessenten aus der Umgebung, darunter drei Biologinnen, wurden als Gästeführer geschult und auf Honorarbasis zur Durchführung von Führungen eingesetzt. Außerdem wurde eine vermarktungsfähige mehrtätige Grünhaus- und Niederlausitzreise entwickelt und erfolgreich erprobt. Insgesamt konnte damit ein Baustein für die touristische Entwicklung der Region präsentiert werden. Über diese Strategie, die mit geringem Aufwand weiter geführt werden kann, ist es gelungen, das Projekt in der Öffentlichkeit positiv darzustellen, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und im kommunalpolitischen Umfeld Türen zu öffnen. Deutliche Belege für den Erfolg des Funktionsbereichs wurden mit der Auflistung der durchgeführten Wanderungen (42 im Jahr 2006), der projektbedingten Übernachtungszahlen und der erschienenen Zeitungsmeldungen gegeben. Für die Fortführung ist entscheidend, dass die Honorare der Gästeführer aus den Eintrittsgeldern bezahlt werden. Insgesamt kann angestrebt werden, dass der Funktionsbereich

weitgehend kostendeckend arbeitet. Unrealistisch erscheint nach den bisherigen Erfahrungen dagegen die Annahme, dass der Tourismus für ein weiteres Geschäftsfeld darstellt.

Im Bereich **PR und Marketing** wurde ein umfangreicher Mix an erfolgversprechenden Marketingaktionen entwickelt und erprobt, um a) Spenden für den weiteren Flächenkauf zu gewinnen, b) einen Stamm an Paten für die mittelfristige Absicherung aufzubauen und c) das Finanzvermögen der Stiftung in Form von Zustiften aufzustocken, um damit für die langfristige Absicherung des Naturparadieses Grünhaus zu sorgen. Der Bereich PRM war das zentrale Feld für Investitionen: 33,7 % der gesamten Projektarbeitszeit und 57,4 % der Sachausgaben wurden hier investiert. Die Ergebnisse, also die tatsächlich realisierten Zuwendungen durch Spender, Paten und Zustifter wurden eingehend analysiert und bewertet. **Ein wichtiger Maßstab der Bewertung sind die im Antrag erstellten Szenarien** a) der langfristigen Entwicklung der verschiedenen Spendersegmente und b) der daraus abgeleiteten Umsätze. Die Szenarien basieren auf einer optimistischen, realistischen und pessimistischen Erwartungshaltung im Hinblick auf das Spendenmarketing. Das der Planung zugrunde gelegte Szenario ordnet sich im Durchschnitt zwischen der realistischen und der optimistischen Variante ein. **Wie die Ist-Zahlen über den Projektzeitraum zeigen, wurden die Ziele der Planung in der Summe deutlich übererfüllt.** Dies ist auf das besonders gute Abschneiden einzelner Segmente, vor allem das der Mehrfachspender, zurückzuführen. Eine nachhaltige strukturelle Schwäche ist dagegen im Bereich der Erstspender zu erblicken. Im Hinblick auf die mittelfristige Finanzierung der Projektkosten ist wiederum positiv hervorzuheben, dass der Aufbau eines Patenstamms den gesetzten Zielen voll entspricht. Gleichmaßen positiv ist zu bewerten, dass der Aufbau von Stiftungskapital als Säule für die langfristige Absicherung bisher deutlich schneller vorangekommen ist als geplant. Untersucht wurde in einem **weiteren Schritt die Effektivität und Wirtschaftlichkeit** der einzelnen Marketingaktionen. Dabei bestätigte sich der Eindruck, dass gerade kostenintensive Aktionen wie Fremdadressenmailings in Bezug auf die Erstspendengewinnung nicht nur als wenig effektiv, sondern – unter Einbeziehung der Aktionskosten – auch als ausgesprochen unwirtschaftlich gelten müssen. Das macht sich letztlich auch in dem nur geringfügig positiven Deckungsbeitrag des Geschäftsfeldes Spendenmarketing bemerkbar. Wie sich zeigte, wurden die negativen Ergebnisse einzelner Aktionen durch andere Aktionen jedoch erfolgreich überkompensiert – als Paradebeispiel ist die erfolgreiche Kooperation mit der Zeitschrift Natur und Kosmos zu nennen. Wie sich in der **Zusammenschau sämtlicher Einnahmequellen** zeigt, stellten über den Projektzeitraum die Erträge aus dem Spendenmarketing mit insgesamt 353.000 € bzw. mit 88 % der Gesamteinnahmen die absolut dominierende Einnahmequelle dar. Davon entfielen auf Spenden: 62 %-Punkte bzw. 247.900 €. Insgesamt war es dadurch gelungen, Spenden als wichtigste und unverzichtbare Säule für die Finanzierung des Flächenerwerbs aufzubauen. Anzunehmen ist, dass das **künftige Spendenmarketing** allerdings mit deutlich geringeren Einnahmen rechnen muss: Der bisherige Spendenanreiz, Flächen durch Ankauf zu sichern, spielt in Zukunft keine Rolle mehr. **Als künftig wichtigste Einnahmequelle stellen sich daher aller Voraussicht nach die Patenbeiträge dar.** Bereits im Projektzeitraum avancierten sie mit insgesamt 105.000 € bzw. 26 % der Gesamteinnahmen zur zweitwichtigsten Einnahmequelle. Die Ergebnisse zum Funktionsbereich PRM wurden in der Marketingplanung für das aktuelle Jahr 2007 konsequent berücksichtigt.

In der **betriebswirtschaftlichen Zusammenschau** war schließlich zu beurteilen, ob sich das gewählte Profitcentermodell als dauerhaftes Organisations- und Finanzierungsmodell für das Flächenmanagement im Naturparadies Grünhaus bewährt hat. Dazu wurden alle betriebswirtschaftlich relevanten Daten empirisch ermittelt und in Tabellen zusammengestellt. Auf dieser Basis wurden betriebswirtschaftliche Größen wie das Betriebsergebnis (kalkulatorischer Er-

folg) und die Deckungsbeiträge der Funktionsbereiche hergeleitet. Einnahmen und Ausgaben sowie das Betriebsergebnis wurden in Bezug zu den Planzahlen des Antrags gesetzt, um die Ist-Zahlen einordnen zu können. Weiterhin wurde die Verteilung der Ressourcen auf die einzelnen Funktionsbereiche dargestellt und die Relevanz der verschiedenen Einnahmequellen untersucht. **Es konnte gezeigt werden, dass sich das Betriebsergebnis deutlich besser entwickelte als erwartet. Das Profitcenter steuert damit zielstrebig auf das Ziel der vollen Kostendeckung zu. Auf Basis der gezogenen Vergleiche mit den Planzahlen wurde geschlossen, dass das entwickelte Organisations- und Finanzierungsmodell sehr erfolgreich arbeitet und unbedingt fortgeführt werden sollte.** Es wurde in diesem Zusammenhang allerdings darauf hingewiesen, dass sich die Voraussetzungen für das Spendenmarketing mit Ende des Flächenerwerbs grundlegend ändern, was eine entsprechend deutliche Anpassung (Reduzierung) der künftigen Einnahmen- und Ausgabenplanung nach sich ziehen muss. Dieser Gesichtspunkt wurde im aktuellen Budget 2007, aber auch in einer Anpassung der langfristigen Planung berücksichtigt. Somit steht in Aussicht, dass der jährliche Zuschussbedarf des Profitcenters erfreulich gering ist und überdies kontinuierlich abnimmt.

### 3 Anlass und Zielsetzung des Projektes

Im Rahmen der von der bundeseigenen LMBV<sup>1</sup> betriebenen Sanierung und Wiedernutzbar-machung stillgelegter Tagebaue in Ost- und Mitteldeutschland<sup>2</sup> steht dem Naturschutz seit dem Jahr 2000 ein mehrjähriges Zeitfenster offen, um die Potenziale ökologisch hochwertiger Flächen zu sichern. Zwischen der LMBV und der Naturschutzverwaltung des Landes Brandenburg war auf Basis eines Gutachtens<sup>3</sup> im ersten Schritt eine Flächenkulisse von Naturschutzvorrangflächen für die Braunkohlentagebaugebiete Südbrandenburgs (Niederlausitz) abgegrenzt worden. Einer naturschutzgerechten Sanierung auf diesen Flächen standen jedoch teilweise die Festlegungen der geltenden Sanierungspläne der Raumordnung und Landesplanung sowie der einschlägigen Abschluss- und Sonderbetriebspläne nach dem Bundesberggesetz entgegen. Die LMBV als Vorbesitzer und Bergbausanierer zeigte sich in Bezug auf diese Flächen bereit, bei der Sanierung die Wünsche des Naturschutzes zu berücksichtigen und erforderliche Änderungen der geltenden Pläne zu beantragen, *sofern* sich innerhalb des Naturschutzes Organisationen fänden, die diese Flächen im Vorfeld auf der Basis von Verkehrswertgutachten erwerben würden. Damit war ein Modell geboren, wonach Naturschutzorganisationen im Lausitzer und Mitteldeutschen Braunkohlenrevier Flächen erwerben, um in der Rolle als Eigentümer und Nachnutzer die Sanierungsarbeiten im Sinne naturschutzfachlicher Ziele zu begleiten<sup>4</sup>.

#### Projektvorphase Februar 2002 bis Juli 2003

Die NABU-Stiftung nahm im Februar 2002 im Rahmen einer bereits von der DBU geförder-ten Projektvorphase Kaufverhandlungen mit der LMBV auf, um Naturschutzvorrangflächen

---

<sup>1</sup> Lausitzer – und Mitteldeutsche Bergbauverwaltungs-gesellschaft mbH

<sup>2</sup> Die Sanierung findet im Rahmen eines Verwaltungsabkommens zwischen Bund und Ländern zur Altlasten- bzw. Braunkohlensanierung auf dem Gebiet der ehemaligen DDR statt. Derzeit wird die Finanzierung der vier-ten Phase (2008 bis 2012) verhandelt (VA IV). Dabei geht es um etwa 1 Milliarde Euro, die zu 45 % in Bran- denburg eingesetzt wird. Vorgesehen ist, dass der Bund 75 % der Grundsanie- rung der Tagebauflächen finanziert. Bei der Gefahrenabwehr der Folgen des Grundwasseranstiegs überneh- men Bund und Länder jeweils 50 %. Die weitere Entwicklung der aus der Bergaufsicht entlassenen Flächen wird zu 100 % von den Ländern übernommen (Quelle: Lausitzer Rundschau vom 23.03.07)

<sup>3</sup> Landesumweltamt Brandenburg, Prioritäre Naturschutzflächen in der Braunkohle-Bergbaufolgelandschaft Südbrandenburgs

<sup>4</sup> grundlegend Hennek/ Unselt, Sicherung von Naturschutzflächen in Bergbaufolgelandschaften

in den ehemaligen Tagebaufeldern Lauchhammer zu erwerben und auf die Form der Sanierungsarbeiten Einfluss nehmen zu können.<sup>5</sup> Als erster Schritt wurde zwischen LMBV und NABU-Stiftung in den Tagebauen Kleinleipisch (betrieben von 1945 – 1980) und Klettwitz (1946 – 1990) ein etwa 2000 Hektar großes Areal als sogenanntes DBU-Verkaufslos festgelegt. Es entspricht den Grenzen des heutigen Naturparadieses Grünhaus (Karte). Es war vereinbart worden, dass der Ankauf in mehreren Schritten in Form zeitlich gestaffelter Verträge über Teilflächen des DBU-Verkaufsloses erfolgen kann.

Unter politischer Begleitung verhandelte die NABU-Stiftung sodann mit dem Ziel, Kosteneinsparungen bei der Sanierung herbeizuführen, die teilweise auf den Kaufpreis angerechnet werden sollten. Vor diesem Hintergrund wurden der LMBV, dem StuBA<sup>6</sup>, dem Landesbergamt sowie der Gemeinsamen Landesplanung Berlin-Brandenburg entsprechende Sanierungsvorschläge im Mai 2002 vorgelegt. Das angestrebte Finanzierungsmodell erwies sich als politisch nicht durchsetzbar, obwohl es auch und gerade auf die Einsparung von Steuermitteln angelegt war. Die LMBV machte in diesem Punkt beachtliche rechtliche Gründe geltend.<sup>7</sup> Die NABU-Stiftung musste sich daher neue Finanzierungsmöglichkeiten für den Flächenerwerb erarbeiten. Im August 2003 wurde zwischen LMBV und NABU-Stiftung ein Notarvertrag zum Erwerb der ersten Teilfläche von 900 Hektar mit einem Kaufpreis von 350.000 € abgeschlossen. Parallel dazu gab die LMBV im Rahmen des Flurneuordnungsverfahrens für die betreffende Fläche eine Landverzichtserklärung ab.

Im März 2003 legte die NABU-Stiftung bei der DBU einen Förderantrag für die Projekthauptphase vor<sup>8</sup>. Im September 2003 bewilligte das Kuratorium der DBU den Projektantrag der NABU-Stiftung mit der Fördersumme von 689.000 €. Der über die Kaufpreiszahlungen nachzuweisende Eigenanteil betrug 760.100 €. Die dreijährige Laufzeit begann rückwirkend zum 1. August 2003 und endete regulär zum 31. Juli 2006. Auf Antrag wurde der Zeitraum um 5 Monate bis zum 31. Dezember 2006 verlängert.

### **Gegenstand und Ziele der Projekthauptphase (August 2003 bis Dezember 2006)**

Zentrales Ziel des DBU-Projektes ist die erfolgreiche Umsetzung, Entwicklung und Erprobung eines im Antrag beschriebenen Organisations- und Finanzierungsmodells für das künftige Flächen- und Umfeldmanagement der zu erwerbenden 2000 Hektar ehemaliger Tagebaufäche im Raum Lauchhammer-Finsterwalde.

In organisatorischer Hinsicht sieht der Antrag vor, dass das Projekt dauerhaft als eigener Geschäftsbereich bzw. Profitcenter in die Strukturen der NABU-Stiftung eingegliedert wird. Damit soll dem unternehmerischen Ansatz des Projektes Rechnung getragen werden.

In finanzieller Hinsicht wird auf ein den Aufbau eines projekteigenen Geschäftsfeldes „Spendenmarketing“ abgestellt, da die wirtschaftliche Nutzbarkeit der Fläche begrenzt ist und zu

---

<sup>5</sup>Titel „Naturschutzgerechte Sanierung und Sicherung einer einzigartigen Bergbaufolgelandschaft in Südbrandenburg“

<sup>6</sup> Steuerungs- und Budgetausschuss für die Braunkohlensanierung. Der StuBA ist ein Bund-Länder-Gremium im Rahmen eines gemeinsamen Verwaltungsabkommens (VA Braunkohlensanierung). 4 Vertreter des Bundes (BMF, BMW, BMU und BMA) stehen im StuBA 4 Vertretern der Braunkohleregionen Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen gegenüber. Der StuBA ist u.a. zuständig für die Budgetierung der Braunkohlensanierung, die sich aus Bundesmitteln, Landesmitteln, Lohnkostenzuschüssen und Mitteln für „beschäftigungsinensitive Maßnahmen“ speist.

<sup>7</sup> Schreiben der LMBV an die NABU-Stiftung mit Datum vom 07. November 2002

<sup>8</sup> „Spendenfinanziertes Flächenmanagement im Naturschutz – ein Geschäftsmodell? Erprobung an einem Beispiel aus der Bergbaufolgelandschaft Brandenburgs (Hauptphase); DBU-Az. 19061“

geringe Deckungsbeiträge aus Landwirtschaft und Jagd verspricht. Dabei wurde das Potenzial anderer Geschäftsfelder im Projektantrag durchaus nicht als unerheblich angesehen.<sup>9</sup>

Im Antrag wurden zwei grundlegenden Varianten A und B unterschieden und betriebswirtschaftliche Kriterien für die Beurteilung des Projektverlaufs festgelegt<sup>10</sup>. A: eine zentrale Verwaltung und Betreuung der Flächen ohne projekteigenes Geschäftsfeld Spendenmarketing; B: das gewählte Profitcentermodell als eigenständiger Geschäftsbereich mit eigenem Geschäftsfeld Spendenmarketing. Zum Abschluss der Projektlaufzeit soll auf Basis der erzielten Ergebnisse beurteilt werden, ob der Profitcenteransatz wirtschaftlich erfolgreich ist oder ob er aus betriebswirtschaftlicher Sicht besser nicht weitergeführt werden sollte. In diesem Fall wäre auf die klassische Variante eines zentralen organisierten und finanzierten Flächenmanagements umzuschwenken.

### **Beurteilungsmaßstäbe und Entscheidungsregeln**

Für eine Weiterführung des Profitcenters (= Variante B) ist bereits dann zu plädieren, wenn der Zuschussbedarf als Differenz zwischen Projektausgaben und -einnahmen geringer ist als bei der Vergleichsvariante A.

Den im Antrag gesteckten Zielen wird das Profitcentermodell aber erst dann voll gerecht, wenn es sich schon nach Ende der Projektlaufzeit kostendeckend oder annähernd kostendeckend betreiben lässt und sich die NABU-Stiftung damit finanziell unbelastet weiteren Aufgaben zuwenden kann.

Von einem klassischen Geschäftsmodell kann darüber hinaus gesprochen werden, wenn das Profitcenter schon nach wenigen Jahren in die Gewinnzone gelangt und jährlich namhafte Überschüsse erwarten lässt. In einem solchen Fall könnte eine Projektanschubphase unter Umständen sogar über Darlehen finanziert werden, was für den privaten Naturschutz einen völlig neuen Ansatz darstellen würde.

### **Projektziele zur Naturschutzarbeit und Akzeptanzsicherung**

Die ehemaligen Tagebaue der Lausitz bilden eine Region des Landschaftswandels, deren Motor die Bergbausanierung und deren wichtigster Akteur die LMBV ist. Nachnutzer, ob Gemeinden oder die neuen Eigentümer der Flächen, versuchen sich in diesen Wandlungsprozess einzubringen, um die Entwicklung der Landschaft mitzubestimmen. In diesem Umfeld ist es Aufgabe der NABU-Stiftung, in der Rolle des Kaufinteressenten bzw. Flächenbesitzers eine naturschutzgerechte Entwicklung abzusichern. So sollen im Rahmen dieses Vorhabens Erfahrungen zu den spezifischen Fragen der Übernahme und organisatorischen Eingliederung von Flächen in der Bergbaufolgelandschaft gesammelt werden. Über Aktivitäten im touristischen Bereich soll versucht werden, die Akzeptanz des Vorhabens im lokalen und regionalen Umfeld zu steigern. Nach Möglichkeit soll versucht werden, die touristischen Aktivitäten zu einem Geschäftsfeld auszubauen.

---

<sup>9</sup> Ziel des Projektes war es daher, möglichst jede dieser Einnahmequellen im optimalen Umfang zu entwickeln, um die wirtschaftliche Absicherung des Projektes auf eine möglichst breite Basis zu stellen und das Geschäftsrisiko zu minimieren.

<sup>10</sup> Antragsergänzung vom 26.06.03, Tab. 6 Variantenbeurteilung

## 4 Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden

Die gesamte Projektarbeit wird nach Funktionsbereichen dargestellt.

### 4.1 Funktionsbereich Organisationsentwicklung und Projektverwaltung

#### Organisationskonzept für das Naturparadies Grünhaus

Das Projekt ist auf mindestens 20 Jahre ausgelegt. Die ersten dreieinhalb, von der DBU finanzierten Projektjahre 2003-2006 werden im Antrag daher als Aufbauphase betrachtet, die Fördermittel in Höhe von 689.000 € als Anschubfinanzierung zur Tätigung der erforderlichen Investitionen. Die Projektarbeit wird als eigenständiger Geschäftsbereich der NABU-Stiftung organisiert, welcher im Sinne eines Profitcenters geführt wird. Bei einem Profitcenter handelt es sich definitionsgemäß um betriebliche Organisationseinheiten wie Stellen, Instanzen oder Abteilungen, die für die Erzielung eines *Erfolgs* und damit verbunden für deren Kostenverursachung selbstverantwortlich sind<sup>11</sup>.

Dem Geschäftsbereich Grünhaus werden im Projektzeitraum 1,5 Stellen zugeordnet: 1/1 Stelle Projektleiter, 1/2 Stelle mit dem Schwerpunkt Öffentlichkeitsarbeit und Marketing.

In den 1,5 Stellen vereinigen sich alle betriebsnotwendigen Aufgaben, die ihrerseits zu Funktionsbereichen zugeordnet sind:

- Organisation und Leitung (ORG)
- Flächenmanagement (FM)
- Umfeldmanagement (UM)
- Public Relations und Marketing (PRM)

#### Begriff des betriebswirtschaftlichen Erfolgs

Unter „Erfolg“ ist in der Betriebswirtschaft ein positives Ergebnis unternehmerischen Handelns zu verstehen, das in qualitativer oder quantitativer Form gemessen wird<sup>12</sup>. Erfolgsmaßstab ist häufig der Gewinn. Für Grünhaus wird ausgehend von einer bestimmten Kostenbelastung der übernommenen Flächen angestrebt, diese Kosten insbesondere durch projektbezogene Paten- und Zustifterwerbung sukzessive zu decken und damit den *Zuschussbedarf* gegenüber der "Zentrale" von Jahr zu Jahr zu verringern. Nach möglichst wenigen Jahren soll der Punkt erreicht sein, ab dem jährliche Überschüsse erwirtschaftet werden, die nun zur Tilgung der Zuschüsse an die Zentrale zurückfließen können. Damit wird die NABU-Stiftung insgesamt in die Lage versetzt, sich vollständig neuen Aufgaben zu widmen, da sie durch Grünhaus nicht mehr belastet wird. Im Projektantrag wird implizit auf eine *kalkulatorische Erfolgsrechnung* (Betriebsergebnisrechnung) als eine allgemein anerkannte Methode der Erfolgsrechnung abgestellt<sup>13</sup>. Um den Erfolg des Profitcenters betriebswirtschaftlich korrekt ermitteln, planen und steuern zu können, werden projektbezogenen Kostenstellen und Kostenträger festgelegt. Die Kostenstellen ermöglichen eine Analyse zur Frage, wo Kosten angefallen sind, durch wen

<sup>11</sup> Schneck, Lexikon der Betriebswirtschaft, S. 809, 31

<sup>12</sup> ebenda, S. 307

<sup>13</sup> ebenda, S. 308

Kosten verursacht wurden. Die Auswertung nach Kostenträgern ermöglicht neben der Erfolgsrechnung auch die Ermittlung wichtiger Controlling-Kennzahlen wie Stückkosten, Return of Investment und Deckungsbeitrag. Auf dieser Basis kann einer wirtschaftlicher Mitteleinsatz erreicht werden.

### Geplanter Mitteleinsatz

Die langfristige Gewinnung und Bindung von Spendern, Paten und Zustiftern setzt den Aufbau von nachhaltigen Marketingstrukturen und die Durchführung diverser Marketingaktivitäten voraus. Der Projektantrag sieht daher vor, innerhalb von drei Jahren 33 % der Fördersumme, d.h. 227.000 €, in den Funktionsbereich PR und Marketing zu investieren. Für die Funktionsbereiche FM/ UM sind jeweils 26,6 % veranschlagt worden, für den Bereich ORG/ L 13,7 %.

### Organisatorische Ablaufschritte

Für die Umsetzung wurden folgende Schritte unternommen:

- Festlegung der Kompetenzen zwischen Vorsitzenden, Projektleiter, Mitarbeiter
- Festlegung des Dienstortes
- Anmietung und Einrichtung eines Regionalbüros am Dienstort sowie Einrichtung eines Projektarbeitsplatzes in den Räumlichkeiten der NABU-Stiftung
- Festlegung von 2 Kostenstellen (Projektbüro/ Zentrale) sowie 25 aufgabenbezogenen Kostenträgern für das Rechnungswesen
- Abschluss einer internen Leistungsvereinbarung zwischen GB und Zentrale über die Durchführung der Projekt- und Finanzbuchhaltung
- Zuordnung der Ausgaben- und Einnahmenbelege sowie der Arbeitszeit zu Kostenstellen und Kostenträgern
- Aufstellung von Jahresplanungen
- Einbeziehung in den Jahresabschluss der NABU-Stiftung
- Kostenstellen und kostenträgerbezogene Auswertungen zur Ermittlung von Stückkosten und Deckungsbeiträgen
- Abfassung von Berichten und Veranstaltung projektbegleitender Arbeitskreise.

**Hinweis zur Darstellung der Ergebnisse:** Die rein organisatorischen Fragen werden schwerpunktmäßig in Kap. 5.1, die betriebswirtschaftlichen Fragen schwerpunktmäßig in Kap. 5.5 und 6 behandelt.

### 4.2 Funktionsbereich Flächenmanagement

Zum Funktionsbereich Flächenmanagement zählen folgende Aufgaben:

- Fortführung der Kaufverhandlungen und Abschluss des Flächenerwerbs
- Begleitung des Flurneuerordnungsverfahrens
- Absicherung einer naturschutzgerechten Entwicklung der erworbenen Flächen
- Begleitung der Sanierungsarbeiten
- Jagdausübung
- Landwirtschaftliche Nutzung (Teilflächen)
- Flächenkontrolle, Verkehrssicherung und Instandhaltungsarbeiten
- Flurstücksverwaltung
- Naturschutzfachliche Dokumentation der Gebietsentwicklung

Die Aufgaben wurden im Regelfall in Eigenregie und zwar durch den Projektleiter vor Ort wahrgenommen.

Die **Kaufverhandlungen** basierten jeweils auf Verkehrswertgutachten und Musterverträgen der LMBV, die im Hinblick auf die Interessen der Stiftung zu prüfen waren. Die NABU-Stiftung hat jeweils Vorschläge zur Streichung, Änderung und Ergänzung unterbreitet, die dann Gegenstand der Verhandlungen waren. Die Ergebnisse des Flächenerwerbs werden in Kap. 5.2.1 beschrieben.

Die **Flurneuordnungsverfahren** bieten die Möglichkeit, Flächen zu arrondieren und die Erschließung eines Gebietes festzulegen und sind daher aktiv zu begleiten. In der Teilnehmergemeinschaft des Verfahrens Kleinleipisch hat sich der Projektleiter daher in den Vorstand wählen lassen (Kap. 5.2.1).

Die zentrale Aufgabe innerhalb des Flächenmanagements ist die **naturschutzfachliche Begleitung der bergbaulichen Sanierungsarbeiten**. Sämtliche von der NABU-Stiftung erworbenen Flächen stehen nach wie vor unter Bergaufsicht und unterliegen der gesetzlich vorgeschriebenen Bergbausanierung. Die LMBV ist auf den erworbenen Flächen noch Bergwerksunternehmer und hat die Verpflichtung, die Tagebaue nach den Vorgaben des Bundesberggesetzes in Verbindung mit dem Abschlussbetriebsplan Lauchhammer I (ABP LH I) wieder nutzbar zu machen. Ist eine solche Wiedernutzbarmachung auf landwirtschaftlich oder forstwirtschaftlich zu rekultivierenden Flächen aber regelmäßig mit der Herstellung geringer Neigungswinkel (Böschungsabflachung) und eines Feinplanums sowie mit der Meliorierung und Begrünung „unfruchtbarer“ Rohböden verbunden, so gilt im Hinblick auf die Naturschutzvorrangflächen sehr oft: Weniger Sanierung ist mehr Naturschutz. Der Erhalt vorhandener Steilböschungen und Erosionsrinnen durch Verzicht auf Abflachung, der Erhalt reliefreicher, nährstoffarmer Rohböden durch Verzicht auf Planierung, Melioration und künstlich Begrünung – dies alles stellt eine unwiederbringliche Chance für seltene und gefährdete Arten dar. Die LMBV hatte im Rahmen der Kaufverhandlungen in Aussicht gestellt, entsprechenden Wünschen des Nachnutzers weit entgegen zu kommen. Auch das Landesbergamt hat an exponierter Stelle signalisiert, dass ausreichend Spielräume für eine naturschutzgerechte Sanierung vorhanden sind. In der Praxis stellen sich jedoch eine ganze Reihe zentraler Probleme:

- Die naturschutzfachlichen Ziele stehen mitunter im Widerspruch zu rechtsverbindlichen Planungen, so dass durch die LMBV förmliche Änderungen beantragt werden müssen.
- Die Naturschutzziele werden im Rahmen der von der LMBV organisierten Erörterungs- und Abstimmungsprozesse nicht rechtzeitig oder nicht umfassend zur Kenntnis genommen; im Ergebnis werden Sanierungsarbeiten genehmigt und ausgeschrieben, ohne die Gestaltungsspielräume für den Naturschutz zu nutzen
- Die oft schon weit vorangeschrittene Durchplanung der beabsichtigten Sanierungsschritte, oft verbunden mit objektivem Zeitdruck infolge des Grundwasseranstiegs, erschwert die Akzeptanz von Alternativvorschlägen.
- Die Sanierung ist nach dem gesetzlichen Auftrag verpflichtet, alle Gefahren aus früherer bergbaulicher Tätigkeit zu beseitigen und damit die Bergsicherheit herzustellen. Um die Beendigung der Bergaufsicht und damit das Ende ihrer Sanierungspflicht herbeizuführen, legt die LMBV dem Landesbergamt für die betreffende Fläche eine Do-

kumentation vor, die auch den Nachweis der Sicherheit enthält. Naturschutzgerechte Lösungen wie der Erhalt von Steilböschungen und das Zulassen von Erosionsrinnen sind jedoch häufig mit Restrisiken verbunden. Die Streitfrage lautet, ob die Bergaufsicht für solche Bereiche beendet werden kann, wenn der neue Flächeneigentümer schon fest steht und dies ausdrücklich wünscht.

- Die für die Durchführung der Sanierung beauftragten Firmen werden nicht genügend instruiert, so dass naturschutzorientierte Vorgaben, weil ungewohnt, nicht umgesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund bestand der wesentliche methodische Ansatz der NABU-Stiftung darin, im Zuge der Kaufverhandlungen, also in der Rolle als Partner und Kunde der LMBV, vertragliche Regelungen auch zur Sanierung auszuhandeln, die auf eine dauerhafte Lösung der vorgenannten Probleme angelegt waren. So wurde am 29. November 2004 mit der LMBV ein Kooperationsvertrag über die naturschutzgerechte Sanierung abgeschlossen, bevor tags darauf der Notartvertrag zum Erwerb von Mastkippe und Kostebrauer Heide unterzeichnet wurden.

Die Begleitung des Sanierungsprozesses setzte eine aufwändige Einarbeitung in die Materie voraus. Bausteine waren das Studium der einschlägigen Literatur, die Teilnahme an Seminaren des Landesumweltamtes sowie an dem vom MLUV organisierten Erfahrungsaustausch unter den Akteuren in der Bergbaufolgelandschaft. Weiterhin konnte die NABU-Stiftung bei Sachfragen auf die Expertise des Forschungsinstitutes für Bergbaufolgelandschaften in Finsterwalde (FIB) zurückgreifen, das von der LMBV als Auftragnehmer für die naturschutzfachliche Begleitung eingebunden ist. In den Erörterungsterminen der LMBV übten NABU-Stiftung, untere Naturschutzbehörden und Landesumwelt den Schulterschluss, während sich das FIB als Auftragnehmer der LMBV nicht entsprechend positionieren durfte. Die Ergebnisse, insbesondere der Kooperationsvertrag mit der LMBV, werden in Kap. 5.2.2 dargestellt.

Ein im Jahr 2005 auf den Weg gebrachtes, alle Themen der Gebietsentwicklung umspannendes **Entwicklungskonzept** wurde mit den Naturschutzakteuren der Region und dem Land Brandenburg/ Naturschutzverwaltung – auch im Hinblick auf die geplante NSG-Verordnung – abgestimmt und im Juni 2005 verabschiedet (vgl. Kap. 5.2.3).

Hinsichtlich der **Jagd** stellte sich die Situation so dar, dass für die erworbenen Flächen auf Wunsch der NABU-Stiftung ein neuer Eigenjagdbezirk „NABU-Stiftung“ gebildet wurde, der in die Zuständigkeit des Landkreises Elbe-Elster/ Untere Jagdbehörde fällt. Der Projektleiter hat sich von der LMBV als Noch-Eigentümer der Flächen als jagdlich verantwortliche Person (Jagdausübungsberechtigter) nach dem Brandenburgischen Jagdgesetz benennen lassen. Aus dieser Funktion heraus kann die NABU-Stiftung die Bejagung der Flächen weitgehend eigenverantwortlich regeln. Bzgl. der **landwirtschaftlichen Flächen** trat die NABU-Stiftung teilweise in bestehende Pachtverträge mit einem örtlichen Schäfereibetrieb ein. Mit Umstellung des Förderrechts in den Jahren 2004/ 2005 gingen die Zahlungsansprüche überwiegend an den Pächter. Die bestehende Geschäftsbeziehung hatte sich damit automatisch verfestigt. Dies war ein Ausgangspunkt für die Einbindung der Schäferei in das Konzept einer naturschutzgerechten Pflegenutzung.

### 4.3 Funktionsbereich Umfeldmanagement

Mit dem Erwerb der Flächen tritt die NABU-Stiftung in der Region als neuer, bis dato unbekannter Akteur in Erscheinung. Dies gilt gleichermaßen für die Person des Projektleiters, der erst mit Projektbeginn nach Finsterwalde, die nächstgelegene Stadt, gezogen ist. Unter diesen Voraussetzungen ist es wichtig, die **regionale Verankerung und Akzeptanzsicherung des Vorhabens** als strategisches Ziel besonders im Blick zu haben. Unter Akzeptanz versteht man nach LUCKE die Chance, für bestimmte Meinungen, Maßnahmen, Vorschläge und Entscheidungen bei einer identifizierbaren Personengruppe ausdrückliche oder stillschweigende Zustimmung zu finden und unter angebbaren Bedingungen aussichtsreich mit deren Einverständnis rechnen zu können.<sup>14</sup> Dazu muss das Projekt in der Region präsent sein. Die zur Durchführung des Flächenmanagement geplante **Gründung eines regionalen Projektbüros** ist mithin eine Maßnahme, die gleichzeitig hohe Synergieeffekte im Hinblick auf die Akzeptanzsicherung verspricht. Durch Pressearbeit und Vorträge soll der Bekanntheitsgrad aktiv gesteigert und die öffentliche Meinung positiv beeinflusst werden. Weiterhin soll Grünhaus langfristig für einen sanften Tourismus erschlossen werden und dadurch auch einen öffentlichkeitswirksamen Beitrag für die sozioökonomische Entwicklung der Region leisten. Als konkrete touristische Maßnahmen, die im Antrag auch unter dem Aspekt einer möglichen Einnahmequelle betrachtet werden, sollen Führungen veranstaltet und vermarktet sowie eine mehrtätige Reise in die Region entwickelt werden. Die Ergebnisse sind in Kap. 5.3 dargestellt.

### 4.4 Funktionsbereich PR & Marketing

Der Funktionsbereich PR & Marketing deckt die Öffentlichkeitsarbeit mit den Bereichen Pressearbeit, Meinungs- und Beziehungspflege (Public Relations) sowie das Marketing mit Werbung und Vertrieb der spendenbezogenen Leistungen ab. Für den Aufbau des Funktionsbereichs waren laut Antrag 33 % der beantragten Fördersumme vorgesehen. Die Öffentlichkeitsarbeit dient zur Schaffung eines positiven Images und Bekanntheitsgrades zur Vorbereitung einer erfolgreicher Projektdurchführung sowie eines erfolgreichen Marketings. Eine verstärkte Öffentlichkeitsarbeit führt dabei nicht zwangsläufig zu höheren Spendeneinnahmen (FUNDRAISING AKADEMIE 2006). Ziel des Marketingbereiches ist es, durch Spendeneinwerbung einen ausreichend hohen Betrag zu erwirtschaften, der nicht nur die Kosten des Funktionsbereiches selber, sondern langfristig auch die Kosten der anderen Funktionsbereiche trägt.

PR-Controlling:

- Daten für die Auswertung der Internetpräsenz von Grünhaus wurden über die Analyse der Logfiles auf dem Webserver gewonnen, in denen jeder Schritt der Besucher einer Website verzeichnet ist. Zur Analyse und statistischen Aufbereitung wurde das Open Source Script Awstats benutzt, das seit März 2005 Daten lieferte.
- Für die Bewertung der klassischen Presse- und Öffentlichkeitsarbeit wurde auf Häufigkeit und Umfang generierter Presse- und Medienartikel, Befragungen unter NABU-Mitgliedern und Grünhaus-Unterstützern sowie auf spontane Rückmeldungen zurückgegriffen.

Marketing-Controlling:

- Zur Kontrolle des Marketingerfolgs wurden den einzelnen Aktionen sowie jedem Spender eine Mediacodenummer zugeordnet. Über die Aktionmediacodes ist eine Auswertung der Spendenbuchhaltung auf Microsoft Access-Basis nach Angaben wie z. B. Anzahl und Umfang der gewonnenen Unterstützung je Aktion möglich. Die Auswertung der Personenmediacodes gibt Aussagen über die Anzahl neu gewonnener

---

<sup>14</sup> Lucke, 1995, Akzeptanz in der Abstimmungsgesellschaft

Spender je Aktion. Die Kostenseite der PR – und Marketingaktionen wurde über die Finanzbuchhaltung ebenfalls über Access erfasst.

- Weitere Aussagen konnten über die Auswertung der Personenstammdaten, in denen persönliche Daten für die Zwecke der NABU-Stiftung gespeichert werden, getroffen werden.

In diesem Bericht werden die Ergebnisse des Fundraisings aufgrund ihrer hohen Projektrelevanz vor den Ergebnissen der Öffentlichkeitsarbeit untersucht, auch wenn letztlich die Öffentlichkeitsarbeit zum Gelingen des Fundraisingbereiches als vorbereitende oder flankierende Maßnahme beitrug.

## 5 Ergebnisse

### 5.1 Funktionsbereich Organisationsentwicklung und Projektverwaltung

Geht es bei der Organisationsentwicklung um die Schaffung der nötigen Infrastruktur sowie um die Konzeption der betrieblichen Abläufe als Voraussetzungen einer effizienten Projektdurchführung, so handelt es sich bei der Projektverwaltung um die betriebsnotwendigen Abläufe selbst, wobei nur solche Abläufe zu betrachten sind, die den speziellen Funktionsbereichen nicht zugeordnet werden können. Die Grenzen können im Einzelfall fließend sein und müssen dann bestmöglich im Sinne der Kostenwahrheit festgelegt werden.

In den vergangenen Projektjahren stand die Entwicklung von Strukturen, Einübung von Abläufen und eine umfangreiche Projektberichterstattung im Vordergrund (Kap. 5.1.1, 5.1.2). Diese Phase ist jetzt abgeschlossen. Für die Zukunft bleibt ein geringerer Fixkostensockel an Verwaltungsaufwand, ohne den keine Organisation auskommt. Eine effiziente Erledigung dieser Aufgaben hat sich eingespielt (Kap.5.1.3.2).

#### 5.1.1 Aufbau der Organisationsstruktur (Organisationsentwicklung)

Das wichtigste rechtliche Instrument zur Etablierung und Sicherung des Profitcenter-Modells ist der **Anstellungsvertrag** zwischen NABU-Stiftung und Projektleiter, in dem die Eckpunkte des Profitcenteransatzes geregelt wurden.

##### Anstellungsvertrag 2003

Zu Projektbeginn (Dez. 2003) wurde ein Anstellungsvertrag abgeschlossen, der den erfolgreichen Aufbau eines GB im Sinne des DBU-Projektantrags beinhaltete. Für die Laufzeit des DBU-Projektes fungiert der Arbeitnehmer als Projektleiter. Die Verantwortlichkeiten sind entsprechend geregelt. Für den Erfolgsfall hat der Arbeitnehmer nach Abschluss des DBU-Projektes eine Option zur Weiterführung des GB. Für den Fall, dass sich der Profitcenter-Ansatz nicht als erfolgreich erweist, läuft der Anstellungsvertrag zwar weiter, doch reduziert sich der Aufgabenbereich des Arbeitnehmers im Rahmen einer  $\frac{3}{4}$ -Stelle auf die Betreuung von Naturschutzflächen der NABU-Stiftung sowie auf die Unterstützung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und der Mittelakquise. Hier spiegeln sich die im Antrag beschriebenen Varianten A (zentraler Verwaltungs- und Betreuungsansatz) und B (Profitcenteransatz) wider.

##### Anstellungsvertrag 2006

Der Profitcenteransatz wurde als erfolgreich betrachtet und soll dauerhaft weiter geführt werden; der Anstellungsvertrag wurde dazu wie folgt gefasst: Der Arbeitnehmer ist innerhalb der

NABU-Stiftung als Leiter des GB Grünhaus entsprechend dem Organisationsmodell tätig, wie es in den Jahren 2003 bis 2006 mit dem DBU-Projekt entwickelt wurde. Sein Aufgabengebiet umfasst die Wahrnehmung sämtlicher Aufgaben, die der NABU-Stiftung für das Naturparadies Grünhaus entstehen, insbesondere im Rahmen

- Der Eigentümerrolle der NABU-Stiftung
- Der Umsetzung des Entwicklungskonzeptes
- Der Öffentlichkeits- und Bildungsarbeit
- Der Spenden-, Paten-, Zustifter- und Legatwerbung und
- Der sonstigen Mittelakquise.

Im Rahmen der Tätigkeiten des GB vertritt der Arbeitnehmer die NABU-Stiftung selbständig nach außen, wobei Abstimmungen mit dem Vorstand dann erforderlich sind, wenn gleichzeitig wichtige Belange der NABU-Stiftung insgesamt betroffen sind. Er kann auch den größten Teil der Rechtsgeschäfte selbst abschließen; Verträge über mit einem Vertragswert über 1000 € werden vom Vorsitzenden gezeichnet bzw. mitgezeichnet. Die Personalverantwortung (Auswahl und Anleitung der Mitarbeiter, Beachtung des Arbeitsrechtes) liegt ebenfalls beim Arbeitnehmer, allerdings bedarf die Einrichtung einer neuen Stelle sowie die Höhe der Bezahlung der Zustimmung des Vorsitzenden.

In beiderseitigem Interesse wurde via Anstellungsvertrag auch der betriebswirtschaftliche Erfolgsmaßstab explizit geregelt: So gehört zu einer erfolgreichen Leitung des GB insbesondere die Verringerung des Zuschussbedarfs zum Erreichen einer ausgeglichenen Einnahmen-Ausgaben-Bilanz bis zum Jahr 2013. Überschüsse und Defizit eines Jahres werden dabei als zweckgebundene Rücklagen bzw. interne Verrechnungsdarlehen mit den Folgejahren verrechnet.

### Personalstruktur, Dienstorte

Personal: 1,5 Stellen (Zeitraum 2003- 2006)

Stellen	Dienstort	Aufgaben	Personalkosten
1/1-Stelle Projektleiter (= Leiter Geschäftsbereich)	Lichterfeld (Niederlausitz)	Alle Funktionsbereiche	Bruttoarbeitsentgelt Stand 1.12.06: 63.000 € p.a. für 1,5 Stellen; Faktor zur Vorkalkulation der Personalkosten: 1,25; Ansatz zur Vorkalkulation einer Projektarbeitsstunde: 1760 produktive Arbeitsstunden p.a. je Stelle Vorkalkulierte Projektarbeitsstunde (PAS): 30 € Empirisch ermittelte PAS (PJ1-4): € 25,83
½-Stelle Mitarbeiterin	Berlin (Räumlichkeiten NABU-Stiftung)	PRM	

**Tabelle 1: Personalstruktur und Dienstorte**

Der Dienstort Lichterfeld – kurze Wege zum Projektgebiet – ist durch die Erfordernisse des Flächenmanagements bedingt. Der Dienstort Berlin ist dadurch begründet, dass auf diese Weise eine bessere Einbeziehung von Grünhaus-Belangen in die vorhandenen Marketing-Strukturen der NABU-Stiftung gewährleistet werden kann. Die räumliche Trennung funktioniert aufgrund der selbstständigen Arbeitsweise der Mitarbeiterin. Die erforderlichen Abstimmungen zwischen Vorstand, Projektleiter und Mitarbeiterin wurden in ca. 8 Teambesprechungen jährlich sicher gestellt.

Eine Besonderheit ist, dass die Personalkosten im Bereich PRM infolge des Dienstortes Berlin langfristig als variabel betrachtet werden können. So führt der Wegfall oder die Umverteilung von Teilaufgaben dazu, dass für 2007 von 0,4 Stellen bzgl. des Arbeitsplatzes in Berlin aus-

gegangen wird. Die Mitarbeiterin steht daher in höherem Maße für die anderen Stiftungsaufgaben zur Verfügung.

In Lichterfeld wurden Räumlichkeiten als Dienstort für den Projektleiter – das Projektbüro Grünhaus – angemietet und darin ein Arbeitsplatz sowie ein Besprechungs- und Seminarraum eingerichtet. Der Mietvertrag wurde in 2006 bis zum 2012 verlängert.

### **Leistungen der Zentrale**

Die Zentrale der NABU-Stiftung übernahm für den Geschäftsbereich Grünhaus:

- die gesamte Finanz- und Projektbuchhaltung. Sie erstellt in enger Abstimmung mit dem Projektleiter des Geschäftsbereichs Grünhaus fortlaufend die Verwendungsnachweise für das Projekt und übernimmt die Abrechnung der Projektmittel mit der DBU. Die erforderlichen Daten und Belege für das Controlling werden regelmäßig zur Verfügung gestellt.
- allgemeine Sekretariats- und Verwaltungsaufgaben, die im Berliner Büro anfallen (z.B. Telefon- und Mailannahme, Vermittlungsdienst, Erstellung und Versendung von Serienbriefen).
- die Liegenschaftsverwaltung mit der administrativen Begleitung der Kaufverträge vom Vertragsabschluss bis zur Eigentumsumschreibung sowie die nachfolgende Verwaltung von Grundbucheintragungen und –änderungen. Außerdem das Controlling zu den durch den Geschäftsbereich abgeschlossenen Pacht- und Nutzungsverträgen.

Dafür wurden Kosten in Höhe von 7.000,00 Euro p.a. im Rahmen einer internen Leistungsverrechnung in Rechnung gestellt.

### **5.1.2 Kosten des Funktionsbereichs während der Projektlaufzeit**

Folgende Ausgabengruppen wurden während der Projektlaufzeit dem Funktionsbereich als Sachkosten zugeordnet:

- Investitionen in die Renovierung des Projektbüros
- Mietnebenkosten
- Einrichtung des Projektbüros (EDV, Mobilar, Geräte)
- Leistungen der Zentrale für den GB (Projekt- und Finanzbuchhaltung, Sekretariat)
- Anschaffung eines Geländewagens
- Anschaffung von Vortragstechnik (Laptop, Beamer, Leinwand, Lautsprecherboxen)
- Reisekosten im Zusammenhang mit Dienstbesprechungen
- Auftakt- und Abschlussveranstaltung für das DBU-Projekt
- Projektbegleitende Arbeitskreise
- Büromaterial
- Telekommunikation (Internet, Festnetz, Mobilfunk)

Bezüglich der aufgewendeten Arbeitszeit ist zwischen Entwicklungskosten der Aufbauphase (Recherche, Planung und Kalkulation im Hinblick auf Bürogründung und –einrichtung; Ausarbeitung und Abschluss von Arbeits- und Mietverträgen; Kontakte mit Anbietern, Lieferan-

ten und Dienstleistern; Entwicklung von Abläufen für die Belegerfassung, -bearbeitung und Auswertung; Konzepte und Dienstbesprechungen zur Organisationsentwicklung) sowie laufenden Verwaltungskosten (Acht Dienstbesprechungen; Jahresplanung; Erfassung und Prüfung von Ausgaben- und Einnahme-Belegen; Zeiterfassung nach Funktionsbereichen; Kostenrechnung und projektbezogene kalkulatorische Erfolgsrechnung; Gesetzlicher Jahresabschluss; Wirtschaftsprüfung; Jährlicher Zwischenbericht; Beitrag zum Jahresbericht der NABU-Stiftung; Beschaffung von Geräten und Büromaterial; Bearbeitung des Posteingangs; Datensicherung) zu unterscheiden.

Die Sachausgaben und Arbeitszeit für den Funktionsbereich wurde summarisch unter den Kostenträgern

R17110 Infrastrukturleistungen Projektbüro Lichterfeld  
R17120 Infrastrukturleistungen Zentrale

erfasst. Eine methodisch an sich sinnvolle Trennung zwischen Entwicklungskosten und Verwaltungskosten hat sich mit einem vertretbaren Zeitaufwand nicht durchführen lassen.

Zusammenfassend ergab sich folgendes Bild:

### Sachkosten und Arbeitszeit

	PJ 1		PJ 2		PJ 3		PJ 4		Ø PJ 1– 4 = $\Sigma x (12/ 41)$	
	SK (€)	AZ (h)	Ø SK (€)	Ø AZ (h)						
ORG/ L	33.599	420	14.358	434	31.535	682	12.780	154	27.006	495

**Tabelle 2: Zeitaufwand und Sachkosten im Funktionsbereich ORG/L**

### 5.1.3 Künftige Kosten des Funktionsbereichs (Projektverwaltungskosten)

Nach Beendigung der Aufbauphase geht es um die Frage, welche Kosten im Zusammenhang mit den geschaffenen Strukturen bzw. mit den getätigten Anschaffungen dauerhaft entstehen, und wie sie den einzelnen Funktionsbereichen zuzuordnen sind.

Daneben gibt es Kosten, die anderen Funktionsbereichen nicht zugeordnet werden können oder dürfen. Diese werden als **Projektverwaltungskosten** dem Funktionsbereich Organisationsentwicklung und Projektverwaltung zugeordnet.

#### 5.1.3.1 Zu verrechnende Kosten

Dabei fanden folgende Erwägungen statt: Die Aufrechterhaltung und Nutzung des Projektbüros und die Nutzung eines Geländefahrzeugs findet derzeit allein aus Gründen des Flächenmanagements statt. Auch wenn die Synergieeffekte mit dem Umfeldmanagement sowie mit dem Bereich PRM wegfallen würden, würden die Räumlichkeiten und das Inventar im bisherigen Umfang benötigt. Aus diesem Grund sind die Kosten dem Flächenmanagement zuzuordnen. Entstehen im Zusammenhang mit Projektbüro und Dienstfahrzeug Kosten, die den anderen Funktionsbereichen zuzuordnen sind, so ist dies im Rahmen der Kostenrechnung

direkt oder indirekt nach Möglichkeit zu berücksichtigen. Dies betrifft zum Beispiel die Zuordnung von Tankrechnungen.

Die Kosten des Projektbüros stellen sich wie folgt dar:

Büro	Kosten € p.a. bis 2012	Kosten € p.a. ab 2012
Büromiete	0*	2.700
Mietnebenkosten	2.100	2.100
Telefon, Internet	1.200	1.200
Büromaterial	500	500
Kalkulatorische Abschreibung für EDV und Geräte	1.400	1.400
Kalkulatorische Abschreibung für Mobilar	800	800
Mobilfunk	420	420
Abo Lausitzer Rundschau	200	200
Summe	6.620	9.320

\* Die NABU-Stiftung zahlt im Zeitraum 2007 bis 2012 keine Miete, da sie 2006 dem Mietzins entsprechende Investitionen in die Fassadensanierung des Gebäudes finanziert hat, die für die Gemeinde Lichterfeld als Vermieter ansonsten aus haushaltsrechtlichen Gründen nicht möglich gewesen wären.

**Tabelle 3: Kosten des Projektbüros**

Die Kosten des Dienstfahrzeugs setzen sich wie folgt zusammen:

Suzuki Jimny	Kosten € p.a.
Kalkulatorische Abschreibung	2.300
Steuer	100
Versicherung (Haftpflicht, Vollkasko)	1.350
Wartung, Reparatur	450
TÜV, ASU	50
Benzinkosten (bei 5.000 km)	750
Summe	5.000

**Tabelle 4: Kosten des Dienstfahrzeugs**

### 5.1.3.2 Kosten der Projektverwaltung

Die Kosten der Projektverwaltung, die für die Zukunft veranschlagt werden, setzen sich wie folgt zusammen: siehe **Tabelle 5**.

Der bisherige in Berlin anfallende Aufwand (Zeitaufwand 147 Stunden, 3.419 € Sachkosten) war bisher über die Pauschale von 7.000 € abgedeckt, die hier also nicht zusätzlich eingestellt werden darf. An Zeitaufwand entstehen weitere 258 Stunden im Projektbüro (162 Std.) bzw. aufgrund von Teambesprechungen (96 Std.). Im Zusammenhang mit den Teambesprechungen entstehen Reisekosten (120 €).

Bei einem angenommenen durchschnittlichen Stundensatz von 28,00 € entstehen Projektverwaltungskosten in Höhe von 14.879 €, also rund 14.900 €, die anderen Betrachtungen als Fixkosten unterstellt werden können.

	Zeitaufwand (Stunden)				Sachkosten €
	Lichterfeld	Berlin	Team	Summe	
Entwicklungsaufgaben	8			8	
3 Dienstbesprechungen			96	96	120
Jahresplanung	8			8	
Erfassung und Prüfung von Ausgaben- und Einnahme-Belegen im Projektbüro	36			36	
Zeiterfassung nach Funktionsbereichen	12	18		30	
Finanzbuchhaltung (Zentrale)		40		40	440
Gehaltsbuchhaltung (Zentrale, extern)		5		5	55
Monatliche Auswertung der Buchhaltungsdaten	6			6	
Kostenrechnung und projektbezogene kalkulatorische Erfolgsrechnung (Betriebsergebnis)	6			6	
Gesetzlicher Jahresabschluss der Stiftung		60		60	660
Wirtschaftsprüfung (anteilig)				0	2.000
Jährlicher Tätigkeitsbericht, Beitrag zum Jahresbericht der NABU-Stiftung	8	8		16	88
Kauf von Geräten und Büromaterial	12			12	
Bearbeitung des Posteingangs, Ablage	46			46	
Sekretariatsaufgaben Zentrale		16		16	176
Wartung EDV, Datensicherung	20			20	
<b>Gesamter Zeitaufwand für ORG/ L (Projektverwaltung)</b>	162	147	96	405	3.539

**Tabelle 5: Zeitaufwand und Sachkosten der Projektverwaltung**

## 5.2 Funktionsbereich Flächenmanagement

### 5.2.1 Flächenerwerb per Notarvertrag und Flurneuordnungsverfahren

#### Notarverträge mit der LMBV

Die durch Ankauf zu sichernden Flächen im Raum Lauchhammer-Finsterwalde ergaben sich aus einem Gutachten im Auftrag des Landesumweltamtes, welches prioritäre Naturschutzflächen in der Bergbaufolgelandschaft festlegte. Vorbesitzer war bis auf eine kleinere Fläche im Bereich des Nordrandschlauches vom Tagebaus Klettwitz jeweils die LMBV. Der Auftakt der Kaufverhandlungen mit der LMBV fand im Februar 2002 statt und hatte die Grobabstimmung des Verkaufsloses zum Inhalt. Außerdem wurde dahingehend Einvernehmen erzielt, dass der Ankauf auf mehrere Kaufverträge über mehrere Teilflächen aufgeteilt werden soll.

In Bezug auf das abgestimmte Verkaufslos wurde im Auftrag der LMBV ein Verkehrswertgutachten erstellt. Während sich der Wertansatz für die Nutzungsarten LN (Landwirtschaftliche Nutzung, 11 Cent pro Quadratmeter) und FN (Forstwirtschaftliche Nutzung, 18 Cent) am Marktpreis orientiert hat, war ein derartiger Ansatz für die Sukzessions- und Wasserflächen mangels Verkaufsfällen nicht zu ermitteln. Im Zuge der Kaufverhandlungen bewegten sich die Ansätze gegenüber früheren Gutachten der LMBV nach unten, es wurde ein Preis von 2 Cent für Wasserflächen und 2,5 Cent für Sukzessionsflächen erzielt. Insgesamt betrug der Kaufpreis 730.000 € für 1927 Hektar, was 3,8 Cent je Quadratmeter entspricht.

Insgesamt kam es unter den Rahmenbedingungen der inzwischen begonnenen Flurneuordnungsverfahren zwischen LMBV und NABU-Stiftung zu folgenden notariellen Abschlüssen:

**4. August 2003:** Erwerb von 900 Hektar über Landverzicht im Tagebau Kleinleipisch (Grünhaus, Seeteichsenke); Besitzerübergang 1. Dezember 2003.

**30. November 2004:** Erwerb der Mastkippe (Tagebau Kleinleipisch) und der Kostebrauer Heide (Tagebau Klettwitz) mit 467 Hektar über Landverzicht. Besitzübergang 1. Februar 2005).

**27. Januar 2006:** Erwerb der Innenkippe Klettwitz und des Nordrandschlauchs (Tagebau Klettwitz) mit 560 Hektar per Kaufvertrag. Besitzübergang im Februar 2006

Parallel zum zweiten und dritten Kaufabschluss wurde ein Vertrag bzw. eine Vertragsneufassung über die Zusammenarbeit für eine naturschutzgerechte Sanierung vorbereitet und jeweils im Vorfeld des Flächenerwerbs abgeschlossen.

### **Arrondierungen und Grundstückerschließung via Flurneuordnungsverfahren (FNV)**

Diese Verfahren finden als sogenannte „Kohleverfahren“ in der Bergbaufolgelandschaft auf Kosten der LMBV statt, da die alten Flurstücks-, Flur- und Gemarkungsgrenzen durch den Bergbau und die nachbergbaulichen Besitzverhältnisse und Nutzungen völlig überholt sind und auch neue Erschließungen erforderlich werden. Behördlich zuständig ist in Brandenburg das Landesamt für Verbraucherschutz, Landentwicklung und Flurneuordnung mit seinen regionalen Dienststellen (hier: Luckau), die Abwicklung obliegt weitgehend dem Verband für Landentwicklung und Flurneuordnung mit seinen regionalen Büros (hier: Calau), der im Auftrag der Teilnehmergeinschaften handelt. Zeitgeber für die Einleitung der FNV ist der jeweilige Stand der Bergbausanierung.

Die für die NABU-Stiftung relevanten Verfahren wurden bereits vor Beginn des Flächenerwerbs eingeleitet (FNV Kleinleipisch 2002, FNV Kostebrau 2003). Erst am Ende der Verfahrens wird die NABU-Stiftung daher in Bezug auf die erworbenen Flächen als Eigentümer ins Grundbuch eingetragen werden. Die Verfahren ermöglichen insbesondere Grenzverschiebungen und Arrondierungen sowie die Festlegung einer Erschließung. Eigentümer und Flächenbesitzer nehmen als Teilnehmergeinschaft am Verfahren teil und bringen ihre Vorstellungen ein.

Für das FNV Kleinleipisch liegt auf dieser Basis inzwischen ein noch nicht verbindlicher Neuzuteilungsentwurf vor. Für das Gebiet der NABU-Stiftung ändert sich am generellen Flächenzuschnitt nicht viel, immerhin wurden die Besitzgrenzen stärker an den Geländeverhältnissen orientiert. In der Diskussion ist derzeit noch die Frage, welche Wege für die Erschließung benötigt werden und inwieweit sie öffentlich gewidmet werden. Hierzu hat die NABU-Stiftung ihre Vorstellungen artikuliert, um zu erreichen, dass mit dem Erschließungskonzept einer Beunruhigung der Naturschutzflächen vorgebeugt wird. Das Ende des FNV Kleinleipisch wird nicht vor 2010 erwartet.

Das FNV Kostebrau ist noch nicht soweit fortgeschritten. Wesentliches Ziel der NABU-Stiftung wird in Bezug auf dieses Verfahren eine Arrondierung im Bereich des Nordrandschlauchs sein. Das Mittelstück ist bislang noch im Besitz des Landes, doch wurde bereits ein wertgleicher Flächentausch vorbereitet, der im Rahmen des FNV vollzogen werden kann.

## 5.2.2 Begleitung der Sanierungsarbeiten

### Kooperationsvertrag zwischen NABU-Stiftung und LMBV

Mit dem „Vertrag über die gemeinsame Zusammenarbeit für eine naturschutzgerechte und nachnutzungsorientierte Sanierung“ vom 29.11.2004 (erweitert und neugefasst am 25.01.2006) ist es aus Sicht der NABU-Stiftung gelungen, an die Sanierung gerichtete Wünsche oder Vorschläge in rechtsverbindliche Ziele und Ablaufschritte zu transformieren. So heißt es in der Präambel: „Die Vertragsparteien verfolgen die Ziele und Kriterien einer naturschutzgerechten und nachnutzerorientierten Sanierung mit Nachdruck. Beide Vertragsparteien unterstützten sich gemeinsam bei der Erreichung dieser gemeinsamen Ziele“.

Insbesondere wird auf die Umsetzung folgender Ziele und Kriterien hingearbeitet:

- Erhaltung, Gestaltung bzw. Ermöglichung naturschutzfachlich wertvoller Strukturen in möglichst großem Umfang (z. B. Steilböschungen im Trockenbereich, Erosionsrinnen, Rohbodenbereiche, Gewässer, Flachufer und Inseln) unter Beachtung der Zulassungsfähigkeit dieser Maßnahmen durch das Landesamt für Bergbau, Geologie und Rohstoffe.
- Schaffung aller Voraussetzungen zur Beendigung der Bergaufsicht und Überführung in die Zuständigkeit des allgemeinen Ordnungsrechtes unter Beachtung eventueller Nutzungseinschränkungen bzw. besonderer Verhaltensanforderungen durch eine aufgrund der Forderungen der NABU-Stiftung Beschränkung oder Unterlassung sonst üblicher Sanierungsarbeiten
- Einvernehmliche Abstimmung der durchzuführenden Sanierungs- bzw. Nachsorgemaßnahmen zwischen den Vertragsparteien und den zuständigen Behörden
- Vermeidung von begleitenden Maßnahmen und Auflagen, die naturschutzfachliche oder ästhetische Beeinträchtigungen oder mehr als nur geringfügige Folgekosten für die Vertragsparteien mit sich bringen würden
- Schrittweise Beendigung der Bergaufsicht für Teilflächen unverzüglich nachdem nachnutzungsorientiert die Voraussetzungen jeweils gegeben sind, sofern dies wirtschaftlich zumutbar ist

Eine Reihe von Regelungen verbessert die Einflussmöglichkeiten der NABU-Stiftung: So sind bei der Planung und Durchführung der erforderlichen Sanierungsmaßnahmen Planungsgegenstand, Planungsabläufe, Handlungsspielräume sowie Planungsalternativen zur Erfüllung der naturschutzfachlichen Ziele frühest möglich, kontinuierlich, umfassend und systematisch gemeinsam zu erörtern, um jeweils eine möglichst günstige Lösung aus Sicht des Naturschutzes zu erreichen. Als Voraussetzung dazu stellt die LMBV jeweils eine frühzeitige, umfassende und verständliche Information über den Ablauf der Planung und Ausführung der Sanierung sicher, so dass die NABU-Stiftung effektive Möglichkeiten erhält, dass ihre Interessen im Rahmen des Sanierungsprozesses Berücksichtigung finden (effektiver Erörterungs- und Kommunikationsprozess).

Die NABU-Stiftung wird bereits im Hinblick auf die Ausschreibung zur Vergabe von Standsicherheitsgutachten und Planungen angemessen beteiligt, um die Ziele und Kriterien aus Sicht des Nachnutzers darstellen zu können. Eine beidseitige Verbindlichkeit und Bestimmtheit der jeweiligen Aussagen sowie beidseitige Planungssicherheit ist anzustreben.

Eventuell verbleibende Nutzungseinschränkungen und Restrisiken, die sich aus den einzelnen Planungsalternativen ergeben, werden gegenüber der NABU-Stiftung frühzeitig

und nach Art, Umfang und Eintrittswahrscheinlichkeit umfassend sowie in allgemein verständlicher Form (Pläne und Karten) offengelegt. Die Auswahl der weiter zu verfolgenden Planungsalternativen bedarf der Abstimmung mit der NABU-Stiftung.

Mit der Neufassung vom 25. Januar 2006 ist zwischen einem Allgemeinen und einem Besonderen Teil zu unterscheiden. Die vorgenannten Passagen gehören zum Allgemeinen Teil, während im Besonderen Teil die Ziele der Zusammenarbeit für die einzelnen Teilflächen unter Berücksichtigung des jeweiligen Planungsstandes spezifiziert worden sind.

Die Umsetzung des Vertrags wird durch zweimonatliche Treffen der aufgabenverantwortlichen Personen beider Parteien sichergestellt. Auf Seiten der NABU-Stiftung ist dies der Projektleiter, auf Seiten der LMBV ein Mitarbeiter in der Position eines Abteilungsleiters. Der Kooperationsvertrag ist jährlich anzupassen.

### **Aktueller Stand der Umsetzung an wichtigen Beispielen**

- Präzedenzfall Bagger 146 – Böschung, Ziel: Erhaltung der Steilböschung. Die seit mehreren Jahren vorliegende Ausführungsplanung sieht eine Abflachung im oberen Böschungsdrittel vor. Auf Wunsch der NABU-Stiftung hat die LMBV Anfang 2007 beim LBGR eine Änderung zum ABP beantragt, um die Böschung nicht abflachen zu müssen. Die Entscheidung des LBGR wird mit Spannung erwartet. Wird die Änderung zugelassen, soll eine Abschlussdokumentation zur Beendigung der Bergaufsicht eingereicht werden. Als Verhaltensanforderungen an die NABU-Stiftung als Nachnutzer hat der Sachverständige für Böschungen gefordert, dass zweimal im Jahr sowie nach Starkregenereignissen eine Böschungskontrolle zu erfolgen hat und ggf. Maßnahmen zu Beseitigung von Gefahrenquellen wie Überhängen zu ergreifen sind. Weiterhin würde die LMBV im Falle einer positiven Entscheidung ähnliche Betriebsplanänderungen für andere Böschungsbereiche einreichen.
- Innenkippe Klettwitz, Ziel: Waldentwicklung durch Sukzession. Die LMBV hat in 2006 eine mit der NABU-Stiftung abgestimmte ABP-Änderung beim LBGR beantragt. Diese sieht vor, dass auf die bisher vorgesehene künstliche Herstellung von Wald auf der 220 Hektar großen FN-Fläche verzichtet wird. Die Naturschutzverwaltung und die unteren Naturschutzbehörden unterstützten diesen Vorschlag im bergrechtlichen Beteiligungsverfahren, das Amt für Forstwirtschaft äußerte jedoch entscheidende Vorbehalte. Das LBGR hat der LMBV darauf hin ein Gespräch mit dem MLUV empfohlen, um auf diesem Weg eine einheitliche Position der dort in einer Abteilung vereinigten Forst- und Naturschutzverwaltung herbeizuführen. Seit Anfang 2007 liegt nun eine schriftliche Stellungnahme des MLUV vor, die als Zustimmung angesehen werden kann. Das MLUV stellt allerdings zur Bedingung, dass acht Jahre nach Beendigung der Bergaufsicht Wald entsprechend den Mindestanforderungen des Brandenburgischen Waldgesetzes entstanden sein muss. Ist dies nicht der Fall, müsse sichergestellt sein, dass der Nachnutzer in die Pflicht genommen wird und Wald künstlich begründet wird. Stimmt die NABU-Stiftung dieser Auflage zu, dürfte der Weg für eine Zulassung des Antrags durch das LBGR frei sein. Derzeit prüft die NABU-Stiftung, welche Anforderungen sich aus dem Waldgesetz konkret ableiten und welche Kosten entstehen würden, falls Aufforstungsmaßnahmen ergriffen werden müssen.

- Innenkippe Klettwitz, Ziel: Umwandlung der LN-Fläche in eine Sukzessionsfläche. Der vorgenannte Antrag umfasst auch die Umwandlung. Mit einer Zulassung durch das LBGR wird gerechnet.
- Naturschutzgerechte Gestaltung der Nordböschung der Hochkippe Poley. Die Böschung ist in 2006 entsprechend den Festlegungen des Kooperationsvertrags naturschutzgerecht gestaltet worden. Derzeit wird erörtert, ob auf die Melioration und den ingenieurbiologischen Verbau – wie im Vertrag festgelegt – verzichtet werden kann. Nach Auffassung der LMBV muss die NABU-Stiftung dazu bestimmte, an sie als Nachnutzer gerichtete Verhaltensanforderungen anerkennen. Die NABU-Stiftung arbeitet derzeit an einer Stellungnahme.
- Restloch 131 Süd (Kleinleipischer See)/ Ostufer. Ziel ist die Berücksichtigung der Naturschutzbelange bei den vom LBGR geforderten Erosionsschutzmaßnahmen als Voraussetzung für die Beendigung der Bergaufsicht. Die Böschung gilt wegen ihrer Höhe, Steilheit und bodenphysikalischen Eigenschaften als schwierig gegen Erosion zu sichern. Das Zulassen von Erosion ist hier unvertretbar. Derzeit wird durch das FIB im Auftrag der LMBV die Aufgabenstellung für die Ausschreibung einer Planungsleistung erarbeitet, in deren Rahmen drei Varianten unterschiedlich intensiver Gestaltungsmaßnahmen ausgearbeitet und im Hinblick auf Problemlösungsgrad, Naturschutzbelange und Verhaltensanforderungen an den Nachnutzer infolge verbleibender Risiken und Nutzungseinschränkungen verglichen werden sollen. Nach vorläufiger Einschätzung wäre die Variante, die aus Naturschutzsicht am besten abschneidet, mit hohen Folgekosten für den Nachnutzer verbunden. Eine Ausschreibung und Vergabe soll noch in der ersten Hälfte 2007 erfolgen.

Eine wichtige Planungsgrundlage ist das geohydrologische Gutachten für den Raum Lauchhammer, das ab Ende März 2007 erwartet wird. Es enthält eine aktuelle Prognose zum künftigen Grundwasserendstand und kann erhebliche Anpassungen der vorliegenden Planungen erforderlich machen. Mögliche Auswirkungen im Bereich des Naturparadieses Grünhaus sind z.B.:

- Auswirkungen auf die bis auf die Ebene der Ausführungsplanung durchgeplanten Erdbau- und Verdichtungsmaßnahmen im Bereich der Kostebrauer Heide sowie die Sicherung des Böschungssystems der Innenkippe Klettwitz.
- Bedarf für weitere Massnahmen am Restloch 130 (aus Sicht der NABU-Stiftung abzulehnen) sowie im Bereich der Innenkippe Klettwitz, was die geplante Waldentwicklung um Jahre verzögern würde.

An den im Kooperationsvertrag festgelegten Rückbau von Sanierungsstrassen und Wegen ist – zumal im sehr störungsanfälligen Umfeld der Gewässer – meist noch nicht zu denken, auch wenn die planmäßigen Sanierungsmaßnahmen vielfach schon abgeschlossen sind. Der Grund ist, dass auch Kontrollgänge sowie eventuelle Instandsetzungs- sowie Nachsorgemaßnahmen ein entsprechendes Wegenetz erfordern.

### **5.2.3 Flächenentwicklung nach Ende der Sanierung**

#### **Entwicklungskonzept vom Juni 2005**

Mit Schreiben vom 04. Februar 2005 übersandte die NABU-Stiftung den Entwurf ihres Entwicklungskonzeptes 41 Behörden, kommunalen Stellen und Organisationen der Region, ohne aber viele Rückmeldungen zu erhalten. Das Konzept wurde am 14. April 2005 daher lediglich in naturschutzfachlicher Runde erörtert<sup>15</sup>. Den dort geäußerten Änderungswünschen wurde Rechnung getragen. Die naturschutzintern abgestimmte Version datiert vom 1. Juni 2005 und kann seit dem über das Internet heruntergeladen werden kann.<sup>16</sup> Entsprechend der vielen offenen Fragen im Zusammenhang mit der Sanierung des Gebietes im Speziellen und dem Landschaftswandel der Region im Allgemeinen kann das Konzept an vielen Punkten naturgemäß noch keine abschließenden Aussagen treffen. Insofern ist es auf Fortschreibung angelegt.

#### **Prozessschutz als maßgeblicher naturschutzfachlicher Ansatz**

Als naturschutzfachliche Leitlinie ist für Grünhaus Prozessschutz, d.h. eine eigendynamische, vom Menschen nicht gesteuerte Naturentwicklung vorgesehen. Ausgehend von den im Rahmen der Sanierung hergestellten Nutzungsarten verfolgt die NABU-Stiftung im einzelnen folgende Ziele:

- Prozessschutz im Bereich der per ABP festgelegten Wasser- und Sonderflächen (ca. 1.400 Hektar)
- Entwicklung naturnaher Waldstrukturen im Bereich der FN-Flächen durch Verzicht auf forstliche Maßnahmen (ca. 350 Hektar), d.h. die rechtlich weitest mögliche Übertragung des Prozessschutzansatzes auf die per ABP festgelegten FN-Flächen
- Extensive landwirtschaftliche Pflegenutzung zur Offenhaltung der (prämienberechtigten) LN-Flächen als extensives Grünland (ca. 100 Hektar)
- Duldung einer Pflegezone im Bereich der Tieflage Grünhaus auf Wunsch des örtlichen ehrenamtlichen Naturschutzes
- Die jagdrechtlichen Spielräume als Inhaber eines Eigenjagdbezirks werden konsequent genutzt, um das Jagdmanagement den naturschutzfachlichen Anforderungen der Fläche anzupassen. Eine Bejagung findet daher auf allen Prozessschutzflächen nur an wenigen Tagen im Jahr in Form von Gesellschaftsjagden statt. Das Motiv ist, im Umland Wildschäden zu verhüten.
- Das Gebiet soll auf Teilflächen im Rahmen geführter Wanderungen und Exkursionen gezielt für Besucher zugänglich gemacht werden. Befestigte Wege in das Gebiet sollen dagegen gegen Ende der Sanierung durch die LMBV weitgehend zurückgebaut werden, um Störungen durch un gelenkten Besucherverkehr vorzubeugen.
- Ein Gebietsmonitoring und Forschungsaktivitäten sollen auf Basis ehrenamtlichen Engagements und mit Hilfe von studentischen Abschlussarbeiten statt finden

Das Konzept befindet sich erfolgreich in Umsetzung. Wichtige Teilziele sind bereits erreicht worden.

---

<sup>15</sup> Unter Beteiligung des MLUV, des LUA, der NPV, der uNB Elbe-Elster sowie der NABU-Regionalverbände Senftenberg und Finsterwalde

<sup>16</sup> DBU-Projekt „Naturparadies Grünhaus“. Konzept zur Sicherung, Betreuung und Entwicklung eines NABU-Schutzgebietes in der Bergbaufolgelandschaft Südbrandenburgs (Niederlausitz). Projektbeschreibung und Positionsbestimmung Stand 01.06.2005. Von Dr. Stefan Röhrscheid, Christian Unsel und Frauke Hennek. Im Internet unter [www.naturerbe.de](http://www.naturerbe.de)

## NSG-Verordnung „Bergbaufolgelandschaft Grünhaus“ vom Oktober 2006

Ca. 700 Hektar des Naturparadies Grünhaus (Hochkippe und Tieflage Grünhaus sowie Restlochseen) sind Teil des NSG geworden, ca. 600 Hektar leisten davon den größten Beitrag für die streng geschützte Schutzzone 1 (Naturentwicklungszone). Erst auf Anregung der NABU-Stiftung war der Bereich der Schutzzone 1 auch auf die Waldbereiche der Hochkippe Grünhaus ausgedehnt worden. Die Verordnung unterstützt den Prozessschutzansatz der NABU-Stiftung, umgekehrt machte es der Flächenerwerb durch die NABU-Stiftung problemlos möglich, ein landesweit bedeutendes zusammenhängendes Naturentwicklungsgebiet auszuweisen.

### 5.2.4 Kosten und Einnahmen während der Projektlaufzeit

#### Sachkosten und Arbeitszeit

	PJ 1		PJ 2		PJ 3		PJ 4		Ø PJ 1– 4 = $\Sigma x (12/ 41)$	
	SK (€)	AZ (h)	Ø SK (€)	Ø AZ (h)						
FM	903	690	819	963	17.588	846	19.381	326	11.324	827
LWS u. Jagd	148	145	542	206	510	206	375	95	461	191
Summe	8051	835	8361	1169	25098	1052	19756	421		1.018

**Tabelle 6: Zeitaufwand und Sachkosten im Funktionsbereich FM**

**Sachkosten** entstanden bisher hauptsächlich durch die Umlage der Gewässerunterhaltungskosten, die auf der Grundlage der jeweiligen Besitzfläche im dritten und vierten Projektjahr rückwirkend in Rechnung gestellt wurden. Zum Hintergrund: Die Kommunen sind in Brandenburg Mitglieder von Boden- und Gewässerverbänden, welche die gesetzlichen Aufgaben der Gewässerunterhaltung wahrnehmen und den Verbandsmitgliedern dafür die Kosten in Rechnung stellen. Die Kommunen ihrerseits wälzen die Gebühren im Verhältnis zur Flächengröße auf die Grundstückbesitzer ab. Von Seiten des örtlich zuständigen Verband werden derzeit Gebühren in Höhe von 7,50 € je Hektar und Jahr erhoben. Für Grünhaus entstehen daher Kosten in Höhe von jährlich ca 14.500 €. Dabei spielt es keine Rolle, ob auf den veranlagten Grundstücken selbst überhaupt Gewässerunterhaltungsmaßnahmen stattfinden, was in Grünhaus unter den Rahmenbedingungen der Sanierung zumindest derzeit nicht der Fall ist. Die NABU-Stiftung wird bemüht sein, dass auch später Unterhaltungsmaßnahmen auf ein Minimum reduziert werden. Die Rechtmäßigkeit dieser Gebühren in der jetzigen Form ist nicht mit Aussicht auf Erfolg anzufechten. Auf politischer Ebene bemühen sich NABU und NABU-Stiftung im Rahmen der derzeitigen Novellierung des brandenburgischen Wassergesetzes um eine gesetzliche Ausnahmeregelung, die auf Naturschutzflächen zum Tragen käme.

Hinsichtlich des **Zeitaufwandes** liegen seit Projektjahr 2 aus der Zeiterfassung nach Kostenträgern differenzierte Daten vor, so dass für die PJ 2 und 3 eine aufgabenspezifische Aufschlüsselung des Zeitaufwandes möglich ist. Es kann angenommen werden, dass mit den Durchschnittswerten dieser beiden Jahre repräsentative Aussagen für die Projektlaufzeit möglich sind (Tabelle 7).

	PJ 1		PJ 2		Ø PJ 2 – 3	
Flächenkontrolle, Verkehrssicherung, Instandsetzung	0	0 %	14	1 %	7	1%
Kaufverhandlungen und Flurneuordnung	120	10 %	118	11 %	119	11%
Begleitung Sanierungsarbeiten	457	39 %	462	44 %	460	42%
Entwicklungs- und Koordinierungsmaßnahmen	318	27 %	148	14 %	233	21%
Forschung, Monitoring und Dokumentation	67	6 %	104	10 %	86	8%
Jagd	131	11 %	168	16 %	150	14%
Landwirtschaftliche Pflegenutzung	75	6 %	38	4 %	57	5%
Summe	1168	100 %	1052	100 %	1110	100%

**Tabelle 7: Aufschlüsselung des Zeitaufwandes nach Aufgaben im Funktionsbereich FM**

Es wird deutlich, dass auf die eigentumsrechtliche Sicherung (11 %) und die naturschutzgerechte Sanierung (42 %) mit 53 % der Hauptanteil der Arbeitszeit entfällt, was für diese Phase völlig normal ist. Hinter den 21 % Entwicklungs- und Koordinierungsmaßnahmen verbergen sich insbesondere Abstimmungsprozesse im Zusammenhang mit der Aufstellung und Umsetzung des Entwicklungskonzeptes. Auch auf die Jagd entfällt mit 14 % ein relativer großer Zeitanteil. Hierunter fallen: Aufstellung und Abrechnung von Abschussplänen, Jagdstatistik, Planung und Durchführung von Drückjagden als Jagdleiter, Vergabe eines Jagderlaubnisses, Wildvermarktung, sonstige Verpflichtungen als Jagdausübungsberechtigter. Soweit Einzeljagd durch den Projektleiter selbst statt findet, wird diese hier nicht erfasst, da sie für die Erfüllung der Projektziele (zumindest bisher) nicht notwendig ist. Der ohnehin vergleichsweise geringe Aufwand im Bereich der Landwirtschaft dürfte weiter zurückgehen, wenn die zeitaufwändigen Verhandlungen mit dem Pächter beendet sind. Verkehrssicherungsaufgaben spielen noch keine Rolle, da die Flächen momentan noch unter Bergaufsicht sind.

### **Einnahmen des Funktionsbereichs**

Die während der Projektlaufzeit realisierten Einnahmen im Zusammenhang mit dem Flächenmanagement gehen aus Tabelle 8 hervor.

**Einnahmen aus Landpacht:** Die landwirtschaftlich verpachtete Flächen variierte von Jahr zu Jahr. Im Jahr 2005 konnten 225 Hektar landwirtschaftlich verpachtet werden, was sich im PJ 3 mit der höchsten Einnahme von fast 7000 € bemerkbar machte. Im Zuge des Grundwasseranstiegs gehen jedoch immer mehr Flächen für eine Verpachtung verloren, so dass künftig nur mit 100 Hektar verpachtbarer Fläche gerechnet werden kann. Jede langfristig verpachtete Flächen wird von der NABU-Stiftung zudem mit erheblichen naturschutzfachlichen Auflagen verpachtet, was sich pachtzinsmindernd auswirkt. Das alles dämpft die Erwartungen in die Zukunft ganz erheblich. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die landwirtschaftlichen Flächen bei weitem nicht das Einnahmepotenzial darstellen, mit dem im Projektantrag gerechnet worden war. Das hängt mit der im Jahr 2004/ 2005 erfolgten förderrechtliche Umstellung auf die Betriebsprämie zusammen, mit den naturschutzfachlichen Einschränkungen der Nutzbarkeit und mit der Tatsache, dass die laut ABP in der Innenkippe Klettwitz herzustellenden LN-Fläche auf eigenen Wunsch in eine Renaturierungsfläche umgewandelt werden soll (was andererseits aber im Kaufvertrag adäquat preismindernd berücksichtigt wurde).

**Einnahmen aus Jagd:** Jagdlich sind nach den bisherigen Erfahrungen Einnahmen in Höhe von 3.000 € jährlich erzielbar. Sie setzen sich zusammen aus der Vergabe eines entgeltlichen Jagderlaubnisscheins, den Teilnahmebeiträgen für 2 Drückjagden p.a. sowie der damit im Zusammenhang zustehenden Wildbretvermarktung. Eine Ausweitung der jagdlichen Aktivitäten ist zu gegebener Zeit auf die noch herzustellende FN-Fläche in der Innenkippe vorgesehen (ca. 220 Hektar). Das Einnahmepotenzial dürfte sich dadurch aber nicht erheblich verbessern. Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Gebiet aufgrund des Prozessschutzansatzes auch jagdlich kein nennenswertes Einnahmepotenzial bietet.

**Einnahmen aus der Umsetzung der Kompensationsmaßnahme im Zusammenhang mit der Windkraftanlage Klettwitz:** Dabei handelt es sich um Maßnahmen für die Erschwerung der Zugänglichkeit wie die Anlage von Benjeshecken und um Maßnahmen zur Offenhaltung von Teilen der Seeteichsenke, die im Zeitraum 2003 bis 2008 im Rahmen der für den Ankauf genutzten naturschutzrechtlichen A/E-Maßnahme umzusetzen sind und insgesamt mit 25.000 € entgolten werden. Diese Maßnahmen sind in das o.a. Entwicklungskonzept integriert worden. Da sich die Durchführung weitgehend im Rahmen der Sanierung bzw. im Rahmen der landwirtschaftlichen Pflegenutzung organisieren lässt, schlagen sich diese Maßnahmen kostenseitig bei der NABU-Stiftung im wesentlichen nur als Zeitaufwand für Planung, Koordination und Kontrolle nieder und sind insofern bereits in Tabelle 7 berücksichtigt.

Während die Umsetzung der Maßnahmen in 2008 abgeschlossen ist, stehen ab 2007 (PJ 5) im Rahmen der Kompensation 18 Jahre lang 20.000 € p.a. zur Betreuung des Gebietes zur Verfügung. Damit entsteht über lange Zeit eine wichtige Einnahmequelle.

	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4 (5 Mon.)	Σ PJ 1 - 4	Ø PJ 1 - 4 = Σ x (12/ 41)
Jagd	0	2.856	2.985	2.136	7.977	2.335
Landpacht	2.880	3.418	6.973	4.343	17.613	5.155
Umsetzung Kompensation	3.587	6.356	6.200	0	16.143	4.725
Summe	6.467	12.630	16.158	6.479	41.733	12.215

**Tabelle 8: Einnahmen im Funktionsbereich FM**

## 5.2.5 Künftige Kosten und Einnahmen des Flächenmanagements

### Änderung der Rahmenbedingungen

Die Aufgaben des Flächenmanagements werden sich mit dem weitgehendem Ende der Sanierungsaktivitäten ab 2012 voraussichtlich ganz anders verteilen:

**2007 bis 2012:** Begleitung der Sanierungsaktivitäten und des Flurneuerungsverfahrens in vergleichbarer Intensität wie bisher. Die NABU-Stiftung muss in diesem Zeitraum darauf hinwirken, dass im Rahmen der Sanierung naturschutzgerechte Lösungen mit geringer Folgekostenbelastung gefunden werden. Weiterhin muss erreicht werden, dass die im Kooperationsvertrag festgelegten Maßnahmen zur Sicherung der Störungsarmut (Wegerückbau, Verwallungen) von der LMBV sachgerecht umgesetzt werden. Erste Flächen werden aus der Bergaufsicht überlassen, damit übernimmt die NABU-Stiftung dort Verkehrssicherungsaufgaben.

**Ab 2012:** Ende des 4. Verwaltungsabkommens(vgl. dazu FN 2). Planmäßige Sanierungsarbeiten sind beendet. Der Abschlussbetriebsplan gilt als realisiert. – Flächen werden bis 2020 verstärkt aus der Bergaufsicht entlassen. Damit übernimmt die NABU-Stiftung Aufgaben wie Flächenkontrolle, Verkehrssicherung und Instandsetzungsmaßnahmen. – Das Umfeld der F 60

ist für touristische Zwecke erschlossen. Auf das Gebiet der NABU-Stiftung entsteht damit ein erhöhter, bis jetzt nicht gegebener Besucherdruck. In gewissem Umfang können Besucherlenkungsmaßnahmen erforderlich sein.

**Folgerungen:** Mit dem Ende der planmäßigen Sanierung bis 2012 nimmt der Aufwand zur Begleitung der Sanierung stark ab. Mit der Beendigung der Bergaufsicht entstehen dagegen dauerhafte Verpflichtungen im Bereich Verkehrsicherung. Hier ist zu unterscheiden zwischen allgemeinen Verkehrssicherungsmaßnahmen und bergbaubedingten Auflagen, die sich aus der naturschutzgerechten, nachnutzerorientierten Sanierung ergeben und deren Umfang von der NABU-Stiftung grundsätzlich beeinflussbar ist.

### Kosten des Flächenmanagements 2007 bis 2021 (PJ 5 bis 20)

Nach den vorstehenden Überlegungen wird sich das Arbeitsvolumen zwar anders verteilen (Verschiebung von Sanierungsbegleitung zu Verkehrsicherung und Monitoring), aber nicht zwangsläufig verringern. Mit allen Unsicherheiten lässt sich auf der bestehenden Datengrundlage folgende Vorausschau geben:

Kostenträger	Erläuterung	2007 bis 2012 PJ 5 bis 9		2012 bis 2021 PJ 10 – 20	
		Sachaufwand	Zeitaufwand	Sachaufwand	Zeitaufwand
Zentrale Liegenschafts- verwaltung	Flurstücksverwaltung (LieMaS)		16		16
	Grundsteuer	600		600	
	Umlage Gewässerunterhaltung	14.500		14.500	
	Grundstückshaftpflicht	2000		2000	
	Berufsgenossenschaft	2000		2000	
Projektbüro		8.000		11.000	
Geländewagen fix		4.500		4.500	
Geländewagen variabel	Treibstoff	500		500	
Kaufverhandlungen und Flurneuordnung		100	60	0	0
Naturschutzgerechte Sanierung		100	450	100	25
Entwicklungs- und Koordi- nierungsmaßnahmen		100	150	100	50
Flächenkontrolle, Ver- kehrssicherung, Instand- setzung	Allgemeine Verkehrssicherung	1.000		1.000	
	Besucherlenkung (Schilder erneuern, Maßnahmen Motocross)	500		500	
	Verkehrssicherung bergbaubedingter Risikobereiche			7.500	
	Wegeunterhaltung	500		500	
	Abfallberäumung	500	75	500	500
Landwirtschaftliche Pflie- genutzung		500	30	500	30
Jagdrechtliche Pflichten		500	200	500	200
Forschung, Monitoring und Dokumentation		2.500	100	2.500	250
Summe		38.400	1081	48.800	1071

**Tabelle 9: Künftige Kostenstruktur im Funktionsbereich FM (PJ 5 bis 20)**

Bei den Sachkosten werden für den Bereich Flächenkontrolle/ Verkehrsicherung/ Instandsetzung/ Abfallberäumung bis 2012 Mittel in Höhe von 2.500 € und **nach 2012** vorsorglich Mittel in Höhe von 5.000 bis 10.000 € (im Durchschnitt 7.500 €) jährlich eingeplant, die vor allem als Aufträge an Dritte eingesetzt werden. Die Kostensteigerung ab 2012 ist durch die neue Position „Verkehrssicherung bergbaubedingter Risikobereiche“ begründet. Hier handelt es sich um eigentlich noch nicht näher bezifferbare Aufwendungen zur Erfüllung von Sicherungs- und Unterhaltungspflichten, die vom Landesbergamt mit dem Ende der Bergaufsicht der NABU-Stiftung in noch unbekanntem Umfang auferlegt werden, um die Erhaltung naturschutzfachlich wertvoller Strukturen zu ermöglichen.

Auch bei einigen anderen Positionen, bei denen bisher keine Ausgaben angefallen sind, müssen künftig Kosten unterstellt werden. Dies gilt für Berufsgenossenschaft und Grundstücks-haftpflicht sowie für das Gebietsmonitoring.

### 5.3 Funktionsbereich Umfeldmanagement

#### 5.3.1 Einleitung

Die örtliche Präsenz, die mit dem Dienstort Lichterfeld gegeben ist, wurde genutzt, um das Projekt regional bekannt zu machen, Kooperationspartner zu finden und für die regionale Verankerung zu sorgen. Geführte Wanderungen durch das Naturparadies wurden zu einem touristischen Baustein entwickelt. Außerdem wurde eine vermarktungsfähige mehrtätige Grünhaus- und Niederlausitzreise entwickelt und erfolgreich erprobt. Über diese Strategie, die mit geringem Aufwand weiter geführt werden kann, ist es gelungen, das Projekt in der Öffentlichkeit positiv darzustellen, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und bei Behörden, Unternehmen sowie im kommunalpolitischen Umfeld Türen aufzustoßen. Die entstandenen Kontakte sollen künftig genutzt werden, um Spender und Sponsoren für die Unterstützung von Aufgaben wie z. B. das ehrenamtlich durchzuführende Gebietsmonitoring zu finden. Im folgenden werden einige Belege für die erfolgreiche Arbeit des Umfeldmanagements geliefert.

#### 5.3.2 Geführte Wanderungen

In den ersten zwei Projektjahren wurden die im Bereich Umfeldmanagement eingesetzte Zeit und Mittel schwerpunktmäßig in die Entwicklung einer geführten Wanderung (naturkundlichen Exkursion) investiert, die über einen Stamm von neun Gästeführern mit geringem zeitlichen Vorlauf jederzeit buchbar ist. Damit ist ein zusätzliches touristisches Angebot in der Region entstanden, dass auch überregional vermarktet werden kann. Die folgende Auswertung ist ausnahmsweise nach Kalenderjahren gegliedert:

	2004 (PJ1/2)	2005 (PJ 2/3)	2006 (PJ 3 /4)
Anzahl Führungen	7	22	42
Anzahl Teilnehmer	110	390	636
Brutto-Einnahmen	310 €	1401 €	1898 €
Teilnehmer pro Führung	15	17	15
Einnahmen pro Gast	2,82 €	3,60 €	2,98 €
Einnahme pro Führung	44,29 €	63,68 €	45,19 €

**Tabelle 10: Durchgeführte Führungen**

Führungen, die von Gästeführern auf Honorarbasis durchgeführt werden, können nach diesen Befunden grundsätzlich kostendeckend durchgeführt werden. Zwar verursachen sie der NABU-Stiftung immer noch Kosten (Vermittlung, Honorar, Abrechnung, Buchhaltung), doch können diese bei durchschnittlichen Einnahmen von 45 € je Führung (annähernd) gedeckt werden.

Bei bestimmten Zielgruppen haben die Führungen in verstärktem Maße PR- oder Fundraisingcharakter. Das traf im Jahr 2006 auf wenigstens 12 Führungen zu. Deshalb hat der Projektleiter derartige Führungen nach Möglichkeit selbst übernommen.

### 5.3.3 Projektbedingte Übernachtungen in der Region

Das Projekt und das Angebot an Führungen hat zu Reisen in die Region und damit zu Übernachtungszahlen im Beherbergungsgewerbe der Region geführt, die allerdings nicht systematisch erfasst worden sind. Die folgende Auswertung berücksichtigt organisierte Reisen in die Landkreise Elbe-Elster bzw. Oberspreewald-Lausitz, nicht aber Individualreise, die auch statt gefunden haben.

	Veranstalter	Anzahl Übernachtungen je Reise	Teilnehmerzahl	Anzahl Übernachtungen	Herkunft Publikum	Reisezeit	Werbung
2003	NABU-Stiftung mit NABU-Reisen	3	26	78	Bundesgebiet	Oktober	Reisekatalog
2004	Patenreise	2	15	30	Bundesgebiet	Oktober	Patenbrief
2005	NABU-Stiftung (Patenreise)	3	15	45	Bundesgebiet, Österreich	Mai	Patenbrief
2005	NABU-Stiftung mit NABU-Reisen	3	10	30	Bundesgebiet	Oktober	Reisekatalog
2006	NABU-Stiftung (Zustifterreise)	2	6	12	Bundesgebiet	September	Zustifterbrief
2006	NABU Mainz	3	20	60	Raum Mainz (RP)	Oktober	NABU Mainz
2006	NABU-Stiftung (Patenreise)	2	29	58	Bundesgebiet	Oktober	Patenbrief
Summe				313			

**Tabelle 11: Übernachtungszahlen infolge von organisierten Gruppenreisen**

Es ist geplant, entsprechende Reisen weiter durchzuführen, so dass die Effekte des Projektes für den Tourismus (neben Hotels und Pensionen entstehen auch Umsätze durch Transport, Gaststättenbesuche und Eintrittsgelder) künftig im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit genannt werden können.

### 5.3.4 Berichterstattung in der örtlichen Presse

Hier spielte vor allem die lokale Berichterstattung in der Lausitzer Rundschau (Finsterwalde) eine Rolle:

Thema, Bezug	2003	2004	2005	2006	01.03.2007	Summe
Flächenkauf	4		1	1		6
DBU-Projekt	1			1		2
Portrait Projektleiter		1				1
Sanierung				1		1
Forschung/ Monitoring/ Tiere und Pflanzen		1	1	1	3	6
Gästeführerschulung			2			2
Führungen Ankündigungen			3	5		8
Führungen Berichterstattung	1		2			3
Reisen	1					1
Mainzer Land				1		1
Paten			1	1		2
Gunther Emmerlich	1			1		2
Sängerfest		1		1		2
Sonstiges		1		1		2
<b>Summe Artikel</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>39</b>

**Tabelle 12: Berichterstattung in der Lausitzer Rundschau**

Das Naturparadies Grünhaus ist mit steigender Tendenz in der Berichterstattung vertreten. Wichtigste Themen bisher waren: Flächenkauf, Tiere und Pflanzen, Führungen. Die Art der Berichterstattung war dem Bekanntheitsgrad und Image der NABU-Stiftung durchweg förderlich.

Geeignete Themen	Anlässe 2007	Inhalte	Möglichkeit Aufruf Fundraising
Monitoring unter Einbeziehung Ehrenamtlicher	Exkursion mit Ehrenamtlichen am 14.04. Tag des Ehrenamtes 16.06. Begleitung bei Kartierungsaktivitäten	Tiere und Pflanzen; Ziele und Methoden des Monitorings; Aktive Unterstützer und Experten aus der Region	Sehr gut
Führungen, Reiseangebote und Vorträge der NABU-Stiftung	Verschiedene Führungstermine	Tiere und Pflanzen, Teilnehmer von Nah und Fern, Ablauf der Führung oder der Reise, Aufgaben der NABU-Stiftung bei der Flächenbetreuung	Gut
Unterstützer, Paten und Mainzer Land	Interview Unterstützer aus der Region; Besuche einzelner Paten; Termin Patenreise	Beschreibung der Menschen, die Grünhaus unterstützen; Stand der Finanzierung; Weiterer Spendenbedarf	Sehr gut
Stand des Projektes	Vortrag (noch nicht fest geplant) Pressemitteilung zu Jahresbericht (ggf. 2008)	Aufgaben der NABU-Stiftung bei der Flächenbetreuung; Kennzahlen: Zahl Paten; Zahl Führungen; Stand der Finanzierung; Weiterer Spendenbedarf	Gut

**Tabelle 13: Regionale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit in PJ 4 und 5 (geplant)**

### 5.3.5 Kosten und Einnahmen während der ersten drei Projektjahre

#### Zeit- und Sachaufwand für Umfeldmanagement

	PJ 1		PJ 2		PJ 3		PJ 4		Ø PJ 1-4 = $\Sigma x (12/41)$	
	SK (€)	AZ (h)	Ø SK (€)	Ø AZ (h)						
UM	9.027	570	17.927	402	3.814	219	2.653	187	9.782	403

**Tabelle 14: Zeitaufwand und Sachkosten im Funktionsbereich UM**

Bei den hohen Sachkosten der ersten beiden Projektjahre handelt es sich hauptsächlich um einmalige Entwicklungskosten im touristischen Bereich. Sie entstanden weit überwiegend als Aufträge an Dritte für

- Erstellung von Routenvorschlägen aus naturschutzfachlicher und touristischer Sicht
- Erstellung eines Exkursionsführers
- Gästeführerschulung
- Marketingleitfaden für Führungen in das Naturparadies
- Marketingleitfaden für eine NABU-Reise
- Adressdatenbank für regionale Infomailings
- Erstellung eines Grünhaus-Flyers

Die Etablierung der Führungen als Umweltbildungsangebot mit naturtouristischem Anspruch erforderte aber auch hohe Eigenleistungen, die den großen Zeitaufwand der ersten beiden Projektjahre erklären.

Auch das 3. und 4. Projektjahr enthält noch Entwicklungskosten, nämlich für die Produktion und Aufstellung von Infotafeln.

#### Einnahmen

Die im Antrag enthaltenen Überlegungen, über den Tourismus langfristig eine weitere maßgebliche Einnahmequelle zu entwickeln, müssen angesichts der geringen Entwicklungsmöglichkeiten des Tourismus in Grünhaus wohl eher als unrealistisch eingeschätzt werden. Die bislang auf die Beine gestellten geführten Wanderungen sind ein ausgesprochenes Nischenprodukt, die Nachfrage ist zu gering und die Vermarktung in einer nicht gerade touristisch geprägten Region zu schwierig. Im Bereich des NSG gibt es keine weitere Entwicklungsmöglichkeiten, außerhalb des NSG ist die Landschaft vorläufig nicht attraktiv genug. Die in Aussicht stehenden Nutzungseinschränkungen im Rahmen der naturschutzgerechten Sanierung kommen oft Betretungsverboten gleich. Bezogen auf die einzelnen Projektjahre wurden über Eintrittsgelder folgende Einnahmen erzielt:

	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4 (5 Mon.)	$\Sigma$ PJ 1-4	Ø PJ 1-4 = $\Sigma x (12/41)$
Einnahmen aus Führungen	60	1052	1.884	613	3.609	1.056

**Tabelle 15: Einnahmen im Funktionsbereich UM**

### **5.3.6 Künftige Kosten des Umfeldmanagements**

Bei der Veranschlagung der künftigen Mittel lässt sich in etwa an PJ 3 anknüpfen.

Zeitaufwand (Personalaufwand) entsteht insbesondere durch

- die Zusammenarbeit mit der örtlichen Presse, insbesondere bei der Ankündigung der Führungen.
- die Betreuung der Gästeführer (mtl. Treffen)
- Termine mit anderen Tourismusakteuren
- selbst durchgeführte Führungen.
- Bekanntmachung der Führungstermine

Hierzu werden 250 Stunden p.a. veranschlagt, davon entfallen allein 110 Stunden auf selbst durchgeführte Führungen.

Sachaufwand entsteht insbesondere durch

- Fahrtkosten im Zusammenhang mit Abstimmungsterminen und mit (eigenen) Führungen.
- durch die anteilige Finanzierung von Schulungsmaßnahmen und Exkursionen für die Gästeführer
- im Bedarfsfall durch den Nachdruck des Grünhausflyers
- als Porto zur Versendung des Grünhausflyers
- für Dienstleistungen im Bereich der Vermarktung
- Entwicklungen (z.B. Forcierung des Bereichs Niederlausitz-Reisen).

Hierzu werden 1.500 € p.a. veranschlagt.

## **5.4 Funktionsbereich PR und Marketing**

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit (PR) hat die Aufgabe, die öffentliche Meinung unter Nutzung von Massenmedien und durch individuelle Kommunikation so zu beeinflussen, dass in der Öffentlichkeit ein günstiges Bild von der Organisation, Institution oder ihren Produkten entsteht. Marketing in Form von Fundraising und Öffentlichkeitsarbeit sind notwendigerweise miteinander verbunden, doch die Zielgruppen und die Methoden sind verschieden (Fundraising Akademie 2006). Wegen der notwendigen engen inhaltlichen Verzahnung beider Gebiete wurden die Arbeitsfelder im Funktionsbereich PRM zusammengeschlossen. Gute Öffentlichkeitsarbeit kann das Fundraising befördern, muss es aber nicht zwingend. Im Folgenden wird zuerst auf den Bereich des Fundraisings und im Anschluss darauf auf den Bereich PR eingegangen.

### **5.4.1 Spendenmarketing**

Im Begriff des Spendenmarketings wird deutlich, dass Spenderinnen und Spender durch gezielte Aktivitäten gewonnen und an die Organisation gebunden werden. Spendenereignisse werden damit nicht mehr dem Zufallsprinzip überlassen.

Dem Spendenmarketing kommt im Profitcenter Grünhaus die zentrale Bedeutung zu, da Einkünfte aus Landwirtschaft, Jagd, Ausgleich- und Ersatzmaßnahmen, Tourismus und Sondernutzungen nur in geringem Maße erwirtschaftet werden können. Von den Ergebnissen des Spendenmarketings hängt damit ab, ob und in welchem Umfang Grünhaus als Profitcenter tragbar ist.

## 5.4.2 Ziele und Ergebnisse des Spendenmarketings

### 5.4.2.1.1 Ziele

Im Projektantrag vom 03.03.2003 wurden Ziele für die Umsatzplanung und Einzelsegmente des Spendenmarketings festgelegt. In der Antragsergänzung vom 26.06.2003 wurden drei Szenarien des Marketing-Verlaufs entwickelt. Als Zielvorgabe wurde ein Projektverlauf zwischen einem realistischen und einem optimistischen Szenarium vorgegeben und dementsprechend die Umsatzziele aus dem Projektantrag angepasst. Zu den angepassten Umsatzziele wurden im 1. Zwischenbericht die Ziele für die Einzelsegmente der ersten drei Projektjahre ausgearbeitet, an denen die Ergebnisse des Spendenmarketings zu messen sind. Tabelle 16 gibt die so entwickelten Zielvorgaben noch einmal wieder:

Marketingsegment		1. Projektjahr	2. Projektjahr	3. Projektjahr
		SOLL	SOLL	SOLL
Erstspender	Anzahl	800	800	800
	Einnahmen €	40.000	40.000	40.000
Mehrfachspender	Anzahl	0	180	300
	Einnahmen €	0	10.800	18.000
Großspender	Anzahl	1	4	7
	Einnahmen €	6.000	24.000	42.000
Patent	Anzahl kum.	180	300	420
	Einnahmen €	21.600	36.000	50.400
Zustifter	Anzahl	0	1	2
	Kapitalzuwachs p.a. €	0	15.000	30.000
Legate		0	0	0
<b>Soll Einnahmen € gesamt</b>		<b>67.600</b>	<b>125.800</b>	<b>180.400</b>

(Quelle 1. Zwischenbericht, Tab. 4)

**Tabelle 16: Ziele des Marketings**

Für die drei Szenarien wurde die Anzahl der Spender und der Umsatz innerhalb der einzelnen Marktsegmente in Bezug auf die Projektjahre 3, 5, 10, 15 und 20 eingeschätzt, wobei jeweils zwischen einer pessimistischen, realistischen und optimistischen Variante unterschieden wurde. Zur Einordbarkeit der Projektergebnisse in diese Szenarien sind mit Tabelle 17 und Tabelle 18 die Eckwerte der Szenarien ebenfalls noch einmal aufgegriffen:

	Erwarteter Ø-Erlös €	Anzahl Spender														
		PJ 3			PJ 5			PJ 10			PJ 15			PJ 20		
		pess.	Real.	opt.	pess.	real.	opt.	pess.	real.	opt.	pess.	real.	opt.	pess.	real.	opt.
Erstspender	50*	500	750	1.000	350	400	500	200	250	300	150	200	250	100	150	200
Mehrfachspender	60*	200	250	300	150	200	250	120	150	250	90	100	200	75	80	150
Patent (kum.)	120*	200	360	480	270	480	750	300	640	950	300	680	1.050	300	700	1.100
Großspender	6.000	3	4	9	4	5	11	4	8	13	4	9	14	4	10	15
Zustifter	15.000	1	2	3	1	2	3	1	2	4	1	2	4	1	2	4
Erblasser	60.000	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
Summe		904	1.366	1.792	775	1.088	1.515	625	1.051	1.518	545	992	1.519	480	943	1.470

Anzahl und Durchschnittsbeträge der Zuwendungen gegliedert nach Spendersegmenten (Quelle Antragsergänzung Tab. 3)

**Tabelle 17: Szenarien zum Erfolg am Spendenmarkt (Teil 1)**

	PJ 3			PJ 5			PJ 10			PJ 15			PJ 20		
	pess.	real.	opt.												
Erstspender	25.000	37.500	50.000	17.500	20.000	25.000	10.000	12.500	15.000	7.500	10.000	12.500	5.000	7.500	10.000
Zweitspender	12.000	15.000	18.000	9.000	12.000	15.000	7.200	9.000	15.000	5.400	6.000	12.000	4.500	4.800	9.000
Paten (kum.)	24.000	43.200	57.600	32.400	57.600	90.000	36.000	76.800	114.000	36.000	81.600	126.000	36.000	84.000	132.000
Großspender	18.000	24.000	54.000	24.000	30.000	66.000	24.000	48.000	78.000	24.000	54.000	84.000	24.000	60.000	90.000
Zustifter	15.000	30.000	45.000	15.000	30.000	45.000	15.000	30.000	60.000	15.000	30.000	60.000	15.000	30.000	60.000
Erblasser	0	0	0	0	60.000	60.000	0	60.000	60.000	0	60.000	60.000	0	60.000	60.000
Summe	94.000	149.700	224.600	97.900	209.600	301.000	92.200	236.300	342.000	87.900	241.600	354.500	84.500	246.300	361.000

Höhe der Zuwendungen (€) gegliedert nach Spendersegmenten (Quelle Antragsergänzung Tab. 4)

**Tabelle 18: Szenarien zum Erfolg am Spendenmarkt (Teil 2)**

Die Szenarien bilden einen Maßstab für die Beurteilung des Erfolgs am Spendenmarkt. In der Zusammenstellung mit den Kosten des Profitcenters kann festgestellt werden, ob eine Weiterführung des Geschäftsbereiches als Profitcenters wirtschaftliche gerechtfertigt ist oder ob der Bereich als bloßes Flächenmanagement mit stark verringerten Kosten und stark verringerten Einnahmen wirtschaftlicher wäre.

#### 5.4.2.1.2 Marketingstrategien

Bei der Konzeption des Profitcenters Grünhaus wurde davon ausgegangen, dass Spender vor allem durch den beabsichtigten Flächenkauf zu erreichen sind. Um die Einkommensverluste durch wegbrechende Spendenzahlen nach Abschluss des Flächenerwerbs abzufangen, ist ein möglichst großer Patenkreis aufzubauen, der mit seinen kontinuierlich fließenden Patenbeiträgen den Grundsockel einer längerfristigen Finanzierung bildet.

Tabelle 19 gibt die entwickelte Marketingstrategie wieder, die durch zwei Phasen mit unterschiedlichem Schwerpunkten gekennzeichnet ist. Die erste Phase von Projektjahr 0-3 ist durch die Notwendigkeit, Spendengelder für den Flächenkauf zu akquirieren und der hohen Attraktivität des Flächenkaufs als Spendenzweck gekennzeichnet. Die Patenwerbung zum Aufbau des Patenstammes besitzt daneben eine hohe, aber bis zum 2. Projektjahr noch untergeordnete Bedeutung.

Die zweite Marketingphase beginnt mit dem 3. Projektjahr und dem Abschluss des Flächenkaufs. Die Spendenwerbung tritt in den Hintergrund, im Zentrum der Anstrengungen steht nun die Patenwerbung. Die Werbung um Zustiftungen ist ab Projektjahr 2 unverzichtbar, allerdings benötigt sie durch Akquise der Zustifter aus dem Pool der Spender nur einen geringen, dafür aber sehr gezielten Mittel- und Personaleinsatz. Ab Projektjahr 4 und dem Wegfall der Förderung über die DBU werden die Ziele mit gleicher Gewichtung, aber verringertem Mittel- und Personaleinsatz weiterverfolgt.

Projektjahr	0	1	2	3	4	5	10	15	20
Spender	++++	++++	+++	++	+	+	+	+	+
Paten	++	++	++	+++	++	++	++	++	++
Zustifter			+	+	+	+	+	+	+

+++ = sehr hohe Bedeutung, sehr großer Mittel- und Personaleinsatz, ++ = hohe Bedeutung, Personal- und Mitteleinsatz hoch, + = unverzichtbar, Personal- und Mitteleinsatz mäßig

**Tabelle 19: Mittel- und Personaleinsatz im Projektverlauf**

### 5.4.2.1.3 Ergebnisse des Spendenmarketings

Tabelle 20 gibt den Umfang und den Ertrag der einzelnen Spendensegmente für den Projektzeitraum wieder:

Projektjahr		0	1	2	3	4	Gesamt
Marketingsegment	Zeitraum	Vor 31.07.2003	1.08.2003 - 31.07.2004	1.08.2004 - 31.07.2005	1.08.2005 - 31.07.2006	1.08.2006 - 31.12.2006	
		IST	IST	IST	IST	IST	IST
Erstspender	Anzahl Spender/ Spenden	1.139	884	453	351	47	2.874
	Einnahmen €	69.499	57.797	30.560	29.497	10.197	197.550
Mehrfachspenden	Anzahl Spenden	42	386	445	437	57	1.367
	Upgrading zu Zweitspender	38	309	263	200	24	834
	Einnahmen €	1.898	21.632	37.194	36.280	4.083	101.087
Großspender	Anzahl	0	1	0	3	0	4
	Einnahmen €	0	6.200	0	45.000	0	51.200
Patron	Anzahl kum.	37	196	292	399	464	464
	Einnahmen €	3.540	18.226	28.768	40.957	19.376	110.867
Bildung von Stif- tungskapital und Erträge aus Stif- tungskapital	Anzahl	0	1	2	5	1	9
	Einnahmen €	0	5.000	75.000	120.000	7.200	207.200
	Zinsertrag € (Ver- zins. 4,0 %)	0	200	3.000	4.800	120	8.288
Erblasser	Anzahl	0	0	0	0	1	1
	Einnahmen €	0	0	0	0	0	0
<b>Ist Einnahmen gesamt €</b>		<b>74.937</b>	<b>109.055</b>	<b>174.523</b>	<b>276.534</b>	<b>40.976</b>	<b>676.192</b>
<b>nach Abzug Weiterleitung N&amp;K-Spenden</b>		<b>74.937</b>	<b>74.719</b>	<b>172.909</b>	<b>276.534</b>	<b>40.976</b>	<b>640.074</b>

Tabelle 20: Ergebnisse des Spendenmarketings (Stand 31.12.2006)

Die Hälfte der bei der Medienkooperation mit Natur&kosmos (N&K) eingeworbenen Spenden wurde an die Deutsche Umwelthilfe für das ebenfalls in der Medienkooperation beworbene Bergbaufolgeprojekt „Lausitzer Seenland“ weitergeleitet.

Für die Bewertung der Ergebnisse in Hinblick auf die Zielwerte (Tabelle 16) wurde folgende Bewertungsmatrix entwickelt:

Symbol	Aussage
---	sehr starke negative Abweichung (mehr als -50 Prozent)
--	starke negative Abweichung (mehr als -30 Prozent)
-	geringe negative Abweichung (zwischen -10 und -30 Prozent)
o	Sollwert erreicht (mit Abweichung von plus/minus 10 Prozent)
+	geringe positive Abweichung (zwischen +10 und +30 Prozent)
++	starke positive Abweichung (mehr als +30 Prozent)
+++	sehr starke positive Abweichung (mehr als + 50 Prozent)

Tabelle 21: Bewertungsmatrix Spendenmarketing

Die Bewertung der Ergebnisse des Spendenmarketings der ersten drei Projektjahre nach dieser Matrix gibt Tabelle 22 wieder. Für das 4. Projektjahr lassen sich derzeit nur Tendenzen ablesen, so dass auf eine Bewertung mittels Matrix verzichtet wird.

Projektjahr		0	1	2	3
Marketingsegment	Zeitraum	vor 31.07.2003	1.08.2003 - 31.07.2004	1.08.2004 - 31.07.2005	1.08.2005 - 31.07.2006
		IST	IST	IST	IST
Erstspender	Anzahl	+++	+	--	---
	Einnahmen	+++	++	-	-
Mehrfachspender	Anzahl	+	+++	+++	++
	Einnahmen	+	+++	+++	+++
Großspender	Anzahl	o	o	---	---
	Einnahmen	o	o	---	o
Paten	Anzahl kum.	+	o	o	o
	Einnahmen	+	-	o	o
Bildung von Stiftungs- kapital und Erträge aus Stiftungskapital	Anzahl	o	+	+	++
	Kapitalzuwachs p.a.	o	+	+++	+++
	Ertrag (Verzins. 4,0%)	o	+	+++	+++
Erblasser		o	o	o	o
		o	o	o	o
Ist Einnahmen gesamt		+++	+++	++	+++
nach Abzug Weiterleitung N&K-Spenden		+++	+	++	+++

**Tabelle 22: Bewertung der Marketing-Ergebnisse**

Tabelle 22 zeigt, dass das Projekt Grünhaus einen außerordentlich erfolgreichen Verlauf im Spendenmarketing vorweisen kann. Durch die schon vor dem Projektstart angelaufene Medienkooperation mit der Zeitschrift Natur&kosmos konnten bereits vor dem Start des Projektes eine hohe Anzahl Spender mobilisiert und eine hohe Spendensumme akquiriert werden. Dadurch liegen die Einnahmen aus dem Segment der Erstspender im Projektjahr 0 und 1 noch z. T. weit über den Erwartungen. Im Projektjahr 2 und 3 können diese guten Ergebnisse bei der Erstspenderakquise nach dem Auslaufen der Medienkooperation nicht mehr gehalten werden.

Die Defizite im Erstspendersegment werden durch die ausgesprochen guten Ergebnisse bei den Mehrfachspendern und dem sehr erfolgreichen Aufbau des Stiftungskapitals aufgefangen, bei denen z. T. über 50 % höhere Einnahmen als geplant erzielt werden konnten. Die Ergebnisse in diesen beiden Bereichen zeigen, dass es durch eine intensive und nachhaltige Kommunikation des Projektes sehr gut gelungen ist, Unterstützer so erfolgreich zu gewinnen, dass sich eine große Anzahl von Spendern über einen längeren Zeitraum an Grünhaus gebunden fühlt. Das strukturelle Defizit eines geringen Erstspenderstammes kann so durch eine besonders intensive und sorgfältige Kommunikation ausgeglichen werden.

Im Großspendersegment konnten die gesteckten Umsatzziele bis auf das 2. Projektjahr erfüllt werden. Die Anzahl der Großspender lag im 2. und 3. Projektjahr mehr als 50 % unter den Erwartungen. Dieses Ergebnis ist vor allem auch auf die sehr hoch gewählte Großspenderdefinition mit einer Spendenhöhe ab 6.000 Euro zurückzuführen. Bei einer Veränderung der Großspenderdefinition auf eine immer noch ehrgeizige Spendenhöhe ab 2.500 € verschieben sich die Ergebnisse der einzelnen Marketingsegmente dahingehend, dass im Großspendermarketing im 0., 1. und 3. Projektjahr bis zu 10 % höhere Umsätze erzielt werden können, das Defizit im 2. Projektjahr bei der Anzahl der Großspender nur noch zwischen 10 und 30 % liegt und der Umsatz in diesem Jahr nur noch zwischen 30 und 50 % zu gering ist. Mit der Senkung der Großspenderdefinition verändern sich die sehr guten Ergebnisse im Bereich der Mehrfachspender nicht merklich. Die Neuordnung von Spenden macht sich vor allem im Erstspendersegment bemerkbar, bei denen das Fehlen von 6 Großspenden über 2.500 € die Umsatzergebnisse drückt.

Im Segment des Patenmarketings, dem in Folge der Marketingstrategie eine besonders hohe Bedeutung zukommt, konnten die gesteckten Ziele hinsichtlich Patenanzahl und Einnahmen aus Patenschaften recht genau erreicht werden. Da die Einnahmen aus den Patenschaften durch versetzte Zahlungsrhythmen nicht immer voll dem Jahr des Patenschaftsbeginns zugeordnet werden können, sind die Ergebnisse der Zahlungszusagen durch Patenschaften je Projektjahr sogar noch befriedigender als die effektiv gezahlten Patenbeiträge.

Der Blick auf die Gesamteinnahmen je Projektjahr zeigt in der Abwägung einzelner Segmente gegeneinander noch einmal den sehr erfolgreichen Gesamtverlauf des Spendenmarketings: In jedem Jahr konnten zwischen 10 % bis über 50 % höhere Gesamteinnahmen erzielt werden als im Projektantrag veranschlagt. Die Umsatzergebnisse vor der Weiterleitung von 50 % des Spendenertrags aus der Natur&kosmos-Medienkooperation an die beteiligte Deutsche Umwelthilfe liegen sogar mehr als 30 % bzw. mehr als 50 % über den Zielvorgaben.

Die Auswertung der durchschnittlichen Spendenhöhe zeigt, dass die zu Beginn des Projektes kalkulierten Werte vorsichtig konservativ eingeschätzt wurden (siehe Tabelle 23).

Projektjahr	0	1	2	3	4	Gesamt	Zielvorgabe Projektantrag
	vor 31.07.2003	1.08.2003 - 31.07.2004	1.08.2004 - 31.07.2005	1.08.2005 - 31.07.2006	1.08.2006 - 31.12.2006		
Marketingsegment	IST	IST	IST	IST	IST	IST	SOLL
<b>Erstspender</b>	61	65	67	84	217	69	<b>50</b>
<b>Mehrfachspenden</b>	45	56	84	83	72	74	<b>60</b>
<b>Großspenden</b>	0	6.200	0	15.000	0	12.800	<b>6.000</b>
<b>Patenbeiträge</b>	135	112	112	114	112	117	<b>120</b>
<b>Zustiftungen</b>	0	5.000	37.500	24.000	7.200	23.022	<b>15.000</b>

**Tabelle 23: Durchschnittserlöse des Spendenmarketings**

Während die Höhe der durchschnittlichen Erstspende gleich ab Beginn des Projektes die Erwartungen übertraf, ist dies bei den Mehrfachspenden ab dem 2. Projektjahr der Fall. Erst- und Mehrfachspenden liegen gleich das mehr als doppelt so hoch wie der bundesweite Durchschnitt einer Spende im Umweltschutzbereich, der bei 21,39 € liegt ([www.fundraisingverband.de](http://www.fundraisingverband.de)). Die erfreuliche Höhe im Bereich Erstspende ist entscheidend geprägt durch einzelne relativ hohe Erstspenden, die noch nicht als Großspende klassifiziert werden. Die durchschnittliche Großspende liegt naturgemäß über der Kalkulationsgröße zu Projektbeginn, da diese gleichzeitig als Großspendendefinition eingesetzt wurde. Die durchschnittlichen Patenbeiträge liegen leicht unter dem geschätzten Wert, wobei sich die Durchschnittswerte nach den Patenzusagen richten und nicht nach den Pateneinnahmen des jeweiligen Projektjahres. Trotzdem liegt der eingeworbene durchschnittliche Patenantrag noch um das dreifache höher als der bundesweite Durchschnitt einer Dauerspende, die im Schnitt 33,03 € beträgt ([www.fundraisingverband.de](http://www.fundraisingverband.de)). Die durchschnittliche Zustiftungshöhe übertrifft die Erwartungen. Die hohe Schwankungsbreite der durchschnittlichen Großspenden und Zustiftungen in den einzelnen Projektjahren zeigt, wie schwer steuerbar und kalkulierbar gerade diese so wichtigen Finanzbereiche sind.

Insgesamt haben sich bis zum 31.12.2006 mit Spenden, Zustiftungen und Patenbeiträgen 3.128 Personen für Grünhaus eingesetzt. 1391 Personen (44,5 %) sind erst durch Grünhaus mit der NABU-Stiftung in Kontakt gekommen. 847 Unterstützer (27,1 %) dagegen wurden aus dem Stamm der aktiven Spender der NABU-Stiftung für das neue Projekt Grünhaus gewonnen. Insgesamt ist von 2.835 Personen die Adresse vollständig bekannt, so dass dieser Personenstamm für weiteres Marketing des Projektes Grünhaus zur Verfügung steht.

#### 5.4.2.1.4 Einordnung in Marketingszenarien

Die Einordnung der Marketingergebnisse in die formulierten Marketingszenarien aus Tabelle 17 und Tabelle 18 zeigt folgendes Bild:

Marketingsegment		Bewertung der Ergebnisse des 3. PJ hinsichtlich ihrer Nähe zum pessimistischen, realistischen bzw. optimistischen Szenarium
Erstspender	Anzahl	Unterschreitung der pessimistischen Erwartungshaltung
	Einnahmen	pessimistisch bis realistisch
Mehrfachspenden	Anzahl Spenden	Übererfüllung der optimistischen Erwartungshaltung
	Einnahmen	Übererfüllung der optimistischen Erwartungshaltung
Großspender	Anzahl	Pessimistisch
	Einnahmen	realistisch bis optimistisch
Paten	Anzahl kum.	realistisch bis optimistisch
	Einnahmen	Realistisch
Zustifter	Anzahl	Übererfüllung der optimistischen Erwartungshaltung
	Einnahmen	Übererfüllung der optimistischen Erwartungshaltung
Erblasser	Anzahl	Realistisch
	Einnahmen	Realistisch
Umsatz	Einnahmen	Übererfüllung der optimistischen Erwartungshaltung

**Tabelle 24: Einordnung der realen Entwicklung in die aufgestellten Szenarien**

Außer bei der Erstspenderakquise und der Anzahl der Großspender folgen alle Marketingsegmente dem realistischen bis optimistischen Szenarium. Durch die höher als erwartet liegende Durchschnittspende bei den Erstspenden liegen die Umsatzergebnisse beim Erstspendermarketing trotz geringer Spendenanzahl zwischen dem pessimistischen und dem realistischen Szenarium. Zur weiteren Beurteilung der Geschäftsfeldentwicklung wird es von entscheidender Bedeutung sein, ob sich diese positive Entwicklung auch nach dem Wechsel in der Marketingstrategie mit dem 3. Projektjahr sowie mit dem verringerten Mittel- und Personaleinsatz nach dem Auslaufen der Projektförderung aufrecht erhalten lässt.

#### 5.4.2.2 Spender

Die Gewinnung von Spendern stand vor allem in den ersten zwei Projektjahren im Zentrum des Marketings, um die anstehenden Flächenkäufe zu finanzieren. Daneben bezweckte die Spenderwerbung auch den Aufbau eines Pools an warmen Adressen, da davon ausgegangen wurde, dass sich nach dem Spendenpyramidenmodell aus Erstspendern Paten, Großspender, Zustifter und Erblasser entwickeln lassen.

##### 5.4.2.2.1 Effektivität und Wirtschaftlichkeit der erprobten Fundraisinginstrumente

Bei den Marketingaktionen zur Spendengenerierung wurden meist mehrere Ziele verfolgt wie z. B. bei den Mailings neben der Spendenwerbung auch die Patengewinnung. Tabelle 25 gibt die Ergebnisse sämtliche Fundraising-Aktionen wieder. Die eingesetzten Instrumente werden evaluiert hinsichtlich

- Anzahl Spender bzw. Paten und Response (Return): Die Anzahl der Spender bzw. Paten beschreibt den absoluten Wert der durch die Aktion eingeworbenen Spenden bzw. Patenschaften. Bei der Response wird die Anzahl der Spenden/Patenschaften prozentual ins Verhältnis gesetzt zur Anzahl der bei der Aktion angesprochenen Adressanzahl. Die Response ist wichtige Grundlage zur Berechnung weiteren ökonomischer Kennzahlen.

- Erlöse an Spenden bzw. Patenbeiträgen: Während bei den Spenden sämtliche durch eine Aktion eingeworbenen Beträge als Erlös summiert werden, werden bei den Patenschaften vornehmlich die Erträge des 1. Patenjahres tabellarisch aufgeführt und der Aktion als Erlös zugerechnet.
- Variable Sachkosten der Maßnahme: Hierunter fallen die von der Aktion abhängigen Sachkosten wie z. B. Agenturleistungen, Produktionskosten, Verlagskosten etc.
- Variable Personalkosten der Maßnahme: Hierunter werden die im Projekt angefallenen Personalstunden zur Steuerung, Durchführung und Auswertung der Aktion gefasst.
- Deckungsbeitrag: Der Deckungsbeitrag errechnet sich aus den Erlösen einer Maßnahme abzüglich den variablen Sach- und Personalkosten einer Maßnahme.
- Return of Investment (ROI): Der ROI dient der Ermittlung der Rendite in Prozent und prüft die Wirtschaftlichkeit einer Maßnahme. Der Brutto-ROI wird errechnet aus dem Gesamterlös geteilt durch die Kosten.
- Kosten je neuem Unterstützer: Die Kosten pro Neuspender ergeben sich aus den Gesamtkosten einer Aktion dividiert durch die Gesamtzahl der gewonnenen Neuspender.

Am erfolgreichsten war die Medienkooperation mit Natur&kosmos zum 100jährigen Geburtstag des Magazinteils kosmos. Durch den mehrmaligen Spendenaufruf in der Zeitschrift spendeten 903 Personen auf das eingerichtete Sonderkonto. Die Kosten für die Spenden sowie für die hieraus gewonnenen warmen Adressen waren für die NABU-Stiftung minimal.

Die Spendenmailings (Aktions-Nr. 2 – 5) erwirtschafteten ebenfalls positive Deckungsbeiträge und einen ROI von über 1. Allerdings wurden die Mailings vor allem von den warmen Stiftungsadressen getragen. So wurden im ersten Mailings ausschließlich warme Adressen und NABU-Altspenderadressen eingesetzt, die eine hohe Response, Deckungsbeitrag, ROI und mit 66,30 € akzeptable Kosten für die Gewinnung eines Spenders/Patens erreichten. Bei den nachfolgenden Mailings wurden Kaltadressen dazugekauft, die in den Responsewerten nicht überzeugen konnten, und daher die Gesamtwerte der Mailings stark drückten. So erreichen die Kosten je neu gewonnenem Unterstützer eine Höhe, die auch durch nachfolgende Spenden nicht mehr innerhalb eines ethisch vertretbaren Zeitraums von ein bis zwei Jahren ausgeglichen werden können.

Zur Spendergewinnung wurden zwei Beileger produziert, die in zwei Ausgaben von Natur&Kosmos-Magazinen beigelegt wurden (Aktions-Nr. 10 und 11). Während die Erträge des ersten Beilegers bereits durch Spenden und Patenbeiträge des ersten Jahres seine Kosten erreichen und damit die Patenbeiträge ab dem zweiten Jahr ins Projekt fließen können, erreicht der zweite Beileger auch bei Betrachtung der mehrjährigen Einnahmen nicht seine Kosten. Die Kosten je neuem Unterstützer liegen bei den beiden Beilegern zwischen 79,47 €, was akzeptabel ist, und 143,26 €, was ethisch nicht mehr vertretbar ist.

Sehr erfolgreich für die Spenderwerbung war die Vortragsreihe (Aktions-Nr. 16), bei der im Frühjahr 2006 25 Vorträge bei NABU-Gruppen gehalten wurden. Die Anzahl neuer Spender oder Paten ist zwar gering, so dass die Kosten je neuem Spender mit 64,32 Euro recht hoch ausfallen. Durch die hohen Spenden einzelner NABU-Gruppen amortisieren sich die Kosten jedoch fünffach, so dass die Vorträge ein interessantes Fundraising-Instrument darstellen. Neben der Fundraising-Funktion dienen die Vorträge zudem der Spender- und Patenbindung, da Unterstützer zu den Vorträgen gesondert eingeladen werden können.

Kategorie	Aktion	Aktions-Nr.	Zeitraum	Aufgabe/Teilnehmer	Spender Anzahl Response	Zugewinn Stiftungsadressen	Erlöse Spenden	Erlöse Patenbeiträge 1. Jahr	Variable Kosten der Maßnahme	Deckungsbeitrag	ROI	Paten Anzahl Response	Kosten je Unterstützer in €
Medienkooperation	Medienkooperation Natur & Kosmos	1	Jun 03-Dez04	60.000	903 1,51%	604	31.523	-	135,6	27.204 €	232	-	0,22
Spenden-Mailings an warme und kalte Adressen	Mailing B&O 03/2003	2	Mrz 03	20.000	698 3,49%	284	38.255	3.931	18.829	23.357 €	2,24	35 0,18%	66,30
	Mailing B&O 05/2004	3	Mai 04	25.000	632 2,53%	147	32.018	3.482	27.749	7.751 €	1,28	31 0,12%	188,77
	Mailing B&O 05/2005	4	Mai 05	40.000	740 1,85%	173	37.509	3.594	35.660	5.443 €	1,15	32 0,08%	206,13
	Mailing B&O 05/2006	5	Mai 06	40.149	657 1,64%	238	41.093	5.728	35.237	11.584 €	1,33	51 0,13%	148,06
Paten-Mailings an Grünhaus-Spender	PatenMailing 09/ 2003	6	Sep 03	979	-	-	-	3931,2	543	3.388 €	7,24	35 3,58%	15,51
	Paten-Mailing 10/2004 i. V. 3Sat-Film	7	Okt 04	1.563	-	-	-	1797,12	625	1.172 €	2,88	16 1,02%	39,05
	Paten-Mailing 02/2006	8	Feb 06	680	-	-	-	1248,48	170	1.078 €	7,32	15 2,21%	11,36
	Paten-Mailing an N&K-Spender 11/2006	9	Nov 06	596	-	-	-	561,6	208	354 €	2,70	5 0,84%	41,58
Beileger in Zeitschriften	Beileger N&K 10/2003	10	Okt 03	60.000	106 0,18%	165	6390	6626,88	13.113	-96 €	0,99	59 0,1%	79,47
	Beileger N&K 03/2004	11	Mrz 04	60.000	56 0,09%	68	3391	1347,84	9.742	-5.003 €	0,49	12 0,02%	143,26
	Beileger PM Spezial 02/2005	12	Mai 05	60.000	-	-	-	1.236	10.999	-9.763 €	0,11	11 0,02%	999,87
Beihefter in Zeitschriften	Naturschutz heute 4/2006	13	Nov 06	270.000	-	25	-	2.808	12.417	-9.609 €	0,23	25 0,01%	496,67
Beikleber in Zeitschriften	Kraut und Rüben 01/2007	14	Dez-Jan 06/07	50.000	-	8	-	899	10.051	-9.153 €	0,09	8 0,02%	1256,39
	Natur & Kosmos 11/2006	15	Nov 06	50.000	-	20	-	2.246	5.049	-2.803 €	0,44	20 0,04%	252,47
Vortragsreihe	25 Vorträge	16	Feb. -April 06	793	13 1,64%	2	7.730	1235,52	1543,78	7.422 €	5,81	11 1,39%	64,32
Führungen/lokale Kontakte	Geführte Wanderungen	17	2003-2006	69 1136	1 0,08	12	3.696	1235,52	481,6	841 €	2,75	11 0,97%	40,13
Internet	Pflege Grünhaus-Seiten auf Stiftungshomepage	18	Mrz05-Dez06	2892 2,35%	68	5	8.453	6177,6	1400	13.231 €	10,45	55 1,9%	280,00

**Tabelle 25: Marketing-Aktionen zur Spenden- und Patenschaftsakquise**

Ebenfalls als interessantes Fundraising-Instrument erweist sich die Internetpräsenz von Grünhaus (Aktions-Nr. 18, siehe hierzu auch Kap. 5.4.3.4), das mit außergewöhnlich hohen Durchschnittsspenden und geringen Kosten einen ROI von über 10 erwirtschaftet. Die Kosten je neuem Unterstützer stellen sich als verzerrt hoch da, da die Kosten des Internets vor allem durch den Relaunch der Internetseiten im Herbst 2006 verursacht wurden und damit keine laufende Belastung abbilden. Beeindruckend ist die hohe Zahl an Patenschaften, die über das Internet abgeschlossen wurden.

#### 5.4.2.2.2 Betrachtung einzelner Spendersegmente

Die Werbung von Mehrfachspendern war nicht nur hinsichtlich des generierten Einkommens und der Durchschnittsspendenhöhe sehr erfolgreich. Tabelle 26 gibt die prozentuale Entwicklung von Zweitspendern aus dem Pool der Erstspender je Projektjahr wieder. Insgesamt konnten 28,65 % der Erstspender zu einer zweiten Spende bewegt werden.

Projektjahr	0	1	2	3	Gesamt
<b>Erstspender Zugewinn pro Jahr</b>	1.139	884	453	351	2.827
<b>Erstspender Jahresende</b>	1.101	1.676	1.866	2.017	
<b>Zweitspender Zugewinn pro Jahr</b>	38	309	263	200	810
<b>Zweitspenderstamm Jahresende</b>	38	347	610	810	
<b>Umwandlung von Erst- in Zweitspender je Jahr</b>	3,34%	15,57%	12,35%	9,02%	28,65%

Tabelle 26: Umwandlung von Erst- in Zweitspender

Bei der Einwerbung von Großspenden war insbesondere die gezielte Ansprache von NABU Gruppen und finanzstarken Einzelpersonen und Unternehmen erfolgreich.

#### 5.4.2.2.3 Fazit und Auswirkungen auf das künftige Fundraising

Bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit der Fundraising-Aktionen reicht nicht der Blick auf den Deckungsbeitrag, der sich im Laufe mehrjähriger Patenzahlungen in den positiven Bereich vorarbeiten kann. Im gemeinnützigen Sektor muss zur ethischen Vertretbarkeit einer Maßnahme die Gewinnzone relativ schnell erreicht werden, damit nicht unvertretbar hohe Spendenmittel rein für die Neuspendergewinnung eingesetzt werden.

Unter diesen Bewertungskriterien sind für die Spendengewinnung nur Mailings an warme Stiftungsspenden, im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit von Grünhaus gewonnene Adressen und NABU-Altspender-Adressen vertretbar. Als hocheffektiv und lukrativ zeigt sich die Medienkooperation, wobei es allerdings sehr schwer sein wird, einen neuen Medienpartner für eine ähnliche Aktion zu gewinnen. Die Spendengewinnung über einen Beileger ist mit hohen Risiken verbunden und nur im Zusammenspiel mit einer gleichzeitigen und erfolgreichen Patenwerbung wirtschaftlich sinnvoll und ethisch vertretbar. Als sehr gute Medien der Spendengewinnung erweisen sich Vorträge und die Internetpräsenz, wobei beide zwar eine sehr gute Kostendeckung aufweisen, aber nur wenig zur Neuspenderakquise beitragen.

Für das weitere Spenden-Fundraising können zukünftig zwei Handlungsfelder aufgezeigt werden:

1. Marketing auf der Grundlage der Spenderadressdatei
  - a) Upgraden von Einzelspendern zu Mehrfachspendern (aber vorrangig Patenwerbung!)
  - b) Einzelansprache einzelner Personen und Upgraden zu Großspendern nach gezielter Analyse der Spenderkarriere

2. Neuspendergewinnung auf der Grundlage neu gewonnener Adressen, die auf kostengünstigem Wege zu akquirieren sind. Folgende Methoden sind hierbei zukünftig zu verfolgen:

- hausinterner Adresssammlung bei Vorträgen und Wanderungen
- Gewinnspiel in einer passenden Zeitschrift zur Adressgenerierung
- Regionales Mailing nach Adressrecherche über das Internet/Telefonbuch
- Gezielte Ansprache einzelner potenzieller Großspender mit Bitte um größere Beträge nach Analyse der potentiellen Finanzkraft

Durch den Abschluss des Flächenkaufs kann Spendern nicht mehr das attraktive Verwendungsfeld Flächenkauf für ihre Spende angeboten werden. Gerade für Neuspender müssen daher neue Spendenthemen gefunden werden, die attraktiv und in ihrem benötigten Finanzaufwand nachvollziehbar sind und die gegenüber anderen sozialen und naturschutzorientierten Projekten ein Alleinstellungsmerkmal besitzen.

### 5.4.2.3 Paten

#### 5.4.2.3.1 Aufbau des Patenstammes

Beim Aufbau des Patenstammes für Grünhaus konnten die gesteckten Ziele voll erreicht werden (vgl. Kap. 5.4.2.1.3). Wegen der hohen Bedeutung des Patenstammes wird auf dieses Marketingsegment im Folgenden besonders intensiv eingegangen.

Tabelle 27 schlüsselt die Bewegung im Patenstamm für die einzelnen Projektjahre genauer auf. Zu beachten ist, dass die Werte für das 4. Projektjahr nur einen fünfmonatigen Zeitraum abdecken.

Projektjahr	Anzahl neuer Paten	Anzahl Kündigungen	Anzahl Paten zum Projektjahresende	Kündigungen prozentual
0	37	0	37	0
1	164	5	196	2,5
2	106	10	292	3,3
3	132	25	399	5,9
4	88	23	464	4,7
<b>Summen</b>	<b>527</b>	<b>63</b>		

**Tabelle 27: Aufbau Grünhaus-Patenstamm** (Stand 31.12.2006)

Mit steigendem Größe des Patenstammes steigt naturgemäß auch die Anzahl der Kündigungen. Die hohen prozentualen Kündigungsraten im dritten und vierten Projektjahr sind zu einem großen Teil auf Geschenkpatenschaften zurückzuführen, die nach Ablauf von 12 Monaten automatisch auslaufen (siehe Abbildung 2).

Abbildung 1 zeigt eine Prognose der Ergebnisse bis zum Ende des 4. Projektjahres am 31.07.2007. Es zeigt sich, dass der Erfolg beim Aufbau des Patenstammen im 2. und 3. und voraussichtlich auch im 4. Projektjahr ungebremst gehalten werden konnte.

Abbildung 1: Prognostizierter Patenstamm für das 4. Projektjahr

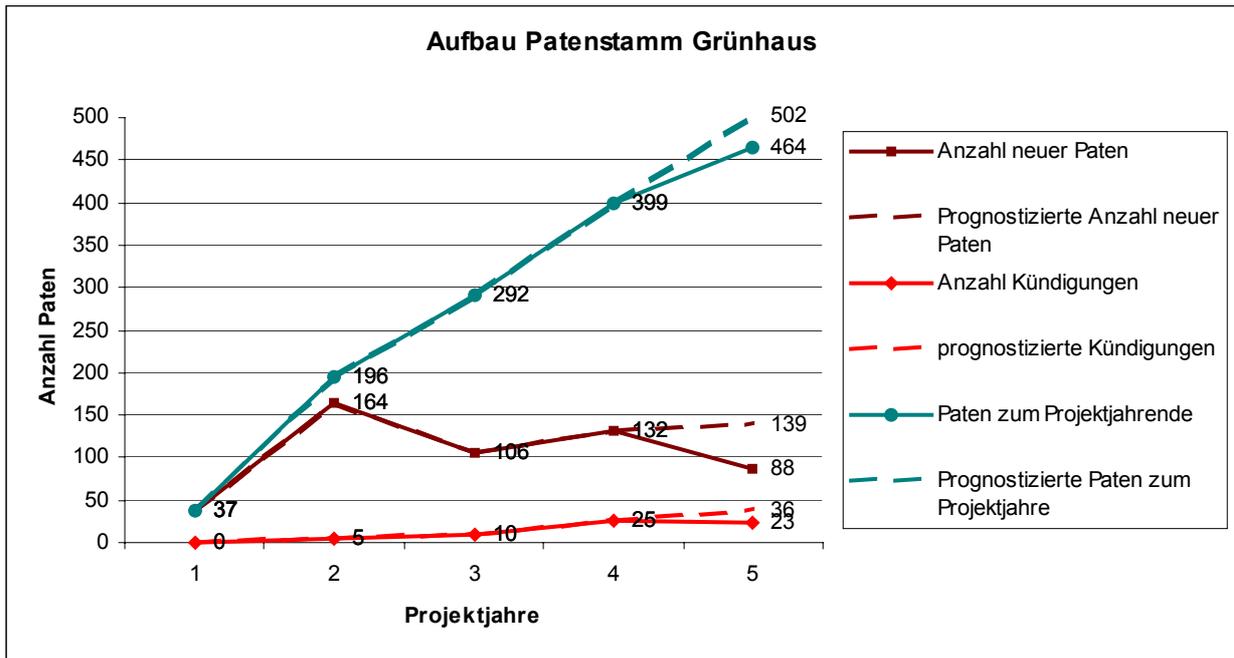
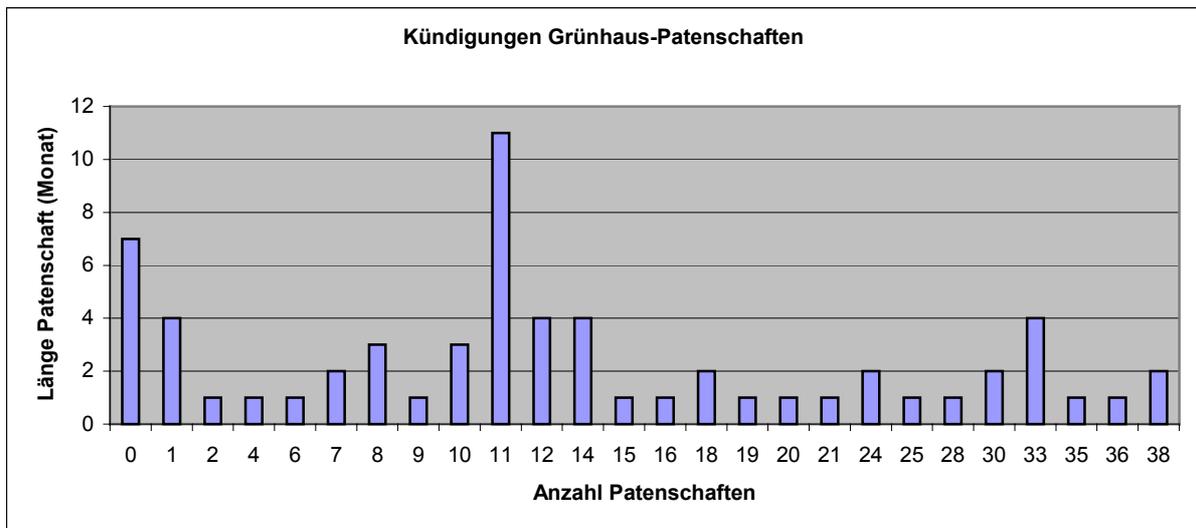


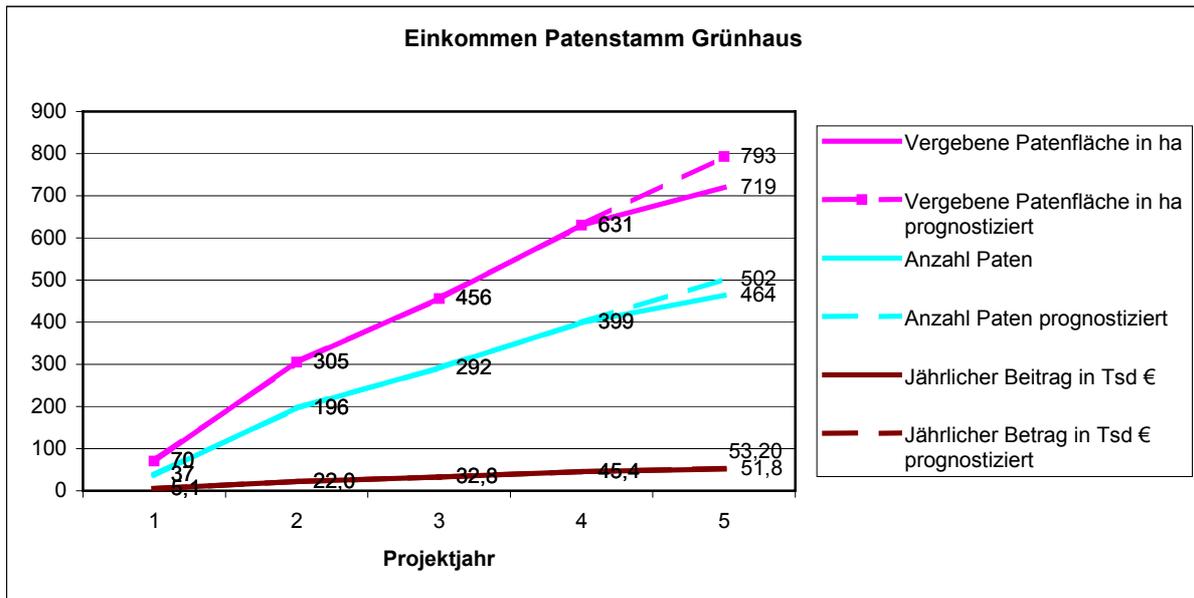
Abbildung 2: Laufzeitlänge Patenschaften



Im Vergleich zu der Naturparadies-Patenschaft der NABU-Stiftung bildet sich bei der Grünhaus-Patenschaft keine Kündigungswelle nach 23 Monaten Patenschaftslauflänge und damit dem 2. Einzugstermin des Jahresbeitrages aus. Dies ist ein Hinweis darauf, dass durch eine erfolgreiche Patenbetreuung eine intensive Bindung der Paten an ihr Projekt aufgebaut werden konnte, die auch über einen längeren Zeitraum besteht.

Abbildung 3 gibt Auskunft über die Erträge, die über den Patenstamm generiert werden können. Auch hier sind die Ergebnisse des 4. Projektjahres bezogen auf die ersten 5 Monate, so dass das Ergebnis nach 12 Monaten als Prognose dargestellt ist. Mit Stand zum 31.12.2006 wurden 719 Hektar von 464 Paten finanziell getragen, woraus ein fest zu kalkulierender jährlicher Ertrag von rund 51.800 Euro resultiert.

Abbildung 3: Erträge Patenstamm Grünhaus



### 5.4.2.3.2 Charakterisierung der Paten

Die Auswertung der persönlichen Daten der Paten korreliert mit den Ergebnissen der Patenbefragung von 2004: Mehr als die Hälfte der Paten ist männlich (54,6 %), Frauen sind mit 37,8 % unterrepräsentiert, die restlichen Patenschaften werden von Paaren (6,1 %) oder in Einzelfällen von Firmen und Vereinen getragen.

Fast die Hälfte der Paten (45 %) ist zwischen 61 und 80 Jahre alt. Weitere 8,1 % sind sogar noch älter als 80 Jahre. Ein knappes Drittel (30,3 %) befindet sich im Lebensabschnitt zwischen 40 und 60 Jahren. Nur 15,7 % bzw. 0,5 % sind jünger als 40 Jahre bzw. jünger als 20 Jahre.

Die Erkenntnisse über den Aufbau der Patenschaften zeigen, dass eine Grünhaus-Patenchaft insbesondere für ein männliches Publikum im Seniorenalter attraktiv ist. Bei der Weiterentwicklung der Bindungsstrategie und der Bindungselemente (Patenreise, Patenpost) sowie der Werbung ist dies zu berücksichtigen.

### 5.4.2.3.3 Patenbindung

Strategien zur Patenbindung sind zur Pflege eines dauerhaft bestehenden Patenstammes unerlässlich. Tabelle 28 gibt erprobte Patenbindungselemente, ihre Funktionen und ihre variablen Sachkosten wieder.

Bindungselement	Rhythmus	Funktion	Variable Kosten je Pate
Urkunde	einmal	Individuelle Bindung zum Patenhektar, Aufbau persönlichen Verantwortungsgefühls, Wahlmöglichkeit eines „Besitzes“	2,00 €
Patenpost	3 x jährlich	Kontakt aufrecht erhalten, Teilnehmen lassen, Informationen über Mittelverwendung, Unterhaltung, Dank aussprechen	2,70 €
Patenwochenende	1 x jährlich	Kennenlernen des Naturparadieses, Kontaktmöglichkeit zu anderen Paten, Kontrolle der Mittelverwendung vor Ort, Festigung der emotionalen Bindung durch persönliches Erleben, Bindungsaufbau zu Projektmitarbeitern, Unterhaltung	Kostendeckung durch Unkostenbeitrag

Spendenbescheinigung	1 x jährlich	Finanzielle Entlastung durch Steuererklärung, Dank aussprechen	0,45 €/Jahr
Persönliche Betreuung	Nach Wunsch	Eingehen auf individuelle Bedürfnisse	Variable Bürokosten

**Tabelle 28: Elemente und Funktionen der Patenbindung**

Die variablen Sachkosten für die Patenbetreuung belaufen sich auf einen einmaligen Betrag für die Urkunde und im Anschluss auf laufende Kosten von ca. 3,15 € im Jahr, zu denen noch in wenigen Einzelfällen Bürokosten für individuelle Betreuung (Telefonate, Briefe) hinzukommen.

Betreuungseinheit		Betreuungsleistungen			Gesamt je Jahr
		Sekretariat	Fundraising-Bereich	Projektbüro	
<b>Patentreffen</b>	Arbeitszeit in h Arbeitsschritte	<b>29 pro Treffen</b> Anmeldungsannahme, Unterlagensversandt	<b>54 für pro Treffen</b> Programmerstellung, Unterlagen, Organisation und Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung	<b>42 pro Treffen</b> Programmerstellung, Unterstützung bei Organisation und Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung	<b>Im Jahr: 125</b> Bei 1 Treffen
<b>Jahresquittung</b>	Arbeitszeit in h Arbeitsschritte	<b>23 im Jahr</b> Erstellung, Druck, Postversandt	<b>4 im Jahr</b> Unterstützung, Sonderanschreiben Patenpost	<b>0 im Jahr</b> -	<b>Im Jahr: 27</b>
<b>Patenpost</b>	Arbeitszeit in h Arbeitsschritte	<b>9 pro Patenpost</b> z. T. Druck, Eintüten, Postversandt,	<b>10 pro Patenpost</b> Entwurf + Abstimmung, Druck	<b>3 pro Patenpost</b> Informationsweiterleitung, Entwurfabstimmung	<b>Im Jahr: 66</b> Bei 3 Postausendungen
<b>laufende Betreuungen</b>	Arbeitszeit in h Arbeitsschritte	<b>52 im Jahr</b> Änderung persönlicher Daten, Telefonate, Versandt Info- und Materialwünsche, etc.	<b>20 im Jahr</b> Telefonate, Individuelle Kontaktpflege, Infomaterialerstellung, Weihnachtstakterstellung und Adressselektion einzelner Paten, Auswertung	<b>10 im Jahr</b> Infoanfragen, Telefonate, Sonderführungen	<b>Im Jahr: 82</b>
<b>Gesamtstunden</b>		<b>131</b>	<b>108</b>	<b>61</b>	<b>Im Jahr: 300</b>

**Tabelle 29: Zeitbedarf zur Patenbetreuung**

Tabelle 29 gibt Auskunft über die benötigten Arbeitsauswand zur Betreuung bestehender Patenschaften, wobei die Daten aus den Arbeitszeitauswertungen des 3. Projektjahres gewonnen wurden. Geht man von einer durchschnittlichen Patenstammgröße von rund 350 Paten als Mittel des 3. Projektjahres aus, so wird zur Betreuung einer bestehenden Patenschaft pro Jahr 0,85 Arbeitsstunden aufgewendet.

Die Neuaufnahme einer Patenschaft verursacht einen einmaligen erhöhten Zeitbedarf, den Tabelle 30 wiedergibt.

Betreuungseinheit		Betreuungsleistungen			Planung PJ 4
		Sekretariat	Fundraising-Bereich	Projektbüro	
<b>Neuaufnahme Patenschaft</b>	Arbeitszeit in h Arbeitsschritte	<b>3 pro Patenschaft</b> Datenerfassung, Urkunde, Unterlagendruck, Versandt Urkunde	<b>0,1 pro Patenschaft</b> Infoanfragen und Infoaufnahme, in Einzelfällen Materialversandt bei Interessenten	<b>0,2 pro Patenschaft</b> Infoanfragen und Weiterleitung Anmeldungen	<b>166</b> bei 50 neuen Patenschaften/Jahr

**Tabelle 30: Zeitbedarf zur Aufnahme eines neuen Paten**

Zukünftig wird mit einem leichten Sinken des jährlichen Betreuungsaufwandes pro Paten gerechnet, da sich die einzelnen Arbeitsschritte noch weiter durch Erfahrung rationalisieren lassen werden und mit steigendem Patenstamm bestimmte Arbeitsschritte nicht proportional mehr Zeit benötigen werden (z. B. Erstellung und Versandt der Patenpost). Die recht zeitaufwändigen Patentreffen sind insbesondere auch als Zukunftsinvestition zu sehen, da gerade bei den persönlichen Treffen die Kontakte zu einzelnen Paten gefestigt werden können und sich hierbei neue Potenziale entdecken lassen (vgl. Kap. 5.3.2.5)."

Die Resonanz auf die Patenwochenenden ist sehr gut: Während 2004 und 2005 jeweils 15 Personen die Möglichkeit zu einem Patentreffen nutzten, waren dies 2006 bereits 29 Personen. Da häufig die Paten den Wunsch zu einem weiteren Besuch äußerten und einige bereits ein zweites Mal an einem Patenwochenende teilnahmen, werden ab 2007 erstmals zwei Patenwochenenden mit unterschiedlichen Inhalten je nach Gebietskenntnis der Teilnehmer angeboten.

#### 5.4.2.3.4 Verankerung von Grünhaus in Deutschland

Die Auswertung der Wohnorte der Paten und Spender sowie die jeweiligen Beitragshöhen bezogen auf die Bundesländer gibt Auskunft darüber, inwieweit Grünhaus als regionales, überregionales oder auch überregionales Projekt mit besonderem Länderbezug eingestuft werden kann (siehe Tabelle 31).

Bundesland	Paten, Anzahl	%	Patenfläche in Summe, Hektar	Durchschnittliche Patenfläche	Einw. (Mio)	Einwohner je Patenschaft
Baden-Württemberg	74	15,7	138,3	1,9	10,7	144824
Hessen	61	13,0	97,3	1,6	6,1	99820
Nordrhein-Westfalen	65	13,8	95,2	1,5	18,1	278077
Niedersachsen	60	12,7	88,3	1,5	8,0	133350
Bayern	43	9,1	70,7	1,6	12,4	289395
Berlin	37	7,9	47,0	1,3	3,4	91568
Rheinland-Pfalz	31	6,6	71,4	2,3	4,1	131000
Brandenburg	22	4,7	46,4	2,1	2,6	116727
Schleswig-Holstein	20	4,2	28,6	1,4	2,8	141450
Hamburg	13	2,8	28,9	2,2	1,7	133462
Sachsen	12	2,5	15,0	1,3	4,3	358000
Thüringen	7	1,5	9,0	1,3	2,4	336429
Mecklenburg-Vorpommern	6	1,3	6,7	1,1	1,7	286667
Saarland	4	0,8	5,0	1,3	1,1	264000
Sachsen-Anhalt	4	0,8	6,0	1,5	2,5	623500
Bremen und Bremerhaven	3	0,6	3,7	1,2	0,7	221000
Ausland	9	1,9	12,0	1,3		

**Tabelle 31: Patenverteilung innerhalb Deutschlands**

Die Verankerung von Grünhaus ist in Baden-Württemberg mit den meisten Paten und der vierthöchsten durchschnittlichen Patenfläche am stärksten. Verantwortlich hierfür sind eine traditionell dem Naturschutz aufgeschlossene und spendenfreudige Bevölkerung (GfK Charity Scope 2006) sowie die gezielte Ansteuerung dieser Bevölkerung durch Werbeaktionen. Aus den vier Ländern Baden-Württemberg, Hessen, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen stammen 55,2 % der Paten, damit ist Grünhaus ein stark westlich verankertes Projekt. Bei den statistisch gesehen geringen Patenzahlen schlagen allerdings einzelne Aktivitätszentren durch: So erreicht z. B. Rheinland-Pfalz durch die Aktivitäten der regionalen Von-Boeck-Stiftung den ersten Platz bei der durchschnittlichen Patenfläche.

Trotz allem ist Grünhaus auch ein regionales Projekt: Bezogen auf die Einwohnerzahl besitzt Brandenburg die dritthöchste Patendichte. Brandenburger Paten sind trotz der wirtschaftlichen Probleme in der Bevölkerung am zahlungswilligsten hinter Hamburg und Rheinland-Pfalz. Die anderen ostdeutschen Bundesländer spielen im Aufbau des Patenstammes nur eine untergeordnete Rolle hinsichtlich Patenanzahl, Patendichte und Durchschnittspatenfläche.

Insgesamt ist festzustellen, dass Grünhaus als rein regionales Projekt nicht finanzierbar wäre. Ein ausreichend großer Patenstamm kann nur durch überregionale Vermarktung aufgebaut werden. Bei der Steuerung des künftigen Marketings muss daher eine zweigeteilte Strategie verfolgt werden, bei der das Gewicht zwar auf dem überregionalen Marketing mit Mailings, Magazinbeiträgen und Vorträgen liegt, ohne dabei aber das regionale Marketing über Vorträge, Führungen, Zeitungsberichte und regionale Sponsoringkooperationen zu vernachlässigen.

#### **5.4.2.3.5 Marketingaktionen in der Einzelauswertung**

Zur Gewinnung von Paten wurde zum einen nur auf Patenwerbung gerichtete Maßnahmen (Beihefter, Patenmailings, etc.) wie auch Mischwerbung zu Spenden- und Patenakquise (Spendenmailings, Beileger etc.) durchgeführt. Die Ergebnisse der Werbemaßnahmen gibt Tabelle 25 wieder. Aus Tabelle 32 wird der prozentuale Anteil der verschiedenen Aktionskategorien bei der Spendergewinnung deutlich.

Sehr erfolgreich waren die Patengewinnungsmailings, die gezielt an Grünhaus-Spender geschickt (Aktions-Nr. 6-9) und über die 14,2 % der Paten gewonnen wurden. Durch die Erträge der Patenschaften refinanzieren sich die Mailings bereits im ersten Jahr und erreichen sehr gute Werte hinsichtlich der Kosten für einen neuen Paten (zwischen 11,36 € und 41,58 €). Dass der Patengewinnung auch Altspender offen stehen, die der NABU-Stiftung seit über 36 Monaten nicht mehr gespendet haben, zeigt das letzte Patengewinnungsmailing (Aktions-Nr. 9), das immer noch einen ROI von 2,7 erreicht.

Zur reinen Patenwerbung wurden zum anderen Beihefter in Zeitschriften, Beikleber kombiniert mit einer Anzeige in Magazinen sowie Beileger (Aktions-Nr. 10-15) eingesetzt. Alle diese Werbeaktionen wurden mit redaktionellen Beiträgen in den Magazinen flankiert. Trotzdem erreicht keine der Aktionen im ersten Jahr einen positiven Deckungsbeitrag. Allein die sehr guten Konditionen von Natur&kosmos im Rahmen der Medienkooperation tragen dazu bei, dass der in 2003 versandte Beileger durch die eingeworbenen Patenbeiträge im Folgejahr die Gewinnzone erreicht, sowie ein im Jahr 2006 eingesetzter Beikleber nach rund zweieinhalb Jahren. Die anderen drei Aktionen refinanzieren sich erst im Laufe der Patenzahlungen bzw. Anschlusspenden mehrerer Jahre und sind daher ethisch abzulehnen.

Mit 29,3 % wurde der größte Anteil der Paten über Spendenmailings gewonnen. Über die Auswertung der Wirtschaftlichkeit dieses Werbekanals berichtet Kap.5.4.2.3.5. Die meisten Patenschaften stammen aus dem Pool der Stiftungsadressen, die Reaktionen der Kaltadressen fallen dahinter stark zurück. Auch nach drei Jahren der Patenwerbung im Stiftungspool zeigen die Responsewerte der Patenschaftswerbung, dass nach dem ersten Themeneinsatz ein gleichmäßig hohes Niveau gehalten werden konnte, ohne dass es zu einem Desinteresse aufgrund der Gewöhnung an das Thema kommt.

Mit 52 Patenschaften können fast 10 % der Paten über das Internet eingeworben werden. In der Mehrzahl sind dies bereits Spender der NABU-Stiftung, die sich zu einem Online-Abschluss entscheiden. Das Internet ist durch seine ständige Verfügbarkeit daher ein unverzichtbares und zudem kostengünstiges Instrument der Patenwerbung.

4,7 % der Paten konnten über persönliche Kontakte bei Führungen und Vorträgen eingeworben werden. Positive Deckungsbeiträge können gleich im ersten Jahr erwirtschaftet werden.

#### 5.4.2.3.6 Ausblick auf künftige Patenwerbung und -betreuung

Nach Auslaufen der DBU-Förderung wird das Marketing mit verringertem Finanzaufwand weiterlaufen.

Aus Tabelle 32 ist ersichtlich, dass nach der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit nach Tabelle 25 und mit einem eingeschränkten Werbeetat die Quelle von 53,6 % der bisher gewonnen Paten wegfällt und nur die Quellen für 46,4 % der Paten weitergeführt werden können. Der Anteil der schwer zu steuernden Herkünfte wie Interessenten, Internet, unklare Herkunft wird dadurch prozentual im künftigen Marketings-Mix auf 59,3 % steigen. Zum einen erschwert dies die Planung des weiteren Patenstammaufbaus. Zum anderen wird deutlich, dass der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit als Motor der schwer steuerbaren Quellen künftig ein noch höheres Gewicht beizumessen ist.

Durchgeführte Aktionen	Anzahl gewonnener Paten	Prozent	Fortführung mit vermindertem Marketingbudget
Spendenmailings (4 Stück)	157	29,3	Nur mehr alle 2 Jahre, stark verringerter Umfang
Beileger (3 Auflagen)	82	15,3	nein
Patenmailings an Grünhaus-Spender (4 Stück)	76	14,2	ja
Interessenten	57	10,7	ja
Internet	52	9,7	ja
Unklar	38	7,1	ja
Anzeigen mit Beikleber (2 Auflagen)	25	4,7	nein
Führungen/Vorträge	25	4,7	ja
Beihefter (1 Auflage)	23	4,3	nein
	<b>535</b>	<b>100</b>	

Tabelle 32: Werbekanäle Grünhaus-Patenschaften

Die Patenbetreuung zeigt gute Ergebnisse in Hinsicht auf dauerhafte Zufriedenheit der Paten und z. T. Erhöhung des Patenbeitrages. Ein finanzielles oder zeitliches Einsparungspotenzial besteht bei der Betreuung nicht. Vielmehr wird in Zukunft der Mittel- und Zeitbedarf mit wachsendem Patenstamm weiter zunehmen. Dabei kann mit einem Aufwand von jährlich 1,16 h Betreuung sowie 3,15 € Bürobedarf pro bestehender Patenschaft gerechnet werden zzgl. eines einmaligen Aufwandes von 3 Stunden Arbeitszeit und 2 € bei Neubeginn einer Patenschaft.

#### 5.4.2.4 Zustifter

Langfristig sollen die Flächen im Naturparadies Grünhaus komplett über das Stiftungsvermögen finanziert werden. Die Werbung um Zustiftungen ist daher eine der wichtigsten, aber auch schwierigsten Aufgaben des Spendenmarketings, da hier eine gezielte Kontaktaufnahme und Kontaktpflege zu einzelnen finanzstärkeren Personen zu erfolgen hat. Für die Zustifterwerbung für Grünhaus wurden zwei Bindungsstrategien entwickelt:

##### Bindungsstrategie A: intensive persönliche Bindung an Stiftungsmitarbeiter

Zustifter und potentielle Zustifter können in intensiven Einzelgesprächen, im ausführlichen Schriftverkehr und bei Sonderführungen durch Grünhaus ein persönliches Vertrauensverhältnis zu den mit Grünhaus betrauten Personen aufbauen. Ihre Wünsche und Projektanregungen werden ernst genommen und bei naturschutzfachlicher Verträglichkeit nach Möglichkeit umgesetzt.

### Bindungsstrategie B: Bindung an einen persönlich zugeordneten Teil von Grünhaus

Durch das innerhalb des Patenmodells entwickelte Hektarraster im Naturparadies kann eine Zuordnung von konkreter Fläche zu eingebrachtem Stiftungskapital erfolgen. Bei einer angenommenen Verzinsung von 5 % sichert eine Zustiftung von 1440 € einen Hektar in Grünhaus dauerhaft ab. Eingebrachtes Stiftungsvermögen wird so auf Fläche umgerechnet, der Zustifter sichert einen konkreten Teil des Naturparadieses ab und erhält herüber eine Urkunde analog zur Patenurkunde.

#### **5.4.2.4.1 Ergebnisse Zustifterwerbung**

Mit einer Summe von 207.200 € und einem prozentualen Anteil von 32 % an den Gesamteinnahmen ist das Marketingsegment Zustiftungen das umsatzstärkste und erfolgreichste. Zustiftungen erfolgten zum einen in den Stiftungsfonds Grünhaus der NABU-Stiftung. Mit 180.000 € bestreiten die Zustiftungen zur Rainer-von-Boeckh-Stiftung für das Naturparadies Grünhaus, die im zweiten Projektjahr von Rainer von Boeckh ins Leben gerufen wurde (vgl. 2. Zwischenbericht), den weitaus größten Anteil. Insgesamt engagierten sich 7 Personen durch Zustiftungen, wobei 6 Personen einen Betrag zwischen 5.-15.000 € zustifteten. Das eingebrachte Stiftungskapital erwirtschaftet bei einer 5%iger Verzinsung einen jährlichen Ertrag von 10.360 € und deckt damit die Unterhaltskosten für 144 Hektar des Naturparadieses.

#### **5.4.2.4.2 Bewertung Zustifterwerbung**

Beide Bindungsstrategien wurden sehr erfolgreich eingesetzt, wobei insbesondere Bindungsstrategie B bei drei Zustiftern ausdrücklichen Anklang fand. Von konkurrierenden Projekten anderer Stiftungen, die ebenfalls auf eine enge persönliche Bindung ihrer Zustiftern setzen, kann sich das Projekt Grünhaus somit mit seiner flankierenden Bindungsstrategie B erfolgreich abheben. Durch die Integration von Anregungen und Wünschen der Stifter in die Projektarbeit wird den Zustiftern ein besonderes Entfaltungspotenzial geboten, das sich für Grünhaus als fruchtbar erweist. So engagiert sich der Gründer der Boeckh-Stiftung als selbständiger Fundraiser im Bereich Mainz.

Bei den Umsätzen kann festgestellt werden, dass sich der Betrag einer Zustiftung i. d. R. im Bereich einer Großspende bewegt. Die Gewinnung eines Großfinanziers ist die Ausnahme und führt bei Gelingen zu einer erheblichen Finanzierungsverbesserung des Projektes. Gleichzeitig ist sie aber kaum planbar und kann somit nur Teil einer sehr lang angelegten Finanzierungsstrategie sein. Durch das Stiftungskapital sind mittlerweile 7,5 % der Fläche von Grünhaus dauerhaft abgesichert, was angesichts der relativ kurzen Projektlaufzeit ein sehr gutes Ergebnis ist.

Die Werbung um weitere Zustiftungen wird in den kommenden Projektjahren nicht an Wichtigkeit verlieren. Grundlage hierfür wird weiterhin die Spenderdatenbank sein, auf deren Grundlage finanzkräftige Einzelpersonen für eine persönlich gestaltete Zustifterwerbung identifiziert werden können. Als weiterer Aufgabenbereich ist die Betreuung und weitestmögliche Unterstützung der Fundraising-Bemühungen der Boeckh-Stiftung zu identifizieren.

#### **5.4.2.5 Erblasser**

Besonders in diesem Marketingsegment kommt es darauf an, Sympathie und Vertrauen zu wecken und Seriosität, naturschutzfachliche Kompetenz und Diskretion unter Beweis zu stellen. Die Werbung um Testamentsspenden kann daher nicht im Massengeschäft, sondern vor allem im persönlichen Gespräch erfolgen. Für Grünhaus wurde der persönliche Kontakt im Zuge des Spenderupgradings als erfolgreichste Strategie verfolgt. Beachtet werden muss da-

bei, dass der Aufbau der hierfür notwendigen menschlichen Bindungen sowie auch der Aufbau einer emotionalen Bindung zum Projekt zeitintensive Prozesse sind, die eine langfristige und persönliche Beziehungsarbeit voraussetzen.

Als besonderen Erfolg kann daher gewertet werden, dass zu Beginn des vierten Projektjahres ein Legatversprechen eingeworben und testamentarisch umgesetzt werden konnte. Die Richtigkeit des im Projektantrag formulierten Ansatzes zur Erblässergewinnung findet Bestätigung, denn das Legatversprechen konnte von einer Grünhaus-Patin eingeworben werden. Eine Mittelausschüttung im geschätzten vierstelligen Bereich ist erst mittelfristig zu erwarten.

Für die künftige Projektentwicklung wird es darauf ankommen, bestehende Kontakte weiter zu intensivieren und im persönlichen Gespräch für eine Testamentsspende zu werben. Der persönliche Kontakt zu erklärten Legatgebern muss weiterhin mit Sorgfalt gepflegt werden.

#### **5.4.2.6 Zusammenfassung, Spendenmarketing Ausblick**

##### **5.4.2.6.1 Upgrading nach der Spenderpyramide**

Die Analyse der ersten Zahlungen der Unterstützer zeigt, dass entsprechend dem Modell der Spenderpyramide 180 Personen von einem Spender zu einem Paten entwickelt werden konnten. Der weitaus größere Teil der Paten (308 Personen) entschied sich allerdings gleich mit der ersten Zahlung für eine Patenschaft. Ein Upgraden von einem Kleinspender zu einem Großspender mit einer Zahlungshöhe ab 2.500 € gelang nur in 5 Fällen, bei der Mehrzahl der Großspenden ab 2.500 € handelte es sich um Erstspenden (10 Spenden). Auch das Upgraden von Paten zu Großspendern oder Zustiftern erfolgte in geringerem Maße als nach der klassischen Fundraising-Lehre erwartet.

Fazit: Zahlungskräftige- und –willige Personen steigen in der Mehrzahl gleich mit höheren Beträgen in die Projektförderung ein. Der durch Patenschaften angesprochene Personenkreis sowie die Kleinspender sind in der Mehrzahl nur zu einer geringeren Förderung fähig bzw. willig. Für die Gewinnung von Großspendern und Zustiftern ist nur untergeordnet auf das Upgraden von Kleinspendern und Paten zu setzen, sondern es muss eine eigene Strategie zur Großspendersuche und –ansprache entwickelt werden. Erfolgreiche Ansätze zur Großspendersuche waren zum einen gezielte Vorträge bei finanzstarken NABU Gruppen und zum anderen Förderanfragen an naturschutzorientierte Stiftungen und Unternehmen. Auch die Patenwerbung kann über eine Direktansprache neuer Interessenten sehr erfolgreich sein. Durch die hohen Kosten der Adressakquise können hierbei allerdings hohe Kosten entstehen. Der Patenkreis mit seiner engen persönlichen Projektbindung ist hinsichtlich des Upgradens insbesondere für das Erbschaftsmarketing interessant (siehe Kap. 5.4.2.5).

##### **5.4.2.6.2 Künftiger Marketing-Mix**

Beileger, Beihefter, Anzeigen und Beikleber bergen ein sehr hohes finanzielles Risiko. Eine Nutzung dieser Instrumente sollte nur erfolgen, wenn die Kombination folgender Faktoren erreicht werden kann:

- Begleitende, mehr als einseitige redaktionelle Berichterstattung im Printmedium, möglichst in Serie
- Starke Subventionierung der Kosten durch das Magazin. Möglichst Kostenreduktion auf reine Herstellungskosten des Ad-Ins
- Kombinierte Zielsetzung: Spenden- und Patenwerbung

Die Absicherung dieser Faktorenkombination erscheint nur im Rahmen einer Medienkooperation gegeben. Da diese langfristig anzubahnen ist, werden Beilegern, Beiheftern und Beikleber nicht in die künftige Marketingplanung aufgenommen.

Auch der Einkauf von Kaltadressen rentiert sich nicht. Mailings mit Spendenbitte und Patenwerbung werden daher in Zukunft nur noch an Stiftungsspender, NABU-Altspender oder im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit gewonnene Adressen versandt. Da der Flächenkauf nun abgeschlossen ist und um die Stiftungsspender nicht mit kurzfristiger Wiederholung eines Themas zu ermüden, werden Grünhaus-Mailings an den Stiftungsadressepool nur noch im zweijährigen Rhythmus geplant. Grünhaus-Spender werden dazu ergänzend jährlich angeschrieben. Bei den Spendenmailings/Patenmailings wird die Servicequalität der Briefe einen hohen Anteil besitzen und den Adressaten neben der Bitte um Unterstützung mit Informationen über den Projektfortgang, Wandertermine und Vortragstermine informieren.

Die Konzentration des Marketings wird künftig auf den kostengünstigen und wirtschaftlichen Marketingssegmenten liegen. Neben dem Internet, dem Angebot von Wanderungen und Vorträgen, Mailings an Stiftungsadressen und Berichterstattung in Medien wird für den Erfolg entscheidend sein, wie erfolgreich eine gezielte Suche nach einzelnen Großspender und Zustiftern durch intensiven Personaleinsatz gestaltet werden kann.

### **5.4.3 PR**

Für eine erfolgreichen PR-Arbeit müssen gleich zu Beginn die erforderlichen Voraussetzungen geschaffen werden: Ein Leitbild ist zu entwickeln und die notwendigen Werkzeuge einer erfolgreichen Pressearbeit sind zu gewährleisten.

Für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Projektes Grünhaus wurde im ersten Projektjahr folgendes Leitbild geschaffen:

- Mit dem Namen „Naturparadies Grünhaus“ wurde ein leicht merkbarer, positiv besetzter Name für das Projekt gefunden.
- Hinsichtlich des Designs von Materialien und Internetauftritt sowie eines Logos wurde auf die bestehenden Vorlagen der NABU-Stiftung zurückgegriffen, um die Einbindung des Projektes in das Arbeitsfeld von NABU-Stiftung und NABU zu verdeutlichen und das hierfür bereits bestehende positive Image zu nutzen.
- Auch hinsichtlich des Claims konnte auf die Vorlage der NABU-Stiftung zurückgegriffen werden: „Wir retten Paradiese!“, bei Bedarf ergänzt durch den Slogan „Grünhaus - Vom Tagebau zum Naturparadies“.
- Das Entwicklungskonzept für das Naturparadies Grünhaus fasst die Grundsätze, die Mission und die Vision zusammen, die mit dem Projekt verbunden sind.
- Mit Gunther Emmerlich, TV-Moderator und Opernsänger, konnte ein für die Zielgruppe positiv wirkender Testimonial gefunden werden.

Hinsichtlich des Presseverteilers als Werkzeuge der Pressearbeit konnte auf die vorhandenen Strukturen der NABU-Stiftung sowie des NABU Bundesverbandes zurückgegriffen werden.

#### **5.4.3.1 Freianzeigen & Internetbanner**

Im 2. Projektjahr wurde eine Freianzeige, in der Günther Emmerlich für das Naturparadies Grünhaus wird, in verschiedenen Formaten erstellt und gemeinsam mit Freianzeigen der Naturschutzjugend an Zeitungen, Magazine sowie die Deutsche Bahn zum kostenlosen Abdruck als Füllanzeige verschickt.

Sachkosten : 2205,24 €; Arbeitszeitaufwand: 45 h

Eine Rückmeldung über den Abdruck solcher Anzeigen erfolgt von Seiten der Verlage oder von Lesern nur sporadisch, so dass eine Auswertung der Rückmeldungen nur einen unvollständigen Einblick in die Wirkungsweise der Anzeigenserie gibt.

Explizit ist der Abdruck von drei Anzeigen auf der Titelseite von „Ihr Fahrplan“ der DB sowie 6 Abdrucke in verschiedenen Tageszeitungen bekannt. Von zwei Paten ist bekannt, dass sie durch die Freianzeige auf Grünhaus stießen bzw. ihr Interesse an einer Kontaktaufnahme bestärkt wurde. Freianzeigen gehören damit zum Bereich der klassischen Öffentlichkeitsarbeit, die selber kaum messbare Marketingeffekte erzielt, aber das nötige Umfeld für erfolgreiches Marketing erst schafft.

Im 3. Projektjahr konnten über die Firma eines Grünhaus-Paten fünf statische Internetbanner kostenlos entwickelt werden, die zum Download auf den Internetseiten der NABU-Stiftung angeboten werden. Über eine Nutzung der Banner durch externe Seitenadministratoren ist noch nichts bekannt.

Sachkosten 0 €; Arbeitszeitaufwand: 3 Stunden

#### **5.4.3.2 Infotafeln**

Im dritten Projektjahr wurden zwei Informationstafeln über das Naturparadies Grünhaus entwickelt und an den Ausgangspunkten der Wanderungen auf die Hochkippe bzw. in die Kostebrauer Heide aufgestellt. Der Patenkreis findet durch die Beschreibung des Patenmodells und ein Foto vom Patentreffen besondere Erwähnung und öffentliche Anerkennung, so dass die Informationstafeln neben der allgemeinen Information der Öffentlichkeit auch zur Patenbindung und –werbung dienen. Eine Abbildung der Infotafel findet sich im Anhang.

Sachkosten 2.137,94 €; Arbeitszeitaufwand: Zentrale 25 Stunden + 10 Stunden Projektbüro

#### **5.4.3.3 Presse- und Medienarbeit**

Während die regionale Pressearbeit vornehmlich zur Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes sowie zur Bekanntmachung der Wandertermine diente und damit in den Bereich des Umfeldmanagements fiel (siehe Kap. 5.3.4), bezweckt die überregionale Presse- und Öffentlichkeitsarbeit auch immer die Gewinnung neuer Unterstützer. Durch Direktansprache von Medienvertretern, Pressemitteilungen und Reaktionen auf Anfragen von Seite der Medien wurden Berichte in Radio, Fernsehen, Zeitungen, Zeitschriften und Online-Zeitschriften lanciert.

#### **Veröffentlichte Pressemitteilungen:**

04.08.2003 NABU-Stiftung kauft ehemalige Bergbau-Flächen in der Niederlausitz  
01.02.2005 NABU-Stiftung kauft weitere Bergbaufläche für künftiges Naturparadies  
27.01.2006 NABU-Stiftung erwirbt 560 Hektar ehemaliger Bergbau-Flächen in Niederlausitz

#### **Induzierte überregionale Medienerzeugnisse:**

- 2003: 15 Artikel in Zeitungen, Zeitschriften und Online-Redaktionen
- 2004: 2 Fernsehsendungen, 1 Radiobeitrag, Presseerzeugnisse nicht erfasst
- 2005 17 Artikel in Zeitungen, Zeitschriften und Online-Redaktionen
- 2006: 16 Artikel in Tageszeitungen und Zeitschriften

Sachkosten: 1.329,08 €

Arbeitszeitaufwand: Presse- und Medienarbeit stellt sich als eine sehr zeitaufwändige Aufgabe dar. Der Arbeitsaufwand lag im 2. PJ bei 54,5 h, im 3. PJ bei 91,5 h. Für die Unterstützung der Presse- und Medienarbeit wurde ab 2006 auf Honorarbasis Unterstützung durch einen Freiberufler eingeholt, dessen Vergütung sich nach Umfang der erschienenen Presseerzeug-

nisse sowie der hierin wiedergegebenen Kontaktdaten richtet. Der interne Arbeitsaufwand kann dadurch reduziert werden. Die Konstellation wurde Ende 2006 als erfolgreich bewertet und wird in den kommenden Projektjahren weitergeführt.

#### **5.4.3.4 Internetpräsenz**

Die Internetpräsenz Grünhaus begann Anfang 2003 mit einer eigenen Seite im Internetauftritt der NABU-Stiftung. Bis Ende 2006 ist der Grünhaus-Auftritt auf 14 Seiten angewachsen. 3 Dateien werden zum Herunterladen angeboten (Entwicklungskonzept, Karte, Veranstaltungskalender). Durch die Aufnahme von drei Formularen, mit denen online gespendet, eine Patenschaft übernommen oder eine DVD bestellt werden kann, ist das Fundraising-Potenzial der Internetseite ausgebaut. Das Naturparadies Grünhaus ist damit das am intensivsten online begleitete Projektthema der NABU-Stiftung.

Für die Pflege bestehender Seiten und den Aufbau neuer Seiten fielen im 3. Projektjahr Kosten von 1.400 Euro und Arbeitszeit in Höhe von 33 Stunden an.

##### **5.4.3.4.1 Auswertung des Traffics**

Durch den umfassenden Umbau der Internetseiten im Herbst 2006 geben die Daten nicht den vollständigen Traffic der Homepage im letzten Quartal 2006 wieder. Aussagen zu prozentualen Anteilen der Grünhaus-Seiten an der Internetnutzung behalten aber dadurch weitestgehend ihre Aussagekraft.

Grünhaus-Seiten sind 2006 fünfmal unter den Top 20 der aufgerufenen Internetseiten der NABU-Stiftung, 2005 sogar siebenmal. Neben der Grünhaus-Einstiegsseite erreicht die Seite über Wanderungen in Grünhaus die meisten Klicks in Grünhaus-Bereich. Auf die Top 20 der aufgerufenen Internetseiten der NABU-Stiftung entfallen 80 % der Zugriffe. Grünhaus nimmt bei diesen Zugriffen mit rund 17,7 % den ersten Platz unter den verschiedenen Stiftungsthemen ein.

Bei den Top 20 der Suchausdrücke sind Grünhaus-relevante Suchausdrücke 2006 mit 43,7 % beteiligt, in 2005 mit 27,4 %. 2006 erreicht der Ausdruck "Grünhaus" den 1. und 2005 den 2. Platz in den Top 20 der Suchausdrücke.

Die Generierung von Spenden und Patenschaften über das Internet gibt Tabelle 25 wieder.

##### **5.4.3.4.2 Fazit und Weiterentwicklung des Internetauftritts**

Das Projekt Grünhaus konnte zum wichtigsten Flaggschiff der NABU-Stiftung ausgebaut werden, mit dem ein Großteil der Aufmerksamkeit auf die NABU-Stiftungsseiten gezogen werden kann. Die in den Top 20 geführten Internetseiten sind besonders aktuell zu halten. Die hohen Zugriffe auf die Wanderangebot in Grünhaus zeigen den besonderen Wert dieses Angebots für die Öffentlichkeitsarbeit. Die sehr guten Ergebnisse der Fundraising-Instrumente beweisen, dass neben der Öffentlichkeitsarbeit das Online-Fundraising ein nicht zu vernachlässigender Nutzen des Internetauftritts ist (siehe auch Kap. 5.4.2.2). Auch wenn die Umfragen unter Grünhaus-Spendern und Paten gezeigt haben, dass insbesondere die älteren Unterstützer dem Internet sehr ablehnend gegenüber stehen, so ist das Internet gerade für die jüngeren und im Berufsleben stehenden Unterstützer eine wertvolle und unverzichtbare Informationsquelle.

Mit dem Abschluss des Flächenkaufs ist ein Umbau der Internetpräsenz des Projektes Grünhaus notwendig. Standen bisher die einzelnen Schritte des Flächenerwerbs im Fordergrund, so wird es zukünftig darauf ankommen, die Arbeiten zur Flächenbetreuung und des ehrenamtlichen Monitorings in den Vordergrund zu rücken und durch aktuelle Ergebnisse spannend zu vermitteln. Daher ist künftig mit einem gleichbleibend hohen Arbeitsaufwand analog zum dritten Projektjahr zu rechnen. Die Kosten werden allerdings geringer ausfallen, da eine zusätzliche Unterstützung per Werkvertrag und eine Überarbeitung des Seitenlayouts mittelfristig nicht notwendig sein wird.

#### 5.4.3.5 Einbindung von Grünhaus in die Materialien von NABU und NABU-Stiftung

Während der Projektlaufzeit wurden Berichte über Grünhaus nicht nur in die Internetseiten der NABU-Stiftung aufgenommen, sondern auch in die Jahresberichte der NABU-Stiftung sowie des NABU Bundesverbandes eingearbeitet. Der internen Öffentlichkeitsarbeit und Akzeptanzsicherung dienten Bereisungen des Projektgebietes mit NABU-Präsidiumsvertretern im Jahr 2004 sowie eine Bereisung mit der NABU-Marketing-Abteilung im Sommer 2006.

#### 5.4.3.6 DVD

Im Nachgang des 3Sat-Films über das Naturparadies Grünhaus im Oktober 2004 wurde in einer Auflage von 500 Stück eine DVD hergestellt, die für 8,50 € zum Verkauf und kostenlos zur Öffentlichkeitsarbeit abgegeben wurde (siehe 2. Zwischenbericht). Tabelle 33 listet die Einkünfte und Nutzung der Grünhaus-DVD innerhalb der Projektlaufzeit auf.

Abgabezweck	Stückzahl	%	Einnahmen
kostenlose Abgabe zur Öffentlichkeitsarbeit	82	16,4	
Verkauf	93	18,6	731,00
Nutzung zu Fundraising-Zwecken	25	5,0	
<b>Summe</b>	<b>200</b>	<b>40,0</b>	<b>731,00</b>

**Tabelle 33: Vertrieb Grünhaus-DVD 2004 - 2006**

Um eine Deckung der Produktionskosten von 2124 € zu erreichen, sind 250 Stück zu verkaufen. Bei Einbeziehung einer per DVD eingeworbenen Spende in Höhe von 80 € beträgt die derzeitige Deckungslücke 1.313 €. Für die Zukunft kommt es darauf an, diese Deckungslücke durch weiteren Vertrieb über das Internet, die NABU-Stiftung sowie im regionalen Kommissionsvertrieb zu minimieren. Eine vollständige Kostendeckung oder gar ein Gewinn ist unwahrscheinlich.

Bei der Produktion der DVD stand allerdings nicht die Gewinnerzielung, sondern Funktionen der Öffentlichkeitsarbeit, regionale sowie NABU-interne Akzeptanzsicherung, Paten- und Spenderbindung sowie die Werbung von neuen Unterstützern im Vordergrund. Die guten Einsatzmöglichkeiten der DVD bei Vorträgen, als besonderes Dankgeschenk sowie die positiven Reaktionen bei der kostenlosen Abgabe zur Akzeptanzsicherung bestätigen diesen Ansatz.

## 5.4.4 Kosten und Einnahmen über die Projektlaufzeit

### 5.4.4.1 Zeit- und Sachaufwand für PRM

	PJ 1		PJ 2		PJ 3		PJ 4		Ø PJ 1– 4 = Σ x (12/ 41)	
	SK (€)	AZ (h)	Ø SK (€)	Ø AZ (h)						
PRM	71.139	903	67.234	869	53.198	1.101	32.299	476	65.523	980

**Tabelle 34: Zeitaufwand und Sachkosten im Funktionsbereich PRM**

### 5.4.4.2 Verteilung der Arbeitszeit

Die Auswertungen des 2. und 3. Projektjahres zeigen, dass die Arbeitszeitverteilung in der Zentrale im Bereich PRM eine stabile Verteilung von 22 % für Öffentlichkeitsarbeit und 78 % für Fundraising aufweisen (siehe Tabelle 35).

	PJ 2			PJ 3			Durch-	schnitt
	Zentrale	Projekt- büro	Summe	Zentrale	Projekt- büro	Summe	Ø PJ2/3	%-Anteil
<b>Arbeitszeiten PRM</b>								
Öffentlichkeitsarbeit	126	18	144	135	30	165	154	15,6%
Fundraising	465	261	726	484	452	936	831	84,4%
<b>Summe PRM</b>	590	279	869	619	481	1.100	985	100,0%
<b>Aufteilung nach Fundrai- sing</b>								
Fundraising allgemein	183	116	299	100	113	212	255	25,9%
Flächenerwerb	13	6	19	2			10	1,0%
Spendergewinnung	62	21	83	103	11	114	98	10,0%
Patengewinnung	60	4	64	138	276	414	239	24,3%
Zustiftergewinnung	6	17	23	10	10	20	21	2,2%
Mainzer Land / von Boeckh- Stiftung					11	11	5	0,5%
Sponsoren	3	7	10	9	4	13	11	1,1%
Bindung und Upgrading	139	90	229	123	27	150	189	19,2%
<b>Aufteilung nach Öffentlich- keitsarbeit</b>								
Internet*				38		38	19	1,9%
Film, Fernsehen, Rundfunk	71	2	73	3	8	11	42	4,3%
Printmedien	55	16	71	92	19	111	91	9,2%
Bildarchiv*				2	3	5	3	0,3%

\*Erst ab PJ 3 gesondert erfasst, daher sind die Mittelwerte wenig aussagekräftig

**Tabelle 35: Aufschlüsselung des Zeitaufwandes nach Aufgaben im Funktionsbereich PRM**

Im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit entfiel im 2. Projektjahr ein hoher Anteil der Arbeitszeit auf die Produktion des 3Sat-Filmes und die begleitende Öffentlichkeitsarbeit in der Spenderkommunikation. Im 3. Projektjahr standen vor allem der Ausbau des Internets sowie die Initiierung von Artikeln bzw. der Start der freiberuflichen Pressearbeit im Vordergrund.

Im Bereich des Fundraisings nimmt die Kommunikation mit den Spendern zur Bindung und zum Upgraden einen über die Jahre gleich bleibend hohen Zeitbedarf für Patenpost, Patenwochenende, Spenderdank und Spenderinformationen ein. Der Strategiewechsel im Fundraising mit dem 3. Projektjahr hin zu einer verstärkten Bemühung um neue Paten schlägt sich im Bereich der Patengewinnung nieder, einen der zeitaufwändigsten Bereiche. Der Zeitbedarf in der Spender- und Patengewinnung beruht auf der Produktion und Streuung von Werbematerialien wie Mailings, Beileger, Beihefter etc.

#### 5.4.4.3 Verteilung der Sachkosten

Die Kosten für die einzelnen Marketing-Aktionen gibt Tabelle 36 wieder. Hinsichtlich der Kostenart fällt der größte Anteil der Kosten im Bereich PRM für Sachkosten bzw. Aufträge an Dritte an (siehe Tabelle in Kap. 5.5.3.3). Neben dem Porto und den Herstellungskosten der Werbematerialien nehmen Agentur- und Graphikerleistungen einen hohen Stellenwert ein.

PRM	PJ1	PJ 2	PJ 3	PJ4	Σ PJ 1 - 4	%-Anteil
<b>Sachkosten + Aufträge an Dritte gesamt nach VN- Auswertung</b>	71.139 €	67.234 €	53.198 €	32.299 €	223.870 €	100%
<b>im Detail:</b>						
Bildrechte	586 €	107 €	1.224 €	32 €	1.949 €	0,9%
Fremdadressen	4.930 €	9.066 €	7.002 €	0 €	20.998 €	9,4%
Agenturen und Graphiker	27.274 €	2.820 €	16.427 €	1.831 €	48.352 €	21,6%
Verlage (für Schaltung Anzeigen, Beileger, -kleber, -hefter)	4.787 €	4.434 €	0 €	19.419 €	28.640 €	12,8%
Druck, Herstellung Werbematerialien	13.184 €	22.488 €	2.994 €	7.921 €	46.587 €	20,8%
Porto für Mailings, Patenpost, Spenderinfos, Spendenbescheinigungen...	6.366 €	12.596 €	11.051 €	571 €	30.584 €	13,7%
Pauschale für zusätzliche Leistungen der Zentrale	11.000 €	11.000 €	11.000 €	Noch nicht verrechnet	33.000 €	14,7%
Sonstiges	3.012 €	4.723 €	3.500 €	2.525 €	13.760 €	6,1%

**Tabelle 36: Aufschlüsselung des Sachaufwandes im Bereich PRM**

Im 1. Projektjahr schlägt bei den Kosten für Agentur und Graphikern vor allem die Förderung des 3 Sat-Filmes sowie die Produktion von den ersten beiden Mailings zu Buche. Im 2. Projektjahr liegt das Schwergewicht bei den Kosten für die Herstellung von Werbematerialien wie Mailings, Grünhaus-Flyer, Beileger und DVD. Der Posten „Sonstiges“ im 3. Projektjahr umfasst die Gebühren für die Sekretariatsleistungen, die für das Projekt Grünhaus im Berliner Sekretariat der NABU-Stiftung geleistet werden. Im 4. Projektjahr sind die Kosten im Bereich Verlagsleistungen erhöht, da hier verstärkt Patenwerbung durch Beileger, Anzeigen und Beihefter betrieben wurde.

#### 5.4.4.4 Einnahmen des Spendenmarketings

	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4 (5 Mon.)	Σ PJ 1 - 4	Ø PJ 1 - 4 = Σ x (12/ 41)
Einnahmen Spenden	52.745	67.755	111.371	16.029	247.900	72.556
Einnahmen Patenbeiträge	18.226	28.768	40.363	18.128	105.485	30.874
Summe	70.971	96.523	151.734	34.157	353.385	103.430

Nicht berücksichtigt: Zustiftungen, da diese nicht unmittelbar ertragswirksam sind

**Tabelle 37: Einnahmen im Funktionsbereich PRM**

## **5.5 Betriebswirtschaftliche Zusammenschau**

### **5.5.1 Die Projektarbeit im Überblick**

Im folgenden wird ein Überblick über die materiellen und immateriellen Werte gegeben, die über die Projektarbeit geschaffen wurden und die heute im betriebswirtschaftlichen Sinne das Kapital für die weitere Entwicklung von Grünhaus darstellen.

#### Flächensicherung Naturparadies Grünhaus

- Erwerb von 1930 Hektar Fläche mit SPA- bzw. NSG-Status

#### Investitionen in Projektinfrastruktur

- Einrichtung Arbeitsplatz und Seminarraum (angemietete Räume) am Dienort
- Anschaffung Geländefahrzeug
- Anschaffung Vortragstechnik
- Anschaffung von Hard- und Software für die Gebietsdokumentation

#### Absicherung einer naturschutzgerechten Entwicklung

- Erstellung eines Entwicklungskonzeptes für das Naturparadies Grünhaus
- Vertragliche Absicherung einer naturschutzgerechten Sanierung (Kooperationsvertrag)
- Aufbau von Know how und Strukturen für das Flächenmanagement
- Aufbau von Kontakten und Synergien im lokalen und regionalen Umfeld
- Aufbau ehrenamtlicher Strukturen für das naturschutzfachliche Monitoring

#### Investitionen in PR und Spendenmarketing

- Aufbau von Marketing-Know how
- Aufbau eines Imagewertes
- Gewinnung wichtiger Unterstützer und Multiplikatoren
- Gewinnung von Erstspendern, Groß- und Mehrfachspendern (Aufbau Adressdatei)
- Aufbau Patenstamm
- Aufbau des Internetauftritt
- Aufbau von Medienkontakten
- Erstellung einer DVD zur 3sat-Produktion über das Naturparadies Grünhaus
- Erstellung eines Grünhaus-Flyers
- Erstellung einer Powerpoint-Präsentation für Werbeaktivitäten (Vorträge)
- Schaffung von Synergien mit sonstigen Aktivitäten der NABU-Stiftung
- Schaffung von Synergien mit NABU-Bundesverband

#### Aufbau des Kapitalstocks für die Verwaltung und Betreuung der Liegenschaften

- Gewinnung von Zustiftungen zum Kapitalstock der NABU-Stiftung
- Initiierung und Betreuung der Rainer von Boeckh-Stiftung für das Naturparadies Grünhaus

#### Investitionen in touristische Aktivitäten zur regionalen Verankerung

- Absicherung einer Route für Exkursionen, Wanderungen
- Erstellung eines schriftlichen Exkursionsführers
- Schulung von Gästeführern
- Aufstellung von Infotafeln
- Entwicklung einer marktfähigen Pauschalreise in die Niederlausitz mit naturtouristischem Schwerpunkt

## 5.5.2 Ausgaben und Einnahmen der Projekthauptphase

### 5.5.2.1 Ergebnisse des Projektverlaufs

Auf Grundlage der Finanz- und Spendenbuchhaltung sowie des DBU-Verwendungsnachweises wurden die erfolgswirksamen, also für das Betriebsergebnis relevanten Einnahmen und Ausgaben ermittelt<sup>17</sup>. Sie sind zusammen mit anderen Kennzahlen in Tabelle 38 zusammengestellt.

Zeile	Position	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4 (5 Mon.)	Σ PJ 1 - 4	Ø PJ 1 - 4 = Σx(12/ 41)
1	Besitzfläche (Hektar) Ende Projektjahr	900	1.367	1.927	-	-	-
2	Projektstellen	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
3	Geleistete Projektarbeitsstunden	2728	2915	3054	1238	9.935	2.908
4	Bruttogehalt	59800	61225	62625	26.250	209.900	61.434
5	Σ Personalausgaben	74057	74321	76311	31.944	256.633	75.112
6	Kosten Projektarbeitsstunde (PAS)	27,15	25,50	24,99	25,80	25,83	25,83
7	Sachausgaben i.e.S	28.829	25.306	72.802	44.271	171.208	50.110
8	Reisekosten	2.651	2.409	2.836	888	8.784	2.571
9	Aufträge an Dritte	65.337	73.165	49.007	5.356	192.864	56.448
10	Σ Sachausgaben	96.816	100.880	124.645	50.515	372.856	109.129
11	<b>Σ Ausgaben für Projektarbeit (5 + 10)</b>	<b>170.873</b>	<b>175.201</b>	<b>200.956</b>	<b>82.459</b>	<b>629.489</b>	<b>184.241</b>
12	Einnahmen Spenden	52.745	67.755	111.371	16.029	247.900	72.556
13	Einnahmen Patenbeiträge	18.226	28.768	40.363	18.128	105.485	30.874
14	Erträge aus Finanzanlagen (Zustiftungen)	0	0	350	0	350	102
15	Umsetzung Kompensation	3.587	6.356	6.200	0	16.143	4.725
16	Jagd	0	2.856	2.985	2.136	7.977	2.335
17	Landpacht	2.880	3.418	6.973	4.343	17.613	5.155
18	Führungen	60	1052	1.884	613	3.609	1.056
19	DVD-Verkauf	0	191	400	70	661	193
20	Sonstige Einnahmen		2.500			2500	732
21	<b>Σ Einnahmen aus Projektarbeit (12 – 20)</b>	<b>77.498</b>	<b>112.896</b>	<b>170.526</b>	<b>41.319</b>	<b>402.238</b>	<b>117.728</b>
22	<b>Überschuss/ Fehlbedarf</b>	<b>-93.375</b>	<b>-62.305</b>	<b>-30.430</b>	<b>-41.140</b>	<b>-227.251</b>	<b>-66.513</b>
23	<b>Quotient Einnahmen/ Ausgaben (21/ 11)</b>	<b>0,45</b>	<b>0,64</b>	<b>0,85</b>	<b>0,50</b>	<b>0,64</b>	<b>0,64</b>
24	<b>Ausgaben pro Hektar</b>	189,9	128,2	104,3	-	-	-
25	<b>Einnahmen pro Hektar</b>	86,1	82,6	88,5	-	-	-

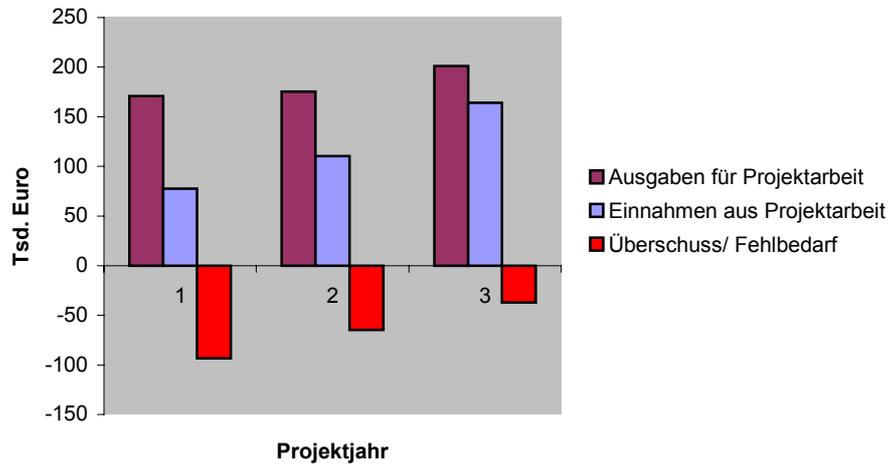
**Tabelle 38: Betriebswirtschaftliche Ergebnistabelle für die Projektlaufzeit (41 Monate)**

Die Ausgaben und Einnahmen der Projektarbeit entsprechen weitestgehend „Aufwand“ und „Ertrag“ der einzelnen Projektjahre i.S. einer kalkulatorischen Erfolgsrechnung (Betriebsergebnisrechnung). Der in Abbildung 4 ermittelte kalkulatorische Fehlbedarf kann daher ohne weiteres als Betriebsergebnis (Erfolg) interpretiert werden. Wie die Zahlen zeigen, stellt sich das Betriebsergebnis als ein über die Projektjahre 1 bis 3 sinkender Zuschussbedarf dar (PJ 1:

<sup>17</sup> Die Ausgaben für den Erwerb der Flächen bleiben in der erfolgsbezogenen Betrachtung daher ausgeblendet. Zustiftungen werden nur in Höhe der daraus geschöpften Erträge berücksichtigt (Erträge aus den entsprechenden Finanzanlagen waren im Projektzeitraum jedoch so gut wie nicht zu verzeichnen).

-93.375 €, PJ 2: -62.305, PJ 3: -30.430 €), ohne dass aber bis Ende der Projektlaufzeit Kostendeckung ganz erreicht wird (das Projektjahr 4 sollte nach 5 Monaten noch nicht berücksichtigt werden). Als Ausdruck für den Grad der Kostendeckung wurde der Quotient Einnahmen/ Ausgaben ermittelt, der im PJ 3 mit 0,85 bereits erfreulich hoch liegt. In den folgenden Kapiteln werden die ermittelten Größen mit den Planzahlen des Projektantrags verglichen.

Abbildung 4: Aufwand und Ertrag der Projektarbeit und kalkulatorisches Ergebnis

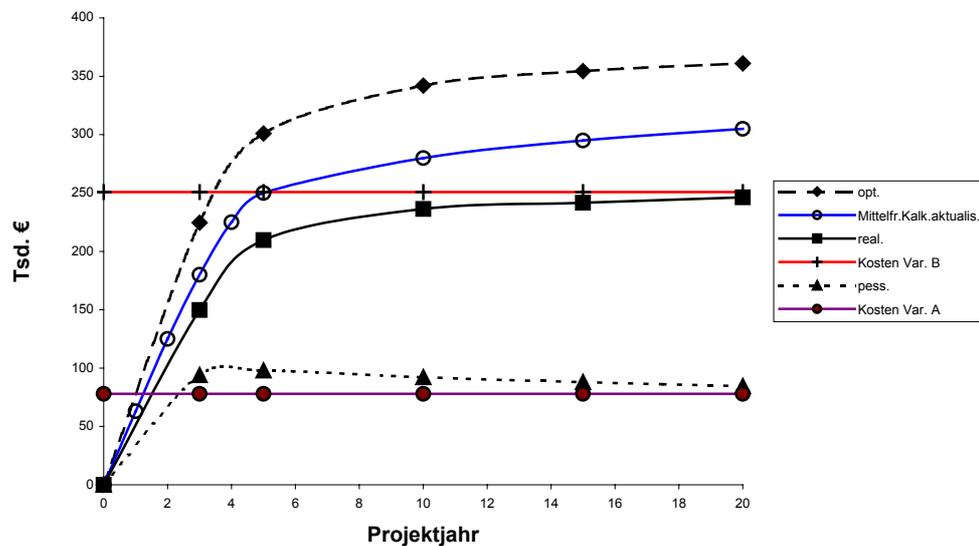


### 5.5.2.2 Vergleich mit den Planzahlen aus dem Projektantrag

#### 5.5.2.2.1 Bezugnahme auf den Antrag

Der Projektantrag unterscheidet zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Möglichkeiten der organisatorischen Eingliederung des Flächenmanagements. Die Variante A bezeichnet das zentral organisierte und finanzierte Flächenmanagement, die Variante B das im Rahmen des DBU-Projektes zu erprobende Profitcenter mit vier Funktionsbereichen.

Abbildung 5: Varianten A und B laut Projektantrag (Ergänzung 26.06.03 Abb. 9)



In der Abbildung sind eine Reihe von Vergleichsmaßstäben enthalten:

- Plankosten der Variante B (250.800 €, rote Kurve)
- Umsatzszenarien der Variante B (optimistisch/ realistisch/ pessimistisch)
- Kalkulierte Umsatzvariante (blaue Kurve), eingeordnet zwischen dem optimistischen und dem realistischen Szenario
- Kosten (77.900 €) und Einnahmen (5.000 €)<sup>18</sup> der Variante A

#### 5.5.2.2.2 Vergleich der Ausgabenseite

	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4	PJ 5	PJ 10	PJ 20
Planung n. Projektantrag (lt. Erg. Juni 03) Var. B	250.800	250.800	250.800	250.800	250.800	250.800	250.800
Ist	170.873	175.201	200.956				

**Tabelle 39: Vergleich von Plan und Ist im Hinblick auf die Kostenseite**

Die Ausgaben liegen deutlich niedriger als bei Variante B zunächst kalkuliert (Kostenansatz für Profitcenter: 250.800 €) und betragen summiert über die ersten drei Projektjahre nur 73 % der geplanten Ausgaben. Das hängt damit zusammen, dass die einzelnen Investitionen in Marketing-Maßnahmen unter dem Gesichtspunkt der Risikostreuung nicht zu groß angelegt wurden und dass die Intervalle zwischen den einzelnen Maßnahmen nicht zu klein werden durften. Daher wurde der DBU-Projektzeitraum auch um 5 Monate verlängert. **Für die Zukunft** gilt aus den bereits an anderer Stelle diskutierten Gründen (vgl. Kap. 5.4.2.2.3), dass auf kostspielige Massenmailings auf Fremdadressen und Beilegeraktionen in der Regel verzichtet wird, so dass die Kosten gegenüber dem Durchschnittswert der ersten drei Projektjahre in Höhe von 182.000 € weiter nach unten korrigiert werden können.

#### 5.5.2.2.3 Vergleich der Einnahmenseite

	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4	PJ 5	PJ 10	PJ 20
Planung n. Projektantrag (lt. Erg. Juni 03)	63.000	125.000	180.000	225.000	250.000	280.000	305.000
Leicht modifiziert nach PJ 1 (Tabelle 16)	67.600	125.800	180.400				
Ist	77.498	112.896	170.526				

**Tabelle 40: Vergleich von Plan und Ist im Hinblick auf die Einnahmenseite**

Die Ist-Zahlen bleiben mit durchschnittlich 98 % der geplanten Einnahmen je Projektjahr somit ganz leicht hinter den Erwartungen zurück. Diese marginale Differenz ist zum einen durch den geringeren Ressourceneinsatz begründet. Zum anderen sind die Einnahmen aus den Segmenten der Erstspender und Großspender geringer ausgefallen als erwartet. Ein dritter Grund besteht aber in einem Fehler bei der Aufstellung der Umsatzszenarien. Dort wurden die Zustiftungen in ihrer ganzen Höhe berücksichtigt, was bei einer erfolgsbezogenen Betrachtung nicht zulässig ist.

Die Unterschiede der Ist-Zahlen zu denen von Tabelle 20 (Ergebnisse des Spendenmarketings) beruhen darauf, dass dort zu Recht auch die Zustiftungen berücksichtigt worden sind, was im Zusammenhang mit der hier verfolgten erfolgsbezogenen Betrachtung nicht zulässig

<sup>18</sup> In der Graphik wegen der geringen Höhe nicht darstellbar

wäre. Für die Zukunft sind die Erwartungen im Hinblick auf künftige Spenden sowohl bei Groß- und Mehrfachspendern als auch bei Erstspendern pessimistischer einzuschätzen als im Projektantrag. So gibt es keinen Spendenanreiz mehr, der demjenigen der Flächensicherung gleichkäme. Die Investitionen in Fremdadressenmailings und Beilegeraktionen rentieren sich noch weniger als bisher. Zum andern äußern sich die erwarteten Zustiftungen nur im Umfang des Kapitalertrags als Einnahmen. Rät also die NABU-Stiftung einem Unterstützer, statt einer geplanten Spende eine Zustiftung in gleicher Höhe zum Aufbau des Stiftungskapitals zugunsten der langfristigen Absicherung von Grünhaus zu tätigen, so wird diese je nach Anlage und Finanzmarkt jährlich nur zu einem bestimmten Prozentsatz (kalkuliert: 4%) der Zuwendungshöhe als Einnahme wirksam.

**Fazit:** Die Ist-Einnahmen kommen im Durchschnitt der ersten drei Projektjahre mit 98 % zwar erfreulich dicht an die Planzahlen heran, **doch sind die Planzahlen für die künftigen Projektjahre aus heutiger Sicht (März 2007) viel zu optimistisch.** Darüber mögen die guten Einnahmen von PJ 3 hinweg täuschen, doch beruhen diese auf nicht wiederholbaren, intensiven und kostspieligen Marketingmaßnahmen.

#### 5.5.2.2.4 Vergleich hinsichtlich Überschuss/ Fehlbedarf

Wie aus den vorangegangenen Kapiteln hervorgeht, wurden mit 73 % der geplanten Ausgaben 96 % der geplanten Einnahmen erwirtschaftet. Es überrascht nicht, dass das Betriebsergebnis daher viel besser ausfällt als geplant. Die folgende Tabelle zeigt, liegt der geplante Verlust (Fehlbedarf) fast doppelt so hoch wie der tatsächlich eingetretene. Das bedeutet, dass das Betriebsergebnis doppelt so gut ausfällt als erwartet.

	PJ 1	PJ 2	PJ 3	PJ 4	PJ 5	PJ 10	PJ 20
Betriebsergebnis (lt. Erg. Juni 03)	-187.800	-125.800	-70.800	-25.800	-800	29.200	54.200
Ist	-93.375	-64.805	-36.980				

**Tabelle 41: Vergleich von Plan und Ist im Hinblick auf das Betriebsergebnis**

#### 5.5.2.2.5 Vergleich mit der Variante A

Die Kosten der Variante A waren wie folgt kalkuliert worden:

Fläche (Hektar)	1884
Abgaben €	27900
Personalkosten €	23.000
Sachmittel €	20.000
Verwaltungspauschale €	7.000
<b>Summe €</b>	<b>77.900</b>
Jährlicher Flächensatz (€/ha*a)	41,3

**Tabelle 42: Kosten der Variante A (Antrag v. 3.3.03, Tab. 6)**

Auf der Einnahmenseite waren Erlöse in Höhe von 5.000 € aus Landwirtschaft und Jagd veranschlagt worden:

	Fläche (Hektar)	Pachtzins €/ a* ha	Erlös €
Jagd	200	10,00	2.000
Landwirtschaft	150	20,00	3.000
Summe			5.000

**Tabelle 43: Erlöse der Variante A (Antrag v. 3.3.03, Tab. 7)**

Da die Variante A nicht erprobt wurde, ist ein Vergleich auf der Basis von Ist-Zahlen nicht möglich. Aus den Planzahlen der Variante A ergibt sich ein Zuschussbedarf von 72.900 jährlich. Bereits ab dem ersten Projektjahr liegt die Variante B mit -62.305 € daher günstiger.

#### 5.5.2.2.6 Vergleich hinsichtlich Kostendeckungsgrad

Als Kostendeckungsgrad wird hier eine universelle Kennzahl bezeichnet, nämlich der Quotient aus jährlichen Einnahmen und Ausgaben der Projektarbeit. Wie die folgende Tabelle zeigt, liegen die Ist-Zahlen in allen Projektjahren bisher erheblich günstiger als geplant, d.h. das Profitcenter strebt die Gewinnzone schneller an als zu erwarten gewesen wäre.

	PJ 1	PJ 2	PJ 3
Planung n. Projektantrag (lt. Erg. Juni 03) Var. A	0,07	0,07	0,07
Planung n. Projektantrag (lt. Erg. Juni 03) Var. B	0,25	0,50	0,72
Ist	0,45	0,63	0,82

**Tabelle 44: Vergleich von Plan und Ist im Hinblick auf den Grad der Kostendeckung**

Auch hinsichtlich des Kostendeckungsgrades sind die Ist-Zahlen günstiger als die Planungen.

#### 5.5.2.2.7 Fazit

Um das Betriebsergebnis über die ersten drei Projektjahre an Erfolgsmaßstäben messen zu können, wurden die Ist-Zahlen hinsichtlich der (erfolgswirksamen) Ausgaben und Einnahmen, des Zuschussbedarfs und des Kostendeckungsgrads mit den Planzahlen aus dem Antrag sowie mit der im Antrag skizzierten Variante A verglichen.

Das Profitcenter erreicht mit 98 % der Planzahlen fast die erwarteten Einnahmen aus dem Antrag, dabei werden die erzielten Einnahmen mit deutlich geringeren Ausgaben realisiert. Im Ergebnis fällt der Zuschussbedarf daher nur etwa halb so hoch aus als erwartet, das Betriebsergebnis stellt sich im Durchschnitt der 3 Projektjahre mithin doppelt so gut dar wie erwartet. Ein weiterer Indikator, der Kostendeckungsgrad, fällt erheblich günstiger aus als erwartet und erreicht mit 0,85 in PJ 3 auch für sich allein genommen einen erfreulich hohen Wert. Unter diesen Voraussetzungen fällt auch der Vergleich mit der Variante A (zentral organisiertes und finanziertes Flächenmanagement) eindeutig zugunsten der Variante B (Profitcenter) aus.

**Alle Vergleiche mit den Planzahlen ergeben, dass das Profitcenter während der Projektlaufzeit die Erwartungen voll erfüllt hat. Danach kann das Urteil nur lauten, dass das entwickelte Organisations- und Finanzierungsmodell sehr erfolgreich arbeitet und unbedingt fortgeführt werden sollte.**

Würde das Profitcenter den eingeschlagenen Trend fortsetzen, müssten sich die Einnahmen in den nächsten beiden Projektjahren so steigern lassen, dass das Profitcenter mühelos in die Gewinnzone käme. Aufgrund der diskutierten strukturellen Voraussetzungen des Spendenmarketings wird das Marketing in den kommenden Jahren jedoch verändert und insgesamt auch reduziert werden müssen. Das wird zu einer Veränderung des Trends führen (mehr dazu in Kap. 6). Die Planzahlen des Projektantrags müssen daher entsprechend angepasst werden (vgl. dazu Kap. 6.3).

### 5.5.2.3 Ressourcenverteilung auf die Funktionsbereiche

Im folgenden wird dargestellt, wie die Ressourcen Zeit und Geld in den einzelnen Funktionsbereichen eingesetzt wurden. Die Ist-Werte werden den Planzahlen des Antrags gegenüber gestellt. Offenkundig sind die Zahlen nur bedingt vergleichbar, da im Antrag in der Summe höhere Ausgaben angesetzt waren, als nach Bewilligung des Projektes zur Verfügung standen. Insgesamt lässt der Vergleich aber erkennen, dass ein Teil der Mittel vom Flächen- und Umfeldmanagement in den Bereich ORG und PRM umgeschichtet worden sind. Dies erklärt sich wie folgt: Der Aufbau des Spendenmarketings, aber auch die Schaffung der nötigen Projektinfrastruktur hat höhere Anteile der Ressourcen beansprucht als geplant. Die Mittel konnten aus dem weniger prioritären Umfeldmanagement abgezogen werden. Außerdem ergab sich, dass im Bereich FM Sachausgaben noch nicht im geplanten Umfang angefallen sind, da das Gelände erst Jahr für Jahr erworben wurde und auch nach dem Erwerb noch unter Bergaufsicht stand und damit insbesondere die Verkehrssicherungspflichten der LMBV oblagen.

Bereiche	Antrag					Ist				
	Zeit	SK		Gesamt		Zeit	SK		Gesamt	
ORG	2,1 %	107.100	19,2%	112.500	13,7%	17,0%	92.272	23,7%	135.762	21,0%
FM	25,9 %	149.900	26,9%	217.700	26,6%	35,4%	40.266	10,3%	129.897	20,1%
UM	32,1 %	134.000	24,1%	218.000	26,6%	13,9%	33.421	8,6%	69.447	10,7%
PRM	40 %	165.500	29,7%	270.300	33,0%	33,7%	223.870	57,4%	311.355	48,2%
Summe	100 %	556.500	100,0%	818.500	100,0%	100 %	389.829	100,0%	646.461	100%

Soll 340 PT p.a. Ist 363 PT p.a.

**Tabelle 45: Einsatz der Ressourcen/ Plan-Ist-Vergleich**

Infolge der auf Kostenträger und Funktionsbereiche bezogenen Zeiterfassung konnten nicht nur die Sachkosten sondern auch die Personalkosten funktional zugeordnet werden. Ergänzend zur vorstehenden Tabelle, die den ganzen Projektverlauf zusammenfasst, lassen sich auch *projektjahrbezogene* Auswertungen durchführen, wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Erst dadurch ist es möglich, auf Funktionsbereiche oder sogar einzelne Kostenträger bezogene **Deckungsbeitragsrechnungen** unter Einbeziehung der Personalkosten durchzuführen. Davon wird im folgenden Kapitel Gebrauch gemacht (Tabelle 47).

Zur Ermittlung der Personalkosten wird auf die empirisch erhobenen Stundensätze abgestellt (Tabelle 38, Zeile 6, PAS = Projektarbeitsstunden). Sie ergeben sich aus den tatsächlichen jährlichen Personalgesamtkosten nach Gehaltsbuchhaltung dividiert durch die tatsächlich geleistete Arbeitszeit.

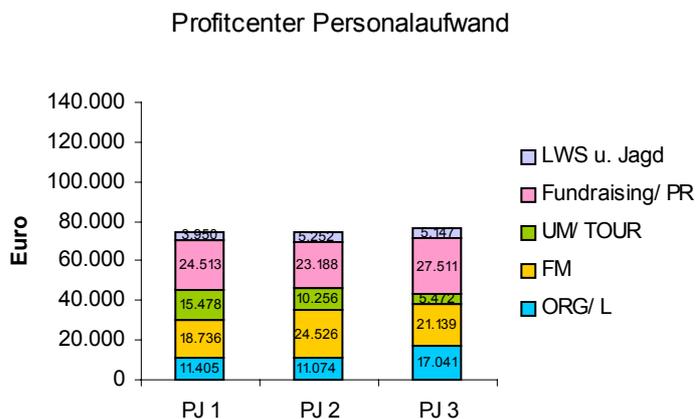
Bezogen auf die einzelnen Projektjahre ergibt sich hinsichtlich der Mittelverteilung damit folgendes Bild (Sachkosten und Zeitaufwand sind aus den vorangegangenen Kapiteln der einzelnen Funktionsbereiche entnommen):

	PJ 1			PJ 2			PJ 3			PJ 4 (5 Monate)		
	SK (€)	AZ (h)	PK (€)	SK (€)	AZ (h)	PK (€)	SK (€)	AZ (h)	PK (€)	SK (€)	AZ (h)	PK (€)
ORG/ L	33.599	420	11.401	14.358	434	11.074	31.535	682	17.041	12.780	154	3.974
FM	903	690	18.730	819	963	24.552	17.588	846	21.139	19.381	326	8.412
UM	9.027	570	15.473	17.927	402	10.256	3.814	219	5.472	2.653	187	4.825
PRM	71.139	903	24.505	67.234	869	23.187	53.198	1.101	27.511	32.299	476	12.282
LWS u. Jagd	148	145	3.948	542	206	5.252	510	206	5.147	375	95	2.451
Summe	114.816	2.728	74057	100.880	2.915	74321	106.645	3.054	76311	67.488	1238	31944

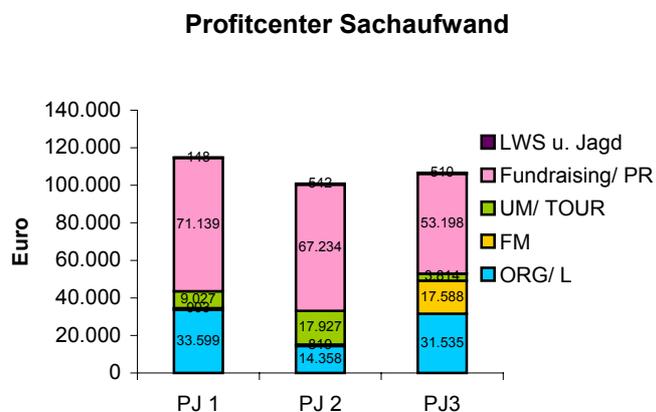
**Tabelle 46: Zusammenfassende Darstellung der Kostenstruktur (PJ 1 bis 4)**

Die Daten wurden der Übersicht halber in folgende Grafiken umgesetzt:

**Abbildung 6: Entwicklung Personalkosten nach Funktionsbereichen (PJ 1 bis 3)**



**Abbildung 7: Entwicklung Sachkosten nach Funktionsbereichen (PJ 1 bis 3)**



Die Graphiken lassen erkennen, wie die Mittel in der Anschubphase eingesetzt wurden. Die Aussagen zu den Projektkosten aus den Kapiteln zu den Funktionsbereichen sind hier zusammengefasst und in Relation gesetzt.

Bereits optisch wird deutlich, welcher vergleichsweise hohe Aufwand in die Bereiche PRM, aber auch in ORG investiert wurde, während z.B. Sachausgaben im Bereich Flächenmanagement bislang nur eine geringe Rolle spielten.

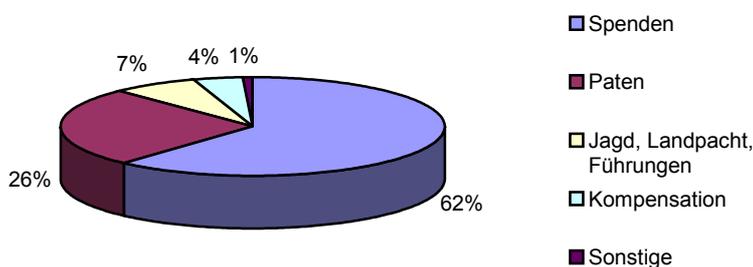
Im Hinblick auf die Zukunft erlauben die vorstehenden Tabellen und Graphiken nur geringe Rückschlüsse. Wie nämlich in den Kapiteln zu den Funktionsbereichen im einzelnen dargestellt, lässt sich aus den vergangenen Projektjahren nur in den wenigsten Fällen eine auch nur annähernd ähnliche Entwicklung fortschreiben.

#### 5.5.2.4 Relevanz der einzelnen Einnahmequellen

Um die Relevanz der einzelnen Einnahmequellen zu beurteilen, wird in einem ersten Schritt untersucht, wie sich die Bruttoeinnahmen verteilen, während in einem zweiten Schritt die Deckungsbeiträge der beiden wichtigsten Geschäftsfelder errechnet werden.

Die folgende Graphik basiert auf der Spaltensumme von Tabelle 38. Prozentual stellen sich die wichtigsten Einnahmequellen demnach wie folgt dar:

**Abbildung 8: Verteilung der Einnahmen über den Projektzeitraum**



Das **Spendenmarketing** (Funktionsbereich PRM) mit den Einnahmen aus Spenden und Patenschaften stellt sich mit zusammen 88 % der Einnahmen überdeutlich als das **wichtigste Geschäftsfeld** dar. Wie in Kapitel 5.4.2.2 dargestellt, stehen die hohen Spenden (62 % der Einnahmen) im kausalen Zusammenhang mit dem Anreiz für den Spender, den Flächenerwerb zu unterstützen und können daher für die Zukunft nicht mehr erwartet werden. Unter wirtschaftlichen und ethischen Gesichtspunkten werden gerade die Segmente der Mehrfach- und Großspender zwar weiter beworben werden können, doch hängt der Erfolg dann vom Spendenanreiz ab. Die Finanzierung der normalen Projektarbeit stellt diesen Anreiz nicht dar. Um aber die normale Projektarbeit abzusichern, ist es bisher gelungen, einen den Planzielen entsprechenden Stamm an Paten aufzubauen. Hier ist eine weitersprudelnde Finanzierungsquelle entstanden, die in den kommenden Jahren weiter ausgebaut werden soll. Mit Blick auf die Zukunft lässt sich daher sagen, dass der Anteil der Spenden ganz deutlich zurück gehen wird und die Patenschaften die wichtigere Einnahmequelle innerhalb des Spendenmarketings darstellen.

Die unmittelbare Nutzung der Fläche (**Jagd, Landpacht, Tourismus**) ist im Vergleich dazu –

jetzt und auf Dauer – als nachrangig zu betrachten. Wie in den einschlägigen Kapiteln diskutiert, waren die Entwicklungschancen im Antrag eher überbewertet worden. Die Erklärung für die ungünstige Perspektive ist in den Nutzungseinschränkungen aufgrund der Naturschutzziele (Prozessschutz) und infolge der naturschutzgerechten Sanierung zu finden.

Die Auswertung der **Deckungsbeiträge** ist erst auf längere Sicht aussagekräftig. Die Zeile DB in Tabelle 47 besagt, welchen Überschuss das einzelne Geschäftsfeld im Projektzeitraum bzw. im durchschnittlichen Projektjahr erwirtschaftet hat. Dieser Überschuss steht zur Deckung der Projektkosten im Bereich Flächen- und Umfeldmanagement zur Verfügung. Aufgrund der hohen Entwicklungskosten fallen die Beträge im Bereich PRM mit durchschnittlich 12.588 € p.a. bisher eher gering aus. Dies ist normal und wird sich ändern, wenn die hohen Kosten in Fremdadressmailings und Beilegeraktionen in Zukunft entfallen und Aktivitäten mit hohen Deckungsbeiträgen größeres Gewicht bekommen (Betreuung des Patenstamms, Mailings auf Eigenadressen). Um Geschäftsfelder unter einander vergleichen zu können, bietet sich der Quotient aus Einnahmen und Gesamtkosten an (Kostendeckungsgrad) an. Mit 1,39 steht das Geschäftsfeld Landwirtschaft und Jagd momentan günstiger da als das Geschäftsfeld Spendenmarketing. An dieser Stelle bleibt festzuhalten, dass nunmehr Kennzahlen zur Verfügung stehen, die bei der Beurteilung der weiteren Projektentwicklung eine größere Rolle spielen werden als für die Betrachtung des zurückliegenden Zeitraums.

	Σ PJ 1 – 4		Ø PJ 1 – 4 = Σ x (12/ 41)	
	PRM	Landwirtschaft und Jagd	PRM	Landwirtschaft und Jagd
Einnahmen (€)	353.385	25.590	103.430	7.490
Arbeitszeit (h)	3.349	652	980	191
Personalkosten (€)*	86.505	16.841	25.318	4.929
Sachkosten (€)	223.870	1.575	65.523	461
Gesamtkosten (€)	310.375	18.416	90.841	5.390
DB (€)**	43.010	7.174	12.588	2.100
Kostendeckungsgrad***	1,14	1,39	1,14	1,39

\*Projektarbeitsstunde: 25,83 € , vgl. Tabelle 46 \*\* DB = Einnahmen minus Gesamtkosten \*\*\* Quotient Einnahmen/ Gesamtkosten

**Tabelle 47: Einnahmen, Kosten sowie Deckungsbeiträge, gegliedert nach Geschäftsfeldern**

### 5.5.2.5 Zusammenfassung

Die empirisch ermittelten, betriebswirtschaftlich relevanten Ist-Zahlen wurden in Tabelle 38, Tabelle 45 und Tabelle 46 zusammengefasst. Auf dieser Basis wurden betriebswirtschaftliche Größen wie das Betriebsergebnis (kalkulatorischer Erfolg) und die Deckungsbeiträge der Funktionsbereiche hergeleitet. Einnahmen und Ausgaben sowie das Betriebsergebnis wurden in Bezug zu den Planzahlen des Antrags gesetzt, um die Ist-Zahlen einordnen zu können. Weiterhin wurde die Verteilung der Ressourcen auf die einzelnen Funktionsbereiche dargestellt und die Relevanz der verschiedenen Einnahmequellen untersucht.

Es konnte gezeigt werden, dass sich das Betriebsergebnis deutlich besser entwickelte als erwartet. Auf Basis der gezogenen Vergleiche mit den Planzahlen wurde geschlossen, dass das entwickelte Organisations- und Finanzierungsmodell sehr erfolgreich arbeitet und unbedingt fortgeführt werden sollte. Es wurde darauf hingewiesen, dass sich die Voraussetzungen für das Spendenmarketing mit Ende des Flächenerwerbs grundlegend ändern, was eine entspre-

chend deutliche Anpassung der künftigen Einnahmen- und Ausgabenplanung nach sich ziehen muss. Dieser Gesichtspunkt findet wird in Kap. 6 aufgegriffen.

### 5.5.3 Finanzielle Ausgangssituation nach Ende der Projektlaufzeit

Um sämtliche Kosten und Einnahmen zu erfassen, die sich für die NABU-Stiftung im Zusammenhang mit Grünhaus ergaben, sind auch die kostenwirksamen Zeiträume vor der Projekthauptphase zu berücksichtigen. Weiterhin sind neben den in den vorstehenden Kapiteln betrachteten erfolgswirksamen Kosten und Einnahmen der Projektarbeit auch die Flächenerwerbskosten sowie deren Finanzierung (

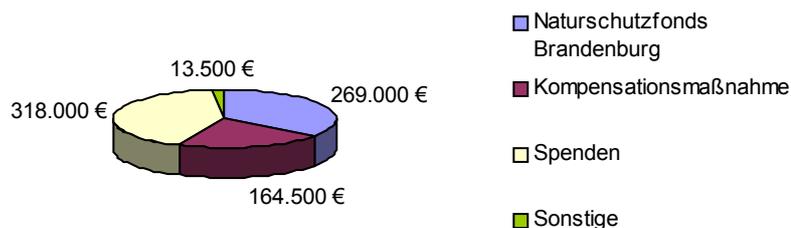
Abbildung 9) mit einzubeziehen.

Zu betrachten ist daher der Zeitraum vom 1.2.02 bis 31.12.06 (Projektvor- und Projekthauptphase). Die Gesamtkosten setzen sich zusammen aus den Kosten für den Flächenerwerb und für die Projektarbeit. Der Flächenerwerb wurde in vollem Umfang über öffentliche und private Zuwendungen sowie über Entgelt für die Umsetzung einer naturschutzrechtliche Ausgleichsmaßnahme finanziert. Die Projektmittel der DBU wurden nicht für den Flächenerwerb, sondern allein für die Projektarbeit eingesetzt. Allerdings wurden im Zuge der Projektarbeit die Spenden generiert, die den weiteren Flächenerwerb teilweise erst ermöglicht haben. Durch den Aufbau eines Patenstamms flossen auch zunehmend Patenbeiträge, die für die Projektarbeit der kommenden Jahre zurückgelegt werden können. Der in Tabelle 48 noch vorläufig ermittelte Einnahmeüberschuss in Höhe von 123.410 ist daher als ein Effekt des Profitcenters zu bewerten und kommt diesem daher auch als Rücklage für das Jahr 2007 zugute. Damit besteht die Möglichkeit, in den Folgejahren einen bemessenen Fehlbedarf einzuplanen. Auch finanziell steht das Profitcenter Anfang 2007 daher sehr gut da.

Ausgaben		Einnahmen			
Aufwendungen Flächenerwerb		725.131 €	44,4 %	Zuwendungen DBU	
		318.166 €	19,4 %	Einnahmen aus Spenden	
	50,4%	762.053 €	268.993 €	16,4 %	Zuw. Naturschutzfonds Bbg.
Aufwendungen Projektarbeit		179.630 €	11,0 %	Kompensationsmaßnahme	
		109.339 €	6,7 %	Patenbeiträge	
	49,6%	750.830 €	34.434 €	2,1 %	Sonstige Einnahmen
Summe Aufwendungen	1.512.883 €	1.636.293 €		Summe Einnahmen	
Rücklagenbildung	123.410 €				

Tabelle 48: Einnahmeüberschuss als Effekt des Profitcenters

Abbildung 9: Finanzierung des Flächenerwerbs (765.000 €)



## 6 Fortführung des Profitcenters

Für die Fortführung des Profitcenters erfolgt eine Umstellung auf Kalenderjahre.

### 6.1 Kosten des Flächen- und Umfeldmanagements

Für den weiteren Projektverlauf wird eine möglichst genaue Vorstellung von den Kosten des Flächen- und Umfeldmanagements benötigt. Wie bereits dargelegt, lassen sich die künftigen Kosten aus den Daten der Vergangenheit nur bedingt zuverlässig herleiten, da sich Rahmenbedingungen und Aufgabenverteilung in den nächsten Jahren voraussichtlich deutlich ändern werden (Kap. 5.2.5). Wie genau, ist aber nicht quantitativ zu prognostizieren. Der folgende Ansatz, basierend auf den Herleitungen verschiedener Kapitel, ist daher mit entsprechender Vorsicht zu benutzen.

	2007 bis 2012 PJ 5 bis 9	2012 bis 2021 PJ 10 – 20
Bezugsfläche (Tabelle 46)	1.927 ha	1927 ha
PAS (Tabelle 46)	30 €	32 €
Zeitaufwand FM p.a. in Std. (Kap. 5.2.5)	1081	1071
Personalaufwand FM p.a.	31.950 €	33.760 €
Sachaufwand FM p.a. (Kap. 5.2.5)	38.500 €	48.800 €
Sach- und Personalaufwand UM p.a. (Kap. 5.3.6)	9.000 €	9.450 €
Verwaltungsaufwand (Kap. 5.1.3.2)	14.900 €	15.750 €
Gesamtaufwand p.a.	94.350 €	107.760 €
Jährlicher Gesamtaufwand/ Hektar	48,96 €	55,92 €

**Tabelle 49: Kostenansatz für das Flächenmanagement**

### 6.2 Kalenderjahr 2007

#### 6.2.1 Marketingplanung 2007

Anfang 2007 wurde die aktuelle Jahresplanung verabschiedet, die für den Bereich PRM folgende Maßnahmen und Sachausgaben vorsieht (Tabelle 50). Wurden in den ersten drei Projektjahren durchschnittlich ca. 64.000 € eingesetzt, so wird dieser Betrag nunmehr auf knapp die Hälfte halbiert. Wie in Kap. 5.4.2.2 angekündigt, wird auf sachkostenintensive Fremdadressenmailings und Beilegeraktionen verzichtet.

	Maßnahmen	Anzahl Adressen Plan	Anzahl Erstspender Plan	Anzahl Paten Plan	Einnahme € Plan	Ausgaben € Plan	Zustiftungen € Plan
1	Aufrufe im Internet für Spenden und Patenschaften		20	10	600		
2	Paten werben Paten			4	0	0	
3	Geschenkpatschaften			4			
4	Organisation und Durchführung einer Vortragsreihe (13 Vorträge)	200		6	6000	2000	
5	Grünhaus-Führungen (25)	200		2	250	40	
6	Redaktioneller Beitrag Zustiftergewinnung in „Naturschutz heute“	1		5			5000
7	Redaktioneller Beitrag Legatwerbung in „Naturschutz heute“						
8	NABU-Reise						

9	Förderanträge an 5 Stiftungen				5000	300	
10	Regional-Mailing mit 500 kA über WV zur Gewinnung von warmen Adressen (wA)		15	5	600	750	
11	Kontaktaufnahme Firmen (z.T. über WV)	5			5000	500	
12	Projekt im Rahmen von Leader +						
13	Mailing an 200 Adressen aus Führungen	10			750	200	
14	Mailing an 200 Adressen aus Vorträgen	10			750	200	
15	Mailing an Adressen aus Führungen aus 2006	5			300	200	
16	Mailing an Adressen aus Vorträgen aus 2006	5			300	200	
17	Altspendermailing (1800), ggf. im Zusammenhang mit Bewerbung NABU-Reise	0			1440	1600	
18	Patengewinnungsmailing 500 Adressen			5		300	
19	Kontakte zu Großspendern und Zustiftern				5000	6600	25000
20	Weihnachtskarte					75	
21	Patenbetreuung				52.000	2000	
22	Betreuung von Boeckh-Stiftung	50		5	2000	100	5000
23	Spendenaufrufe in Printmedien überregional		15	5	300	1500	
24	Spendenaufruf in Medien regional		5	2	150	100	
25	Druck Versand bei Infoanfragen					100	
26	Schild NABU-Schutzgebiet					4000	
27	Leistung der Zentrale gemäß DL-Vereinbarung					11000	
	<b>Summe</b>	<b>486</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>80.440</b>	<b>31.765</b>	<b>35.000</b>

Stand Dienstbesprechung Berlin 2.2.07 (verabschiedet)

**Tabelle 50: Marketingplanung für 2007 (PJ 4/ 5)**

## 6.2.2 Budget Profitcenter 2007

Die Ansätze knüpfen an den Kalkulationen der einschlägigen Kapitel an (vgl. für ORG 5.1.3.2, für FM 5.2.5 bzw. 6.1, für UM 5.3.6, für PRM 5.4.4.1 bzw. 6.2.1).

Hinsichtlich des **Arbeitszeitvolumens** (Spalte 2) sind folgende Veränderungen gegenüber PJ 3 vorgesehen: Deutliche Abnahme im Bereich ORG, Beibehaltung des Niveaus im Bereich FM (einschließlich Landwirtschaft und Jagd), geringfügige Zunahme im Bereich UM, geringfügige Abnahme im Bereich PRM. Teilt man die Summe von 2.573 Stunden durch 1760 Stunden (als kalkulierte Stundenzahl je Stelle), so entspricht das Arbeitsvolumen 1,46 Stellen. Kalkuliert wird daher für 2007 mit 1,4 Stellen. Im Ergebnis ergeben sich Personalkosten in Höhe von 70.500 € , das entspricht aktuell ca. 29 € je Stunde.

Im Bereich der **Sachkosten** werden die Ausgaben im Bereich ORG drastisch gesenkt. Ebenso werden, wie in Kap. 6.2.1 schon dargestellt, die Ausgaben für PRM auf die Hälfte gekürzt. Dagegen steigen die geplanten Ausgaben im Bereich FM etwa auf das Doppelte an, während

die Ausgaben im Bereich Umfeldmanagement weiter reduziert werden. Insgesamt ergeben sich Sachkosten in Höhe von 79.265 €.

Die **Gesamtkosten** betragen ca. 150.000 €. Dem stehen **Einnahmen** in Höhe von ca. 125.000 gegenüber. Davon sind etwa 75 % mit hoher Sicherheit zu realisieren. Der planmäßige **Zuschussbedarf** beträgt ca. 24.500 € und kann aus der Auflösung der gebildeten Rücklagen gedeckt werden.

Funktionsbereich	Zeitaufwand (h)	AZ-Verteilung	Sachkosten €	SK-Verteilung	Personalkosten €	Gesamtkosten €	Einnahmen €	Kostendeckungsgrad
ORG	258	10%	7.500	9%	-	-	-	-
FM	1.065	41%	38.500	49%	-	-	9.800	-
Kompensationsmaßnahme	-	-	-	0%	-	-	25.000	-
UM	250	10%	1.500	2%	-	-	1.500	-
PRM	1.000	39%	31.765	40%	-	-	80.440	-
Erträge aus Zustiftungen	-	-	-	0%	-	-	8.500	-
Σ Arbeitszeit	2.573	100%	-	100%	-	-	-	-
Personal	1 Stellen	-	-	-	52.500	-	-	-
	0,4 Stellen	-	-	-	18.000	-	-	-
Σ Ausgaben/Einnahmen	-	-	79.265	-	70.500	149.765	125.240	0,84
Ergebnis	-	-	-	-	-	-	-24.525	-

Stand Dienstbesprechung Berlin 2.2.07 (verabschiedet)

**Tabelle 51: Budget für das Profitcenter im Jahr 2007 (PJ 4/ 5)**

### 6.3 Langfristige Planung bis 2018

Die langfristige Planung beruht einnahmeseitig auf folgender Kalkulationsgrundlage:

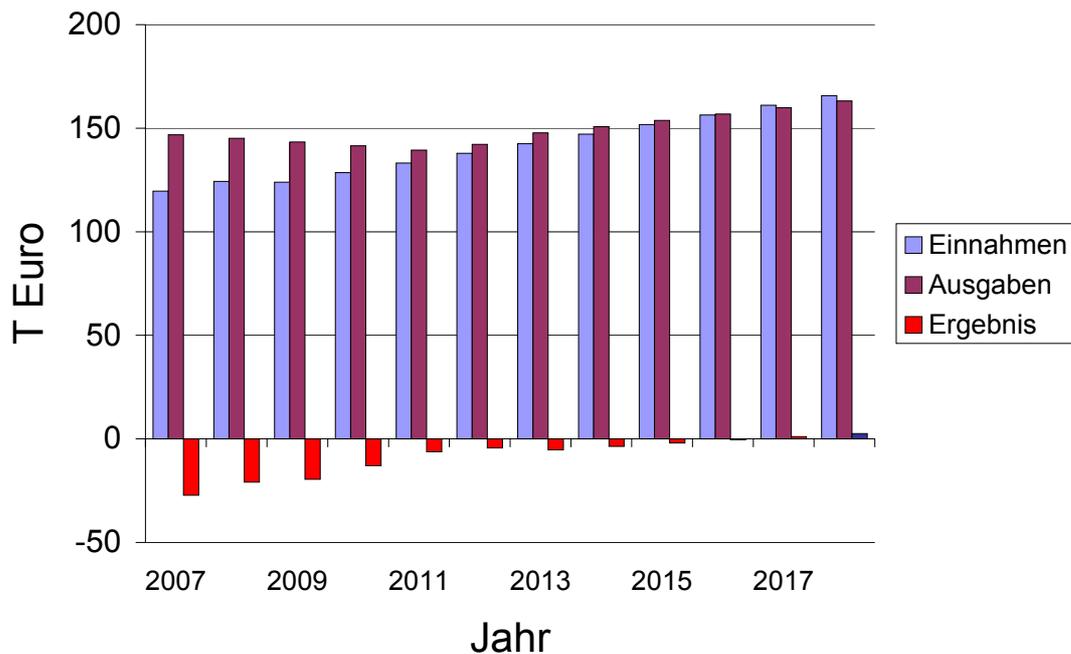
Segment	Kalkulationsgrundlage
Erstspender	Anzahl: 50 p.a., Durchschnittsspende: 30 €
Paten	Patenzahl 01.01.07: 450 Nettozuwachs: 30 p.a. 1,5 ha je Pate, Patenbeitrag 72 €/ ha*a
Erträge aus Zustiftungen	Kapitalstock 1.1.07 207.000 € Zuwachs: 35.000 € p.a. Rendite: 4 % p.a.
Spendenmailings an Stiftungsadressen (Mehrfachspender)	Adressbestand 1.1.07, Nettozuwachs: 0 Durchschnittsspende: 70 € Response: 8,0 % Anzahl Mailings: 0,5 p.a.
Großspender	35.000 € p.a.
LWS/ Jagd/ Führungen	9.200 € p.a.
Kompensationsmaßnahme	20.000 € p.a.

**Tabelle 52: Kalkulationsgrundlage für die langfristige Planung**

Auf der Ausgabenseite ist davon auszugehen, dass sich das Arbeitsvolumen in den nächsten Jahren so reduziert, dass mit einer Drosselung der Personalkosten von 70.500 € (2007) auf 56.828 € (2011) gerechnet werden kann, was in etwa einer Stelle entspricht. Weiterhin wird auf der Ausgabenseite eine 2 %-ige Preissteigerungsrate unterstellt.

Mithilfe einer Tabellenkalkulation in Excel wurde der künftige Verlauf von Einnahmen, Ausgaben und Betriebsergebnis ermittelt, was in Abbildung 10 veranschaulicht wurde.

**Abbildung 10: Langfristige Planung von Einnahmen und Ausgaben (PJ 5 bis 15)**



Die Abnahme der Ausgaben geht auf die Einsparung im personellen Bereich zurück. Dieser Effekt endet im Jahr 2011. Die erneute Zunahme der Kosten ist im wesentlichen auf die (nur auf der Ausgabenseite) unterstellte Preissteigerungsrate zurückzuführen. Ein Überschuss würde erstmals im Jahr 2017 (PJ 14) erwirtschaftet. Der bis dahin erforderliche Zuschussbedarf könnte rechnerisch voll aus den zum 1.1.2007 gebildeten Rücklagen gedeckt werden, so dass sich keine Finanzierungsprobleme ergeben würden.

Aus Tabelle 53 ist zu entnehmen, dass die neue Planung vom Planungsstand 2003 deutlich abweicht.

	2008		2013		2018	
	PJ 5		PJ 10		PJ 15	
	Akt. Planung	Antrag 2003	Akt. Planung	Antrag 2003	Akt. Planung	Antrag 2003
Einnahmen	124.288	250.000	142.488	280.000	165.688	295.000
Ausgaben	145.167	250.800	147.773	250.800	163.154	250.800
Betriebsergebnis	-20.879	-800	-5.285	29.200	2.534	44.200
Kostendeckungsgrad	0,86	1,0	0,96	1,12	1,02	1,18
Kosten pro Jahr und Hektar	75,3	130,2	76,7	130,2	84,7	130,2

**Tabelle 53: Langfristige Planung - Vergleich mit dem Projektantrag**

**Fazit:** Als Faustzahl für die künftigen Ausgaben kann mittelfristig von 145.000 bis 150.000 € p.a. ausgegangen werden. Dies entspricht einer Flächenbelastung von 75 bis 78 € je Jahr und Hektar. Zum Vergleich: Für das Patenmodell wurde im Jahr 2003 ein Kostensatz von 72 € je Jahr und Hektar hergeleitet, somit ein Betrag, der sich aus heutiger Sicht als durchaus tragfähig darstellt.

## 7 Diskussion

Der hier zu führende Soll-Ist-Vergleich zwischen Projektantrag und Ergebnissen knüpft an folgenden Fragen an:

- Bereich ORG/ L: Wurde der im Antrag skizzierte betriebswirtschaftlich-organisatorische Ansatz erfolgreich umgesetzt?
- Bereich FM: Wurden die Ziele des Flächenmanagements erreicht?
- Bereich UM: Wurden die Ziele des Umfeldmanagements erreicht?
- Bereich PRM: Wurden die Ziele des Bereichs PR und Marketing erreicht?
- Empfiehlt sich die Weiterführung als Profitcenter aus betriebswirtschaftlicher Sicht?

Wie in Kap. 5.1.1 zum Aufbau der Organisationsstruktur näher dargestellt wurde, konnte das im Antrag skizzierte Organisationsmodell auf Basis von 1,5 Stellen in vollem Umfang umgesetzt werden: Funktion und Kompetenzen eines GB-Leiters wurden dabei über den Anstellungsvertrag geregelt. Der Dienstort wird in der Nähe des Projektgebietes angesiedelt, um die Aufgaben des Flächenmanagements bestmöglich und kostengünstig wahrnehmen zu können. Die übertragenen Leitungsaufgaben werden somit dezentral vom Projektbüro aus wahrgenommen. Um Synergieeffekte zu ermöglichen, sind die 1,5 Stellen auf zwei Dienstorte verteilt: Während der Projektleiter dezentral im Projektbüro vor Ort arbeitet, ist die schwerpunktmäßig im Bereich PRM tätige Mitarbeiterin in der Zentrale der NABU-Stiftung in Berlin tätig. Auf diese Weise gelingt eine optimale Abstimmung mit den Fundraisingaktivitäten der NABU-Stiftung. Der Anspruch, eine projektbezogenes Betriebsergebnis vorzulegen, wird auf Basis der kostenträgerbezogenen Buchung von Ausgaben und Arbeitszeiten eingelöst. Verschiedene betriebliche Funktionen, die das Projektbüro nicht abdecken kann, werden von der Zentrale gegen Verrechnung übernommen: Dies betrifft die Verwaltungs- und Sekretariatsaufgaben wie die Projekt-, Finanz- und Gehaltsbuchhaltung oder die Versendung von Infomaterial und Serienbriefen. Genauso könnten diese Leistungen aber auch von Dritten bezogen werden.

Im **Bereich FM** waren im wesentlichen zwei Ziele fest vorgegeben, die im Zuge des Projektverlaufs prioritär angegangen wurden: Der Ankauf weiterer Flächen und die Durchsetzung einer naturschutzgerechten Sanierung. Wie in Kap. 5.2 ausgeführt, konnte der Flächenkauf Anfang 2006 planmäßig abgeschlossen werden. Mit Erfolg konnte auch die Finanzierung bewerkstelligt werden. Die Entwicklung der Kaufverhandlungen ließ sich überdies so steuern, dass der Flächenkauf als Motiv und Spendenanreiz in zahlreiche Marketingaktionen einbezogen werden konnte. Im Bereich der naturschutzgerechten Sanierung stellten sich dem Naturschutz eine ganze Reihe von Problemen entgegen (vgl. dazu Kap. 4.2), denen erwartungsgemäß erst in der Rolle als Eigentümer und Nachnutzer wirksam zu begegnen war. Allgemeine Anerkennung hat der Abschluss des Kooperationsvertrags für die naturschutzgerechte Sanierung gefunden. Hier hatte die NABU-Stiftung die Kaufverhandlungen nutzen können, um parallel auch Ziele und Maßnahmen einer naturschutzgerechten Sanierung sowie Mitwirkungsrechte vertraglich zu sichern. Dadurch wurde die bestmögliche Ausgangslage geschaffen. Auf einem anderen Blatt steht, ob die nun gemeinsam mit der

LMBV entwickelten Lösungen jeweils auch die Hürde der Zulassungsbehörde – des brandenburgischen Landesbergamtes – nehmen werden. Insgesamt stellt sich das Flächenmanagement im Projektzeitraum daher sehr erfolgreich dar.

Im Bereich **Umfeldmanagement** richtete sich die Strategie wie geplant darauf, touristische Ansätze als Instrument für die regionale Verankerung und Akzeptanzsicherung zu nutzen. Als Baustein für die touristische Entwicklung der Region wurde, wie in Kap. 5.3 dargestellt, eine naturkundliche Wanderung sowie eine mehrtägige Grünhaus- und Niederlausitzreise entwickelt. Auf diesem Weg ist es gelungen, das Projekt in der Öffentlichkeit positiv darzustellen, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und z.B. im kommunalpolitischen Umfeld Türen zu öffnen. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass sich das Projekt im lokalen Umfeld inzwischen gut verankert fühlen kann. Die im Antrag angestellten Überlegungen, im touristischen Bereich ein weiteres Standbein für die Finanzierung zu etablieren, erscheinen aus heutiger Sicht aber eher unrealistisch. Die Gründe sind vielfältig: So ist das regionale Umfeld touristisch unterwickelt, aber auch die Entwicklungsmöglichkeiten im Gebiet selbst sind sehr begrenzt. Massive Einschränkungen ergeben sich beispielsweise aus dem Bergrecht oder aufgrund der in der NSG-Verordnung festgelegten Betretungsverbote.

Für den Bereich PRM wurde in Kap. 5.4 eine detaillierte Bezugnahme auf die verschiedenen Ziele des Projektantrags vorgenommen. Wie die Ist-Zahlen über den Projektzeitraum zeigen, wurden die Ziele der Planung in der Summe deutlich übererfüllt. Dies ist auf das besonders gute Abschneiden einzelner Segmente zurückzuführen (z.B. Mehrfachspender und Zustifter). Eine nachhaltige strukturelle Schwäche ist dagegen im Bereich der Erstspender zu erkennen. Im Hinblick auf die mittelfristige Finanzierung der Projektkosten ist wiederum positiv hervorzuheben, dass der Aufbau eines Patenstamms den gesetzten Zielen voll entspricht. Gleichermaßen positiv ist zu bewerten, dass der Aufbau von Stiftungskapital als Säule für die langfristige Absicherung bisher deutlich schneller vorangekommen ist als geplant. Untersucht wurde in einem weiteren Schritt die Effektivität und Wirtschaftlichkeit der einzelnen Marketingaktionen. Dabei bestätigte sich der Eindruck, dass gerade kostenintensive Aktionen wie Fremdadressenmailings in Bezug auf die Erstspendengewinnung nicht nur als wenig effektiv, sondern – unter Einbeziehung der Aktionskosten – auch als unwirtschaftlich gelten müssen. Wie sich zeigte, wurden die negativen Ergebnisse einzelner Aktionen durch andere Aktionen jedoch erfolgreich überkompensiert – ein zentrales Beispiel ist die erfolgreiche Kooperation mit der Zeitschrift Natur und Kosmos. Insgesamt konnte so neben den Paten ein beachtlicher Stamm an Adressen generiert werden, der als Kapital für das künftige Marketing genutzt werden kann. Spendenaufrufe dürften in Zukunft aber generell schwieriger werden, nachdem das Anreizinstrument Flächensicherung keine Rolle mehr spielt. Ziel muss es sein, interessante Aspekte der Projektarbeit zu marketingfähigen Produkten zu formen. Unterm Strich wurde der Projektzeitraum gut genutzt, um eine Vielzahl erfolversprechender Maßnahmen und Methoden zu erproben und systematisch auszuwerten. Auch in Zukunft, bei wegfallender Projektförderung, stehen damit Methoden und Einnahmequellen zur Verfügung, wie in der aktuellen Marketingplanung 2007 gezeigt werden konnte. Als Fazit lässt sich sagen, dass der Funktionsbereich seine Möglichkeiten in Bezug auf den Spendenmarkt erfolgreich genutzt hat.

Ebenfalls anhand nachvollziehbarer, betriebswirtschaftlicher Kriterien des Projektantrags wurde in Kap. 5.5.2 schließlich geprüft, ob sich das Organisationsmodell tatsächlich als Profitcenter erweist und fortgeführt werden sollte. Bezugnehmend auf die kurze Zusammenfassung in Kap. 5.5.2.5 ist festzustellen, dass sich das Betriebsergebnis noch deutlich besser entwickelte als erwartet. Auf Basis der gezogenen Vergleiche mit den Planzahlen ist unzweideutig zu schließen, dass das entwickelte Organisations- und Finanzierungsmodell sehr erfolg-

reich arbeitet und unbedingt fortgeführt werden sollte. Entsprechend wurde ein Budget für 2007 sowie eine langfristige Planung bis 2018 aufgestellt, wobei das Niveau der Ausgaben und Einnahmen den realistischen Erwartungen anzupassen und daher gegenüber dem Projektantrag deutlich nach unten zu korrigieren war.

## 8 Fazit

Unter Rückgriff auf die Beurteilungskriterien, die in Kap. 3 (Anlass und Zielsetzung des Projektes) genannt wurden, lautet das Fazit wie folgt:

Das im Projektzeitraum erprobte Profitcentermodell wird mit dem erfolgreich etablierten Geschäftsfeld Spendenmarketing den Zielen des Antrags voll gerecht, da es sich schon nach Ende der Projektlaufzeit annähernd kostendeckend betreiben lässt. Es hat sich als Organisations- und Finanzierungsmodell für das Flächenmanagement bewährt und wird daher fortgeführt. Von einem klassischen Geschäftsmodell, wie auch der Projekttitle suggeriert, kann jedoch eher nicht gesprochen werden, da das Profitcenter auch in Zukunft keine namhaften Überschüsse erwarten lässt.

## 9 Literaturangaben

ABRESCH, J.-P., GASSNER, E., KORFF, J. v.: Naturschutz und Braunkohlesanierung, Bonn 2000

BISMARCK, F. v.: Handlungsspielräume für Naturschutzanliegen, in AMMERMAN, K., ABRESCH J.-P. (HG.): Naturschutz und Bergbaufolgelandschaft - Aktuelle Probleme und Umsetzungsmöglichkeiten, Bonn 2000

BRENDLE, U.: Musterlösungen im Naturschutz – Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln, Bonn 1999

BÜHNER, R.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 8. Aufl., München, Wien 1996

FUNDRAISING AKADEMIE (Hrsg.): Fundraising. Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden, 3. Auflage, Wiesbaden 2006

GERSTNER, S., JANSEN, S., LÜBBERT C.: Nachhaltige Erholungsnutzung und Tourismus in Bergbaufolgelandschaften – Handreichung für Kommunen, Bonn 2001

HAIBACH, M: Handbuch Fundraising – Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, Frankfurt, New York 2002

HENNEK, F., UNSELT, C.: Sicherung von Naturschutzflächen in Bergbaufolgelandschaften – Handbuch zum Flächenerwerb und -management im Lausitzer und Mitteldeutschen Braunkohlerevier, Bonn 2002

HOF, H., HARTMANN, M., RICHTER A.: Stiftungen. Errichtung – Gestaltung – Geschäftstätigkeit, München, 2004

JUNG, H.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 6. Aufl. München, Wien 2000

LANDESUMWELTAMT BRANDENBURG (2000): Prioritäre Naturschutzflächen in der Braunkohle-Bergbaufolgelandschaft Südbrandenburgs, unveröff., Cottbus 2000

LANDESUMWELTAMT BRANDENBURG (2001): Brandenburg regional 2001, Potsdam 2001

LANGENFELD, G.: Vertragsgestaltung. Methode – Verfahren - Vertragstypen. 3. Aufl., München, 2004

LMBV: Ökologisch wertvolle Flächen der LMBV - Liegenschaftskatalog, Berlin o.J.

LUCKE, D.: Akzeptanz: Legitimität in der „Abstimmungsgesellschaft“, Opladen 1995

PETERMANN, C.: Naturschutz als Impulsgeber für soziökonomische Entwicklungen. Ergebnisse aus dem F+E-Vorhaben 89881004 des Bundesamtes für Naturschutz, Bonn-Bad Godesberg 2002

RADLOFF, J.; RETTENBACHER, G.; WIRSING, A (HRSG.): Fundraising. Das Finanzhandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München 2001

RÖHRSCHEID, S., HENNEK, F.: Spendenfinanziertes Flächenmanagement im Naturschutz – ein Geschäftsmodell? In: BRICKWEDDE, F., FUELLHAAS, U., STOCK, R., WACHENDÖRFER, V., WAHMHOF, W. (Hrsg.) Landnutzung im Wandel – Chance oder Risiko für den Naturschutz. 10. Internationale Sommerakademie St. Marienthal, E. Schmidt, Berlin, 2005, S. 159-164

SCHNECK, O.: Lexikon der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., München, 2003

SCHUBERT, K., BANDELOW, N.C.: Lehrbuch der Politikfeldanalyse, München, Wien 2003

TIMMER, K.: Stiften in Deutschland. Die Ergebnisse der StifterStudie. 2005

TNS EMNID: Spendenmonitor 2004. München 2004

#### Online-Medien:

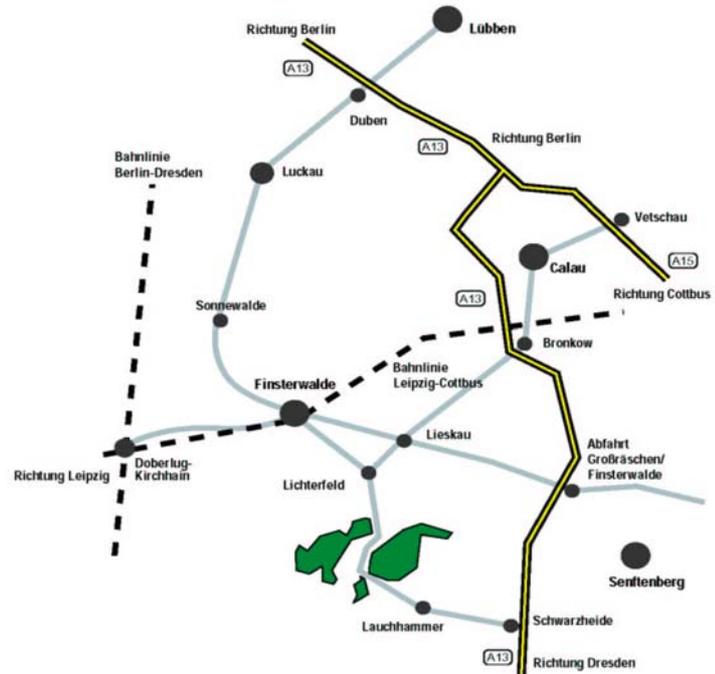
[www.fundraisingverband.de](http://www.fundraisingverband.de): Homepage des Fundraising Verbandes Deutschland

GfK Charity Scope 2006:

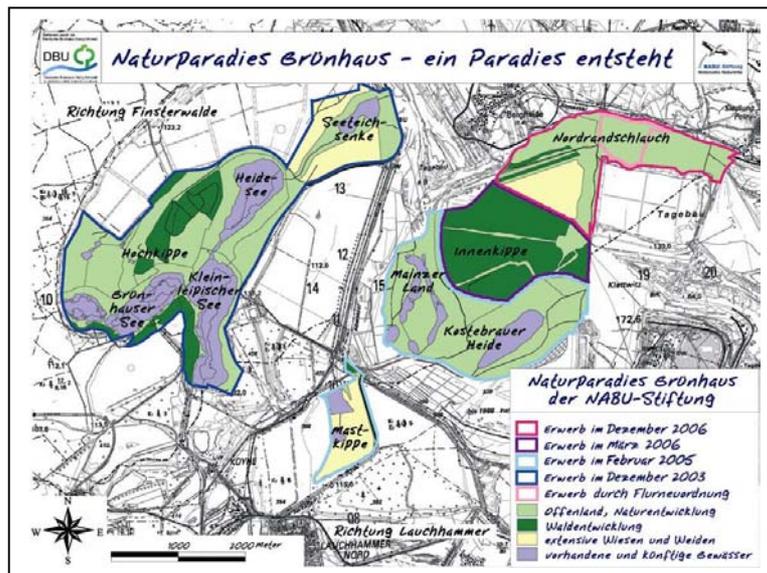
[http://www.gfk.com/imperia/md/content/ps\\_de/consumerscope/spenden.pdf](http://www.gfk.com/imperia/md/content/ps_de/consumerscope/spenden.pdf)

## 10 Anlagen/ Anhang

### 10.1 Lageplan Projektgebiet



### 10.2 Übersichtskarte Projektgebiet



### 10.3 Kostenträger für den Geschäftsbereich Grünhaus

V17000 Geschäftsbereich Grünhaus  
V17100 Infrastruktur  
R17110 Infrastrukturleistungen Projektbüro Lichterfeld  
R17120 Infrastrukturleistungen Zentrale  
R17130 Fortbildung  
V17200 Naturschutzfachliche Betreuung und Entwicklung  
R17210 Kaufverhandlungen und Flurbereinigung  
R17220 Naturschutzgerechte Sanierung  
R17230 Entwicklungs- und Koordinierungsmaßnahmen  
R17231 Kompensation Ventotec  
R17240 Forschung, Beobachtung, Wissenschaftliche Erfolgskontrolle  
R17250 Verkehrssicherung, Flächenkontrolle, Instandhaltung und Pflege  
R17260 Liegenschaftsverwaltung und –unterhaltung  
V17300 Umfeldmanagement  
V17400 Flächennutzungen  
R17410 Jagd  
R17420 Landwirtschaft  
R17430 Besucherverkehr  
R17440 Sondernutzungen  
V17500 Fundraising  
R17510 Fundraising allgemein  
R17520 Flächenerwerb  
R17530 Spender  
R17540 Paten  
R17541 Vorträge  
R17550 Zustifter  
R17560 Sponsoren  
R17561 Förderanträge  
R17570 Bindung und Upgrading  
R17571 Mainzer Land Boeckh-Stiftung  
V17600 Öffentlichkeitsarbeit  
R17610 Film, Fernsehen, Rundfunk  
R17620 Printmedien  
R17640 Internet  
R17650 Bilderarchiv  
R17700 Projektfremde Arbeiten

# 10.4 Infotafel Grünhaus, Entwurfsversion vom 16.Mai 2006

## Grünhaus

ein Naturparadies entsteht



Die Stiftung des Naturschutzbundes Deutschland (NABU) erwirbt durch öffentliche Naturschutzkäufe von über 200 Landwirten für gefährdete Tiere und Pflanzen überfallig zu bewahren. Mehr Informationen im Internet unter [www.naturerbe.de](http://www.naturerbe.de)



NATURPARK  
NIEDERLAUSITZER HEIDE-LANDSCHAFT  
Gründergebiet des Landes Brandenburg

Das Naturparadies Grünhaus wurde mit Hilfe der Finanzierung des Landes Brandenburg (Dresden) und des Naturschutzbundes Deutschland (NABU) durch den Verkauf von über 200 Hektar landwirtschaftlicher Nutzflächen im Kreisgebiet von Grünhaus im Landkreis Teltow-Fläming (Brandenburg) geschaffen. Die dortigen Flächen sind heute Teil des Naturparadieses Grünhaus. Die dortige Landschaft ist ein einzigartiges Naturerbe, das durch die Jahrhunderte hindurch erhalten geblieben ist. Die dortige Landschaft ist ein einzigartiges Naturerbe, das durch die Jahrhunderte hindurch erhalten geblieben ist.

Dort, wo bis 1991 Braunkohle in den Tagebauen Kletzwitz und Kleinleipisch abgebaut wurde, liegt heute das „Naturparadies Grünhaus“, ein knapp 2.000 Hektar großes Schutzgebiet im Privatbesitz der NABU-Stiftung Nationale Naturerbe. Im Naturparadies Grünhaus darf die Natur weitgehend ungestört die karge Landschaft aus Kiefern, Halden und ausgebleichten Binsbüschen zurückerobern und eine vom Menschen unberührte Wildnis schaffen. Das Naturparadies besitzt wegen seiner Großflächigkeit, Ungestörtheit, Strukturvielfalt und Nährstoffarmut einen hohen ökologischen Wert. Auf den nährstoffarmen Böden verlangen sich die natürliche Wiederbewaldung, so dass Arten der Offen- und Halboffenlandschaften wie Brachpieper, Wiedehopf und eine Vielzahl an hoch spezialisierten Insekten noch über Jahre und Jahrzehnte einen sicheren Lebensraum finden werden. Schon heute leben hier über 1.300 Tier- und Pflanzenarten, von denen viele selten und gefährdet sind. Ein eindrucksvolles Schauspiel bietet sich im Herbst, wenn Hunderte Kraniche zur Nadruhe die flachen Gewässer des Naturparadieses anfliegen.



Für die ursprüngliche Entwicklung des Naturparadieses wird sich ein Team aus naturverbundenen Menschen ein, die für einzelne Hektare im Naturparadies eine Verantwortung übernommen haben. Mit der Unterstützung der Partner trägt die NABU-Stiftung die Kosten der Flächenmanagement, begleitet die gesetzlich vorgeschriebene Sanierung des Biotopgebietes und sorgt für eine naturschutzfachliche Bedienung des Naturparadieses. Die großen Entwicklungsperspektiven des ehemaligen Tagebaus können sich so optimal entfalten.







Die Karte des Naturparadieses Grünhaus orientiert an der kleinen Waldabteilung „Grünhaus“, die 1777 abgegraben wurde. Sieben Familien verloren ihre Heimat und wurden umgesiedelt. Heute bräutet ein Findling die ehemalige Ortschaft Grünhaus. In dem zwei ehemaligen Gruben entstanden sich jetzt Seen, naturnahe Wälder und Wiesen voller Leben.



Es sind wieder geblüht: Eine Vielzahl an selten lebenden Insekten gibt ihre Bestehen in die benachbarten Biotopen und bewahrt Sie die Artenvielfalt. Für gefährdete, stark spezialisierte Pflanzenarten wie die Kniehalsglocke (Puls) oder das Bienenweid sind die naturschutzfachlichen Maßnahmen des Naturparadieses ein unverzichtbares Lebensraum.

**Tipp**

Wegen der laufenden Sanierung darf der Tagbau nicht auf eigene Faust betreten werden. Bei den monatlichen naturschutzfachlichen Wanderungen der NABU-Stiftung kann das gesamte Naturparadies Grünhaus, das am Rande des Naturparadieses Niederlausitzer Heide-Landschaft liegt, entdeckt werden. Die Wandertermine erfahren Sie unter Tel.: Nr. 033131 - 033611 oder unter [www.naturerbe.de](http://www.naturerbe.de).

Herausgeber: NABU-Stiftung Nationale Naturerbe, Blumberger Mühle 2, 16279 Angermünde, Tel.: 03331-260470, Fax 03331-2604 80, Redaktion und Text: Frauke Herwig, Gestaltung und Gesamtanfertigung: René Ester, Foto-Grafik: Alister (1), Ester (2), Fournier (1), Klabber (1) - Besucherzentrum des Naturparks Niederlausitzer Heide-Landschaft - Am Markt 26 - 04929 Bad Liebenow - Tel. 03 92 41 1 61 6 0 - Naturworte - Tel. 03 92 202 700 74

Arbeitsstand 1. Mai 06

79