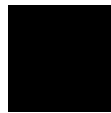


kassel  
university



press

**Unternehmensspenden und Sponsorengelder als  
Finanzierungsinstrumente von staatlichen  
Naturschutzverwaltungen**

Möglichkeiten und Grenzen – eine Analyse am Beispiel der  
Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern

Christina Kühnau

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Ingenieurwissenschaften (Dr.-Ing.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Diedrich Bruns  
Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Antonius Busch

Tag der mündlichen Prüfung

1. November 2005

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2005  
ISBN-10: 3-89958-186-5  
ISBN-13: 978-3-89958-186-7  
URN urn:nbn:0002-1861

© 2006, kassel university press GmbH, Kassel  
[www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)

Umschlaggestaltung: 5 Büro für Gestaltung, Kassel  
Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel  
Printed in Germany

## **Danksagung**

Eine umfangreiche Untersuchung wie in diesem Fall ist nicht ohne die Unterstützung anderer Personen möglich. Ich möchte mich daher an dieser Stelle bei allen bedanken, die mit Anregungen, Kritik und wertvollen Hinweisen zu dieser Arbeit beigetragen haben.

Im besonderen sind dies die Mitarbeiter der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern, die auf die vielen Fragen bereitwillig und offen Auskunft erteilt haben und mich mit Informationen und Unterlagen unterstützt haben. Gleiches gilt für die Mitarbeiter des Umweltministeriums Mecklenburg-Vorpommern und des Landesamtes für Forsten und Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommerns. Die Bereitschaft einer Vielzahl von Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern, an den Umfragen mitzuwirken, war ebenfalls bemerkenswert.

Über das Land Mecklenburg-Vorpommern hinaus trugen länderübergreifend eine Vielzahl weiterer Kollegen aus den für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und Großschutzgebietsverwaltungen mit Informationen zu der Arbeit bei. Ganz besonders möchte ich dabei Herrn Knolle aus der Nationalparkverwaltung Harz für seine Ermutigung und die umfangreichen fachlichen Hinweise danken.

Erwähnen möchte ich auch Herrn Peter Horntrich, Herrn Dr. Markus Reinke und Herrn Cord Wölper, die stets für sachkundige Hinweise, konstruktive Anmerkungen und Hilfe (u.a. durch die steuerliche Gesetzgebung) zur Verfügung standen.

Natürlich möchte ich auch meinen Betreuern Professor Dr. D. Bruns und Professor Dr. A. Busch von der Universität Kassel an dieser Stelle herzlich danken – sie haben mit ihrer Unterstützung und beratenden Hinweisen wesentlich zum Gelingen der Arbeit beitragen.

Schließlich geht mein spezieller Dank an meine Familie, die mir mit großer Geduld die Freiräume verschafft hat, die für die Ausarbeitung der Untersuchung nötig waren.



<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG</b>	<b>10</b>
1.1	PROBLEMSTELLUNG	10
1.2	ZIELE UND AUFBAU DER ARBEIT	11
1.3	ABGRENZUNG DER ARBEIT	13
<b>2</b>	<b>BEGRIFF UND RAHMENBEDINGUNGEN DES SPENDENWESENS UND DES SPONSORINGS</b>	<b>15</b>
2.1	SPENDEN	15
2.1.1	<i>Definition</i>	15
2.1.2	<i>Erscheinungsformen</i>	15
2.1.3	<i>Vergütung der Spende</i>	16
2.2	SPONSORING	16
2.2.1	<i>Definition</i>	16
2.2.2	<i>Erscheinungsformen und Vergütung</i>	17
2.3	EINE SONDERFORM: UMWELTSPONSORING	18
2.3.1	<i>Definition und Abgrenzung zu anderen Sponsoringarten</i>	18
2.3.2	<i>Erscheinungsformen und Vergütung</i>	19
2.4	BEGRIFFLICHE UND INHALTLICHE ABGRENZUNG VON SPENDEN UND (UMWELT-)SPONSORING	21
2.5	AUFKOMMEN, VERWENDUNG UND ABSEHBARE ENTWICKLUNG DES DEUTSCHEN SPENDEN- UND SPONSORINGMARKTES	21
2.5.1	<i>Spendenmarkt</i>	21
2.5.2	<i>Sponsoringmarkt</i>	24
2.6	ZUSAMMENFASSUNG KAPITEL 2	27
<b>3</b>	<b>UNTERNEHMEN ALS SPONSOREN UND SPENDER IM UMWELTBEREICH</b>	<b>28</b>
3.1	MOTIVE FÜR DIE VERGABE VON SPENDEN UND SPONSORENGELDER	28
3.1.1	<i>Gesellschaftlicher Wertewandel</i>	29
3.1.2	<i>Marktbezogene Motive</i>	31
3.1.3	<i>Persönliche Motive der Entscheidungsträger</i>	37
3.2	ANFORDERUNGEN DER UNTERNEHMEN AN PARTNER UND PROJEKTE	37
3.2.1	<i>Anforderungen an den Partner</i>	37
3.2.2	<i>Anforderungen an Projekte</i>	38
3.3	PLANUNG UND VERGABEPROZESS IM UNTERNEHMEN	40
3.3.1	<i>Entscheidungsträger, Umsetzung und Initiative</i>	41
3.3.2	<i>Festlegung und Höhe des Budget</i>	42
3.3.3	<i>Integration in die Unternehmenskommunikation</i>	43
3.3.4	<i>Erfolgskontrolle</i>	43
3.4	RISIKEN BEI DER VERGABE VON SPENDEN UND SPONSORENGELDERN – MÖGLICHKEITEN ZUR ABSICHERUNG	44
3.4.1	<i>Unternehmerische Risiken</i>	44
3.4.2	<i>Möglichkeiten zur Absicherung</i>	45

3.5	BISHERIGE ERFAHRUNGEN DER UNTERNEHMEN MIT STAATLICHEN NATURSCHUTZVERWALTUNGEN ALS FINANZPARTNERN.....	47
3.6	ZUSAMMENFASSUNG KAPITEL 3, SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	49
<b>4</b>	<b>STAATLICHE NATURSCHUTZVERWALTUNGEN ALS EMPFÄNGER VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDERN .....</b>	<b>52</b>
4.1	EINLEITUNG UND DEFINITIONEN.....	52
4.2	AUFGABEN UND INSTITUTIONEN DER STAATLICHEN NATURSCHUTZVERWALTUNGEN.....	54
4.3	ZWECK, AUFGABEN UND VERWALTUNG DER GROBSCHUTZGEBIETE .....	56
4.3.1	<i>Nationalparke</i> .....	57
4.3.2	<i>Biosphärenreservate</i> .....	58
4.3.3	<i>Naturparke</i> .....	61
4.4	MOTIVE FÜR DEN EINSATZ VON SPENDEN UND SPONSORENGELDERN IN STAATLICHEN NATURSCHUTZVERWALTUNGEN .....	64
4.4.1	<i>Erschließung zusätzlicher Finanzmittel</i> .....	64
4.4.2	<i>Kommunikative Wirkungen</i> .....	68
4.5	ANFORDERUNGEN DER STAATLICHEN NATURSCHUTZVERWALTUNGEN AN PARTNER UND PROJEKTE.....	75
4.5.1	<i>Anforderungen an Partner</i> .....	77
4.5.2	<i>Anforderungen an Projekte</i> .....	79
4.6	PLANUNG UND EINBINDUNG IN DAS VERWALTUNGSHANDELN .....	81
4.6.1	<i>Planung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern</i> .....	81
4.6.2	<i>Entscheidungsträger, Umsetzung, Initiative</i> .....	83
4.6.3	<i>Festlegung, Höhe und Verbuchung der Einnahmen</i> .....	85
4.6.4	<i>Integration in die Öffentlichkeitsarbeit</i> .....	87
4.7	RISIKEN UND GRENZEN DES EINSATZES VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDERN IN STAATLICHEN NATURSCHUTZVERWALTUNGEN .....	88
4.7.1	<i>Negative Reaktionen der Öffentlichkeit</i> .....	88
4.7.2	<i>Rechtliche Bedenken</i> .....	89
4.7.3	<i>Finanzielle Nachteile/Grenzen</i> .....	90
4.7.4	<i>Einflussnahme der Geldgeber auf die Arbeit der Verwaltung</i> .....	91
4.7.5	<i>Konkurrenz zu Umwelt- und Naturschutzverbänden</i> .....	91
4.8	ZUSAMMENFASSUNG KAPITEL 4 UND SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	92
<b>5</b>	<b>DER EINSATZ VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDERN IN DEN GROBSCHUTZGEBIETEN MECKLENBURG-VORPOMMERNS.....</b>	<b>95</b>
5.1	VERWALTUNG DER GROBSCHUTZGEBIETE.....	97
5.2	CHARAKTERISIERUNG DER GROBSCHUTZGEBIETE IN MECKLENBURG-VORPOMMERN.....	98
5.2.1	<i>Nationalparke</i> .....	98
5.2.2	<i>Biosphärenreservate</i> .....	106
5.2.3	<i>Naturparke</i> .....	113

5.3	WIRTSCHAFTLICHE AUSGANGSBEDINGUNGEN FÜR DIE STAATLICHEN NATURSCHUTZVERWALTUNGEN IN MECKLENBURG-VORPOMMERN .....	125
5.3.1	<i>Finanzielle Lage des Landes Mecklenburg-Vorpommern</i> .....	125
5.3.2	<i>Finanzielle und personelle Situation der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern</i> .....	126
5.4	ERFAHRUNGEN DER GROßSCHUTZGEBIETE MECKLENBURG-VORPOMMERNS MIT DEM EINSATZ VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDERN .....	128
5.4.1	<i>Bisherige Spenden- und Sponsoringaktivitäten in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns</i> .....	129
5.4.2	<i>Motive für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebietsverwaltungen Mecklenburg-Vorpommerns</i> .....	130
5.4.3	<i>Anforderungen an Partner und Projekte</i> .....	130
5.4.4	<i>Strategisches Vorgehen</i> .....	132
5.4.5	<i>Entscheidungsträger, Umsetzung, Initiative</i> .....	134
5.4.6	<i>Festlegung, Höhe und Verbuchung der Einnahmen</i> .....	135
5.4.7	<i>Integration von Unternehmensspenden und Sponsorengelder in die Öffentlichkeitsarbeit der Großschutzgebiete</i> .....	136
5.4.8	<i>Risiken und Grenzen des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern aus Sicht der Großschutzgebiete</i> .....	137
5.4.9	<i>Zusammenfassung Kap. 5 und Schlussfolgerungen</i> .....	144
<b>6</b>	<b>ERFAHRUNGEN VON UNTERNEHMEN IN MECKLENBURG-VORPOMMERN MIT DEM EINSATZ VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDERN IN DEN GROßSCHUTZGEBIETEN UND ANFORDERUNGEN AN EINEN ZUKÜNFTIGEN EINSATZ</b> .....	<b>148</b>
6.1	WIRTSCHAFTSSTRUKTUR IN MECKLENBURG-VORPOMMERN .....	149
6.2	BEFRAGUNG DER UNTERNEHMEN TEIL 1: EINSCHÄTZUNG DER BISHERIGEN FINANZPARTNERSCHAFTEN MIT DEN GROßSCHUTZGEBIETEN .....	153
6.2.1	<i>Vorgehensweise – Auswahl der befragten Unternehmen</i> .....	153
6.2.2	<i>Charakterisierung der Unternehmen</i> .....	154
6.2.3	<i>Ziele und Motive der Unternehmen</i> .....	155
6.2.4	<i>Zufriedenheit mit dem Engagement</i> .....	156
6.2.5	<i>Schlussfolgerungen – Defizite in bisherigen Finanzpartnerschaften</i> .....	157
6.3	BEFRAGUNG DER UNTERNEHMEN, TEIL 2: ANFORDERUNGEN AN EINE POTENZIELLE FINANZPARTNERSCHAFT MIT DEN GROßSCHUTZGEBIETEN .....	160
6.3.1	<i>Vorgehensweise - Auswahl der befragten Unternehmen</i> .....	160
6.3.2	<i>Grundsätzliche Fragen zum Sponsoring bzw. zum Spendenverhalten des Unternehmens</i> .....	162
6.3.3	<i>Potenzielle Anforderungen an Projekte und Partner im Bereich Naturschutz</i> .....	164
6.3.4	<i>Schlussfolgerungen</i> .....	167

<b>7</b>	<b>HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN EINSATZ VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDERN IN STAATLICHEN NATURSCHUTZVERWALTUNGEN .....</b>	<b>170</b>
7.1	HINWEISE ZUM ABBAU DER ERMITTELTEN DEFIZITE BEIM DERZEITIGEN EINSATZ VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDERN.....	171
7.1.1	<i>Abbau der Skepsis gegenüber dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern .....</i>	<i>172</i>
7.1.2	<i>Festlegung von Zuständigkeiten.....</i>	<i>173</i>
7.1.3	<i>Strategische Planung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern .....</i>	<i>175</i>
7.1.4	<i>Abbau der Defizite in der Akquise und Durchführung der Projekte .....</i>	<i>177</i>
7.1.5	<i>Verbesserte Nachbereitung der Finanzpartnerschaften .....</i>	<i>181</i>
7.2	HINWEISE ZUM ABBAU UNGÜNSTIGER RAHMENBEDINGUNGEN VON NATURSCHUTZVERWALTUNGEN FÜR DEN EINSATZ VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDER .....	185
7.3	HINWEISE ZUM ABBAU DER AKZEPTANZ- UND KOMMUNIKATIONSPROBLEME VON NATURSCHUTZVERWALTUNGEN .....	187
7.3.1	<i>Grundsätzliche Anforderungen an eine erfolgreiche Kommunikation im Naturschutz.....</i>	<i>188</i>
7.3.2	<i>Aufbau einer Corporate Identity innerhalb der Naturschutzverwaltung.....</i>	<i>190</i>
7.3.3	<i>Verstärkung der internen Kommunikation von Naturschutzverwaltungen.....</i>	<i>191</i>
7.3.4	<i>Gezielte Anwendung von Kommunikationsstrategien .....</i>	<i>191</i>
7.3.5	<i>Soziales Marketing als Strategie zur Akzeptanzförderung .....</i>	<i>192</i>
7.3.6	<i>Die Nutzung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern für kommunikative Zwecke .....</i>	<i>194</i>
7.4	DIE NUTZUNG EXTERNER ORGANISATIONEN ZUR VERLAGERUNG VON AUFGABEN DER NATURSCHUTZVERWALTUNGEN .....	195
7.5	DIE NUTZUNG WEITERER FINANZQUELLEN FÜR NATURSCHUTZVERWALTUNGEN .....	199
<b>8</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK AUF WEITEREN UNTERSUCHUNGSBEDARF.....</b>	<b>202</b>
<b>9</b>	<b>ANHANG.....</b>	<b>208</b>
9.1	QUELLENVERZEICHNIS .....	208
9.1.1	<i>Literatur .....</i>	<i>208</i>
9.1.2	<i>Gesetze, Verordnungen .....</i>	<i>226</i>
9.1.3	<i>Interviews/telefonische Auskünfte/e-mail-Kontakte/schriftliche Auskünfte.....</i>	<i>227</i>
9.2	TABELLENVERZEICHNIS .....	229
9.3	ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	229
9.4	EXKURS: ENTSTEHUNG DER GROBSCHUTZGEBIETE IN MECKLENBURG-VORPOMMERN - DAS NATIONALPARKPROGRAMM DER DDR UND DESSEN WEITERFÜHRUNG IN DER WENDEZEIT BZW. IM VEREINIGTEN DEUTSCHLAND .....	231

9.5	LÄNDERÜBERGREIFENDE BEFRAGUNG DER FÜR NATURSCHUTZ UND LANDSCHAFTSPFLEGE ZUSTÄNDIGEN LÄNDERMINISTERIEN UND GROBSCHUTZGEBIETSVERWALTUNGEN 2004 – FRAGEBOGEN .....	235
9.6	BEFRAGUNG DER GROBSCHUTZGEBIETE MECKLENBURG –VORPOMMERNS ZUM EINSATZ VON UNTERNEHMENSSPENDEN UND SPONSORENGELDERN 2001 INTERVIEW - LEITFADEN.....	239
9.7	UNTERNEHMENSBEFRAGUNG 2002 – TEIL 1: UNTERNEHMEN, DIE BEREITS ALS SPENDER/SPONSOREN IN DEN GROBSCHUTZGEBIETEN MECKLENBURG-VORPOMMERNS AUFGETRETEN SIND - FRAGEBOGEN .....	241
9.8	UNTERNEHMENSBEFRAGUNG 2002: TEIL 1 – UNTERNEHMEN, DIE BEREITS SPENDEN/SPONSORENGELDER AN DIE GROBSCHUTZGEBIETE IN MECKLENBURG-VORPOMMERN VERGEBEN HABEN .....	245
9.9	UNTERNEHMENSBEFRAGUNG 2002 - TEIL 2: UNTERNEHMEN, DIE BISLANG NOCH KEINE UNTERNEHMENSSPENDEN/ SPONSORENGELDER AN STAATLICHE NATURSCHUTZVERWALTUNGEN VERGEBEN HABEN - FRAGEBOGEN .....	246
9.10	UNTERNEHMENSBEFRAGUNG 2002 - TEIL 2: UNTERNEHMEN, DIE NOCH KEINE UNTERNEHMENSSPENDEN/SPONSORENGELDER AN STAATLICHE NATURSCHUTZVERWALTUNGEN VERGEBEN HABEN .....	249

# 1 Einführung

## 1.1 Problemstellung

Der staatliche Naturschutz befindet sich zur Zeit in einer schwierigen Situation.

Obwohl dem Umwelt- und Naturschutz in Umfragen ein vergleichsweise hoher Stellenwert beigegeben wird<sup>1</sup>, sind bei der Umsetzung seiner Ziele und Maßnahmen Defizite zu verzeichnen<sup>2</sup>. Insbesondere staatliche Naturschutzverwaltungen stoßen in der Öffentlichkeit auf eine mangelnde Akzeptanz.

Die gesellschaftliche Diskussion über eine Verschlankung des Staates und eine Modernisierung der Verwaltungen betrifft auch den staatlichen Naturschutz. Je weniger Akzeptanz er findet, desto eher wächst auch die Bereitschaft, besonders seine Aufgaben ab- bzw. aufzugeben. Bereits heute zeichnet sich ein Rückzug des Staates aus dem Naturschutz ab, was u.a. an den geringeren Finanzzuweisungen und Personalkapazitäten deutlich wird. Im Widerspruch dazu steht die Zunahme von (hoheitlichen) Aufgaben der Naturschutzverwaltungen unter dem Einfluss europäischer und internationaler Vereinbarungen und Gesetze (z.B. FFH, SUP).

Aufgrund der mangelnden Akzeptanz und einer verminderten Finanzausstattung einerseits und wachsenden Aufgaben andererseits verbleibt dem staatlichen Naturschutz immer weniger Spielraum für die Erfüllung freiwilliger, publikumswirksamer und akzeptanzfördernder Aufgabenbereiche. Pflichtaufgaben dagegen sind häufig reglementierend und restriktiv. Mit der erzwungenen Beschränkung auf die Erfüllung der Pflichtaufgaben ist in der Folge mit weiterhin abnehmender Akzeptanz in der Öffentlichkeit zu rechnen.

Ein Ansatz zur Lösung dieser Problematik ist die Einnahme zusätzlicher privater Finanzmittel wie Spenden und Sponsorengelder, mit denen öffentlichkeitswirksame, akzeptanzfördernde Maßnahmen finanziert werden könnten.

Die Umwelt- und Naturschutzverbände haben in den letzten Jahren vielfältige Erfahrungen mit der Finanzierung von Projekten durch Unternehmen gewonnen. Die in den 80er und 90er Jahren noch häufig sehr emotional geführte Diskussion über die Nutzung insbesondere von Sponsorengeldern (etwa die Frage nach der „Käuflichkeit“ des Naturschutzes) ist sachlicher geworden.

Wirtschaftsunternehmen traten in der Vergangenheit vor allem als Verbraucher von Ressourcen und Produzenten von Reststoffen auf. Seit „Natur“ ein Verkaufsargument und Mittel zur Gewinnung neuer Zielgruppen geworden ist, betreiben Wirtschaftsunternehmen zunehmend Imagepflege durch die Unterstützung von Naturschutzaktivitäten, u.a. durch die Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern. Bislang haben insbesondere die Natur- und Umweltverbände davon profitieren können.

Auch der staatliche Naturschutz bemüht sich seit einigen Jahren, vermehrt Spenden und Sponsorengelder von Wirtschaftsunternehmen zu akquirieren, um eine bessere Finanzausstattung für sein Handeln zu erlangen. Insbesondere in den Großschutzgebietsverwaltungen konnten Unterneh-

---

<sup>1</sup> vgl. z.B. UBA-Studien „Umweltbewusstsein in Deutschland“, genauer Kap. 3.1.1

<sup>2</sup> s. u. a. BNL 1995, SRU 2001

mensspenden und Sponsorengelder eingenommen werden, wenn auch mit unterschiedlichem Erfolg. Trotz mehrerer bekannter großer Finanzpartnerschaften (etwa die Förderung des Biosphärenreservats Spreewald durch die Allianz-Stiftung) konnte der staatliche Naturschutz noch nicht an den Erfolg der Naturschutz- und Umweltverbände bei dem Einsatz von Spenden und Sponsorengelder anknüpfen. Nicht nur in den Naturschutzverwaltungen selbst bestehen noch Bedenken gegen die Finanzierungsinstrumente, auch die Unternehmen zögern bei Kooperationen mit der Verwaltung. Im praktischen Einsatz traten diverse Probleme auf, etwa bei der Verbuchung der Mittel im Haushalt oder durch einen erhöhten Arbeitsaufwand in der Verwaltung, der mit den Einnahmen durch Unternehmensspenden und Sponsorengelder im Missverhältnis stand (vgl. ausführlich Kap. 4 und 5).

## **1.2 Ziele und Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit richtet sich an staatliche Naturschutzverwaltungen, die den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in Erwägung ziehen bzw. deren bisherigen Einsatz optimieren wollen. Sie soll Argumente für und ggf. gegen den Einsatz von Sponsorengeldern und Unternehmensspenden darstellen, Chancen und Risiken aufzeigen und so zur Entscheidungsfindung innerhalb der Naturschutzverwaltungen beitragen. Die Analyse bestehender Finanzpartnerschaften und die Befragung von Unternehmen sollen Hinweise für eine bessere Nutzung der Finanzinstrumente für die Ziele und Aufgaben des Naturschutzes geben.

Kapitel 2 liefert grundlegende Informationen über Spenden und Sponsorengelder unter besonderer Berücksichtigung des Umweltsponsorings (Begriffe, Inhalte und Erscheinungsformen, Abgrenzung der Finanzinstrumente voneinander). Die Darstellung des bisherigen und des prognostizierten Aufkommens von Spenden und Sponsoring im Umweltbereich ermöglicht eine Einschätzung, mit welchem finanziellen Rahmen überhaupt gerechnet werden kann.

In Kapitel 3 werden Unternehmen als (potenzielle) Geldgeber vorgestellt. Nur mit ausreichender Kenntnis darüber, welche Absichten und Erwartungen Unternehmen mit dem Einsatz von Spenden und Sponsoring verbinden und wie diese Finanzinstrumente in das Unternehmen eingebunden werden, können Strategien für eine erfolgreiche Akquise abgeleitet werden. Die dargestellten Anforderungen der Unternehmen an Partner, Projekte und an die beabsichtigte Vermarktung des Engagements in der Öffentlichkeit sind darüber hinaus Ansatzpunkte für eine grundsätzliche Entscheidung über den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in der jeweiligen Verwaltung.

Die staatlichen Naturschutzverwaltungen selbst sind Gegenstand von Kapitel 4. Hier wird der mögliche Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsoring aus Sicht des Empfängers dargestellt: Welches sind mögliche Einsatzfelder und Partner? Welche Chancen und Risiken sind mit dem Einsatz verbunden? Die mögliche Einbindung der Finanzinstrumente, haushaltstechnische und rechtliche Besonderheiten einer Verwaltung werden erläutert.

Kapitel 2 bis 4 basieren auf der Auswertung von Literatur und vorhandenen empirischen Daten. Es zeigte sich im Laufe der Arbeit, dass bislang keine gezielten Untersuchungen zum Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen vorliegen. Um

realistische, praktisch anwendbare Schlussfolgerungen ziehen zu können, wurden eigene Erhebungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit notwendig<sup>3</sup>.

In den Kapiteln 5 und 6 wird der bisherige Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebietsverwaltungen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Verwaltungen der Nationalparke, Biosphärenreservate, Naturparke) analysiert.

Eine dieser Arbeit vorangestellte länderübergreifende Befragung der für Naturschutz zuständigen Länderministerien und Großschutzgebietsverwaltungen (Kühnau 2000) ergab, dass in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns bereits einige Erfahrungen zu Spenden und Sponsoring vorliegen und das Umweltministerium des Landes ihrem Einsatz positiv gegenübersteht. Aufgrund dieser positiven Ausgangsbedingungen wurde Mecklenburg-Vorpommern als Untersuchungsraum ausgewählt (s. genauer Kap. 5).

Die folgende Analyse verlief in mehreren Schritten:

a) Mit einer Befragung der Großschutzgebietsverwaltungen und der Unternehmen, die bereits für die jeweilige Verwaltung gespendet bzw. Sponsorengelder eingesetzt haben, konnten Aussagen zum bisherigen geförderten Themenspektrum, zu Dauer und Umfang der Projekte und zur Reaktion der Öffentlichkeit gewonnen werden. Aus Sicht beider Partner konnten die der Finanzierung zugrunde liegenden Absichten ermittelt werden. Für zukünftige Finanzpartnerschaften war vor allem die Frage nach aufgetretenen Problemen und die Einschätzung der Zufriedenheit aufschlussreich (Kap. 5.4 und 6.2).

b) In einer zweiten Befragung wurden Unternehmen verschiedener Branchen erfasst, die bislang noch keine Spenden bzw. Sponsorengelder an den staatlichen Naturschutz vergeben hatten. Bei dieser Untersuchung stand vor allem die Frage nach den Anforderungen an mögliche Projekte und Anforderungen an einen potenziellen Partner „staatliche Naturschutzverwaltung“ im Vordergrund des Interesses (Kap. 6.3).

c) Das mögliche Risiko der Einflussnahme der Unternehmen auf die Arbeit der staatlichen Naturschutzverwaltungen wurde neben den Interviews (s. Punkt a) durch Sichtung der Maßnahmenplanung der Schutzgebietsverwaltungen (Nationalparkpläne usw.) betrachtet. Hier wurde untersucht, inwieweit eine mögliche Finanzierbarkeit über Unternehmen die Maßnahmenplanung einschränkt bzw. lenkt (Kap. 5.4.8).

Die Teiluntersuchungen a) bis c) münden in abschließende Schlussfolgerungen zu den grundsätzlichen Fragen:

- Inwieweit sind Unternehmensspenden und Sponsorengelder nutzbare Instrumente zur Finanzierung staatlicher Naturschutzaufgaben?
- Welche Chancen und Risiken sind damit verbunden?
- Welche Anforderungen müssten von Seiten der staatlichen Naturschutzverwaltungen erfüllt werden?

---

<sup>3</sup> eine bundesweite Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und Großschutzgebietsverwaltungen über den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in 2004 (vgl. Kap. 4), eine differenzierte Befragung der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern (vgl. Kap. 5) sowie zwei Befragungen von Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern (vgl. Kap. 6)

- Wie kann der bisherige Einsatz verbessert werden?

Die vorliegende Arbeit kann keine umfassende Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern sein, allein deshalb, weil jedes einzelne Engagement andere Voraussetzungen mit sich bringt. Aus der Analyse in den Kapiteln 5 und 6 können jedoch grundlegende Aussagen zur notwendigen strategischen Vorgehensweise getroffen werden. Dies betrifft vor allem auch die Selbstdarstellung des staatlichen Naturschutzes in der Öffentlichkeit und das nach innen gerichtete Verwaltungshandeln. In Kapitel 7 werden auf den Schlussfolgerungen aufbauend Handlungsempfehlungen abgeleitet, die zu einer Optimierung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern beitragen können. Darüber hinaus werden zusätzliche private Finanzmittel vorgestellt, die bei einer erweiterten Akquise von privaten Geldern durch staatliche Naturschutzverwaltungen zum Einsatz kommen könnten (u.a. Stiftungsgelder).

Der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ist nicht nur eine Frage des Geldes. Ihr Einsatz kann auch ein Anstoß für eine Modernisierung der Verwaltung sein. In diesem Zusammenhang werden auch externe Organisationsformen dargestellt, die Verwaltungen die Auslagerung der Akquise von privaten Finanzmitteln ermöglichen (vgl. Kap. 7.3).

Kapitel 8 fasst die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchungen zusammen und gibt einen Ausblick auf den verbleibenden Untersuchungsbedarf.

### **1.3 Abgrenzung der Arbeit**

Die Arbeit behandelt die Finanzierungsformen „Spenden“ und „Sponsorengelder“ von Unternehmen. Großschutzgebiete können weitere private Finanzmittel von verschiedenen Seiten erhalten, z.B. von Privatpersonen, Fördervereinen, Unternehmen oder deren Stiftungen. Die Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern durch Unternehmen steht jedoch im Mittelpunkt der Arbeit, da vor allem deren mögliche Folgen und Wirkungen im Naturschutz kontrovers diskutiert werden. Spenden von Privatpersonen werden nur im Zusammenhang mit Aussagen zur allgemeinen Bestimmung der Spenden erläutert (s. Kap. 2.1).

Unternehmen können unterschiedlich für eine staatliche Naturschutzverwaltung tätig werden, Spenden und Sponsorengelder sind die am häufigsten anzutreffenden Formen. Einen Sonderfall bilden die von Unternehmen errichteten Stiftungen. Stiftungen stellen eine Auslagerung der Spendenvergabe von Unternehmen dar. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen werden sie aus der näheren Untersuchung ausgeklammert bzw. als weitere Finanzierungsform gesondert in Kapitel 7.5 behandelt.

Unternehmensspenden und Sponsorengelder an staatliche Naturschutzverwaltungen fließen vor allem in Großschutzgebietsverwaltungen (vgl. Kap. 4). Aufgrund der vergleichsweise guten Datenerhebung und der Vergleichbarkeit der Verwaltungen und ihrer institutionellen Ausgangsbedingungen wird im empirischen Teil ausschließlich deren Einsatz in den Großschutzgebieten in Mecklenburg-Vorpommern differenziert untersucht (vgl. ausführlich Kap. 5), nicht jedoch deren Einsatz z.B. in den übrigen staatlichen Naturschutzverwaltungen Mecklenburg-Vorpommerns.

Die Erfahrungen, die Umwelt- und Naturschutzverbände mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern gewinnen konnten, können aufgrund der unterschiedlichen rechtlichen und institutionellen Ausgangsbedingungen nur begrenzt auf staatliche Naturschutzverwaltungen

übertragen werden. Es wird daher kein durchgehender direkter Vergleich zwischen dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in Umwelt- und Naturschutzverbänden und in staatlichen Naturschutzverwaltungen gezogen. In einzelnen Punkten wird das Handeln von Vereinen und Verbänden jedoch als Anregung herangezogen (z.B. im Zusammenhang mit der naturschutzfachlichen Öffentlichkeitsarbeit).

In den Vereinigten Staaten und unter anderem auch in Großbritannien hat das Fundraising (und damit auch der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern) eine lange gesellschaftliche Tradition und wird ausgesprochen professionell von einer Vielzahl von Organisationen betrieben<sup>4,5</sup>. Die gesellschaftliche Haltung zum Fundraising ist in Deutschland derzeit jedoch in keiner Weise mit dessen Stellenwert in den USA zu vergleichen. Mit dem absehbaren Rückzug des Staates aus einer Reihe von staatlichen Aufgaben (siehe oben, auch Kultur, Wissenschaft und Sozialem) ist zukünftig voraussichtlich mit einer zunehmenden Bedeutung des Einsatzes privater Finanzmittel auch in Deutschland zu rechnen.

Mit der vorliegenden Arbeit soll vorrangig ein Beitrag zur Optimierung des derzeitigen Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen erarbeitet werden. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich daher auf deren spezifische Situation. Ein Vergleich mit dem Einsatz von privaten Finanzmitteln in z.B. Großschutzgebietsverwaltungen der USA oder Großbritannien wäre in einer weiteren Forschungsarbeit jedoch lohnend (vgl. Kapitel 8).

---

<sup>4</sup> vgl. ausführlich u.a. Notheis 1992, Haibach 1997

<sup>5</sup> Ein Beispiel ist z.B. die offensive Akquise am Arbeitsplatz bzw. die direkte Abführung von Teilen des Gehaltes an spendenakquirierende Organisationen durch den Arbeitgeber.

## **2 Begriff und Rahmenbedingungen des Spendenwesens und des Sponsorings**

Kapitel 2 führt in die Thematik ein und erläutert die Grundlagen des Spendenwesens und des Sponsorings. Als Sonderform wird das Umweltsponsoring vorgestellt. Die anschließende Darstellung des finanziellen Umfangs des Spenden- und Sponsoringmarktes und die Verteilung der Gelder auf die geförderten Bereiche gibt einen Überblick über die mögliche Finanzierbarkeit des Umweltbereiches durch Spenden und Sponsoring.

### **2.1 Spenden**

#### **2.1.1 Definition**

*„Spenden sind freiwillige Leistungen, die ohne Gegenleistung, aber in der Regel mit einer gewissen Zweckbestimmung gegeben werden.“* (Gabler 1997:3505)

Betrachtet man die geschichtliche Entwicklung des Spendenwesens, ist die o.g. Definition von Spenden als „Leistung ohne Gegenleistung“ nicht haltbar.

Spender streben – anders als Mäzene<sup>6</sup> – stets einen Nutzen ihrer Aufwendungen an, auch wenn sich die Motive des Spendens im Laufe der geschichtlichen Entwicklung wandelten.

So diente beispielsweise die nach der Reformation einsetzende Gründung von Hilfsfonds innerhalb von Gilden auch als Versicherung gegen die eigene Armut der Mitglieder, während die Wohltätigkeit von Großindustriellen am Ende des 19. Jahrhunderts (Industrielle Revolution) u.a. revolutionäre Bestrebungen abwehren sollte.<sup>7</sup>

Zumeist handelt es sich um einen immateriellen Nutzen, der mit Spenden verfolgt wird. Spenden können z.B. zur Befriedigung moralischer und religiöser Bedürfnisse beitragen (Erleichterung des Gewissens) oder das soziale Ansehen des Spenders erhöhen.

Die Spendenmotive von Unternehmen decken sich nur zum Teil mit denen privater Personen, da die Spendenentscheidungsträger in Unternehmen nicht ausschließlich als autarke Personen handeln, sondern an die Ziele, Strukturen und institutionalisierten Regeln des Unternehmens gebunden sind. Eine genauere Ausführung zur Motivation von Unternehmen, die sich im Umweltbereich finanziell engagieren, erfolgt in Kap. 3.1.

#### **2.1.2 Erscheinungsformen**

Spenden werden in unterschiedlichen Formen übergeben. Die häufigste Erscheinungsform sind Geldmittel, da diese flexibel verwertbar sind. Geldmittel werden direkt durch Sammlungen oder per Überweisung als einmalige Summen oder regelmäßige Einkünfte (z.B. bei Mitgliedsbeiträgen, Partnerschaften) eingenommen. Die Übertragung geldwerter Rechte wie Aktien, Anteile von Investment-

---

<sup>6</sup>Als Mäzenatentum wird die Förderung von Personen oder Organisationen aus selbstlosen und altruistischen Motiven bezeichnet, eine Gegenleistung zur Förderung wird nicht erwartet. Ein Mäzen im klassischen Sinn strebt keine Außenwirkung an, er möchte ungenannt bleiben. Der Begriff leitet sich von Gaius C. Maecenas (70 – 8 v. Chr.) ab, der als reicher Grundbesitzer und Diplomat Kunstförderung in Rom betrieb.

<sup>7</sup> zur Geschichte des Spendenwesens s. ausführlich Schneider (1996)

fonds usw. ist ebenfalls möglich. Ein weit gefasster Spendenbegriff umfasst neben Schenkungen und Vermächtnissen auch Erlöse aus Wohlfahrtsbriefmarken, Benefizveranstaltungen und Lotterielosen, da letztere einen über den Marktpreis liegenden Preis aufweisen und diesem Mehrpreis die Gegenleistung fehlt (vgl. Schneider 1996:51).

Sachspenden sind z.B. Kleider, Möbel, Kraftfahrzeuge, aber auch sog. Mediaspenden, d.h. die kostenlose Anzeigenwerbung für spendenakquirierende Organisationen. Unter Dienstleistungen sind ehrenamtliche Tätigkeiten zu fassen, obwohl diese steuerlich nicht als Spende anerkannt werden. Auch ein freiwilliger, unentgeltlicher Auftritt eines Künstlers oder die Vermittlung von Know-how ist als Dienstleistungsspende zu verstehen.

### 2.1.3 Vergütung der Spende

Der Spender (d.h. private Haushalte, Unternehmen, Körperschaften, Stiftungen) tritt in den seltensten Fällen mit dem letztendlichen Spendenempfänger zusammen, dieser wird in der Regel durch eine spendenakquirierende Organisation vertreten.<sup>8,9</sup>

Die Anzahl der spendenakquirierenden Organisationen wird auf ca. 20.000 geschätzt, überregional tätig sind davon 2.000, lediglich 250 – 300 dieser Organisationen sind bundesweit profiliert (Voss, 1992; bsm, 2003). Die Organisation schafft die Verbindung zwischen Spender und Spendenempfänger, legt die Bedürfnisse des Spendenempfängers offen und leitet Spenden weiter. Eine Zusammenarbeit im engeren Sinne zwischen Spender und spendenakquirierender Organisation (etwa eine gemeinsame Übergabe an den Spendenbegünstigten oder eine Vereinbarung über die Spendenverteilung) findet in der Regel nicht statt. Die Organisation sorgt stellvertretend auch für eine Gratifikation der Spende. Im Tausch für die Spende erwartet der Spender neben der steuerlich wirksamen Spendenbescheinigung eine immaterielle Dankesauszeichnung etwa in Form einer Urkunde oder eine Nennung in Publikationen der spendenakquirierenden Organisation.

Spenden liegen keine vertraglichen Regelungen zugrunde. Somit ist der Erhalt einer Gratifikation nicht sichergestellt. Der Spender geht mit seiner Förderung das Risiko ein, seine zugrundeliegenden Ziele und Motive nicht erfüllen zu können (vgl. Kap. 3.4).

## 2.2 Sponsoring

### 2.2.1 Definition

*„Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen.“* (Bruhn 1998:22)<sup>10</sup>

Sponsoring wird von Unternehmen als Marketing- und Kommunikationsinstrument genutzt, vergleichbar mit der Unternehmens- oder Produktwerbung.

---

<sup>8</sup> Dies unterscheidet die Spende von der Schenkung, bei der eine direkte Übergabe an den Empfänger erfolgt.

<sup>9</sup> Bezogen auf den Umweltbereich ist der direkt Begünstigte der Spende z.B. eine spezielle Tier- oder Pflanzenart, deren Lebensraum verbessert werden soll, spendenakquirierende Organisation ist ein Umweltverband oder aber eine Naturschutzverwaltung.

Nach Bruhn (1991:21 ff) ist es durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Sponsoring basiert auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung: Der Sponsor setzt Geld und Sachmittel in der Erwartung ein, vom Gesponserten eine Gegenleistung zu erhalten.
- Über die reine Werbung hinausgehend, kommt beim Sponsoring zusätzlich ein Fördergedanke gegenüber dem Gesponserten zum Ausdruck. Der Sponsor identifiziert sich inhaltlich mit den Aufgaben des Gesponserten.
- Analog zur Planung anderer unternehmerischer Kommunikationsinstrumente sollte auch der Einsatz von Sponsoring im Unternehmen einen systematischen Planungs- und Entscheidungsprozeß durchlaufen.
- Sponsoring ist ein Baustein einer integrierten Unternehmenskommunikation und daher mit den anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten und der Corporate Identity des Unternehmens abzustimmen.
- Sponsoring ist in verschiedenen Anwendungsbereichen vielfältig einsetzbar.

Sponsoren möchten

- Kontakte mit Kunden, Händlern, Mitarbeitern und Multiplikatoren herstellen,
- den Bekanntheitsgrad des Unternehmens oder einzelner Produkte aufbauen bzw. steigern,
- das Image der Firma oder einzelner Produkte bilden, verfestigen, verändern.

(Burens 1996:27)

Eine ausführlichere Darstellung der Motivation von Unternehmen, Sponsorengelder zu vergeben, erfolgt in Kap. 3.1.

## 2.2.2 Erscheinungsformen und Vergütung

Die Leistungen des Sponsors können Geld, Sachmittel oder Dienstleistungen sein. Sachmittel sind z.B. die Bereitstellung von Computern, Kraftfahrzeugen oder die Ausstattung des Gesponserten mit Produkten des Sponsors. Dienstleistungen erbringt ein Sponsor durch Beratung und Organisation, z.B. die Entwicklung eines Marketingkonzeptes. Eine spezielle Form der Dienstleistung ist das *secondment*, bei dem ein Unternehmen dem Gesponserten qualifizierte Mitarbeiter unentgeltlich und für eine festgelegte Frist zur Verfügung stellt. Im Gegensatz zum *Personalsponsoring*, bei dem ein Sponsor eine neue Personalstelle beim Gesponserten finanziert, wird beim *secondment* eigenes Personal „ausgeliehen“. *Secondments* führt z.B. IBM in Deutschland durch.<sup>11</sup>

Mögliche Gegenleistungen des Gesponserten sind z.B. die Werbung für den Sponsor während einer Veranstaltung, seine Erwähnung in Publikationen des Gesponserten, die Überlassung der Nutzung von Prädikaten (z.B. Lizenzen) oder – meist im *Sportsponsoring* - der Einsatz des Gesponserten als Produktpräsentier bei Veranstaltungen des Unternehmens. Die im *sponsorship* vereinbarten Leistungen und Gegenleistungen werden im Idealfall vertraglich geregelt.

---

<sup>10</sup> Unternehmen, die Geld- oder Sachmittel bereitstellen, werden *Sponsor* genannt, die Personen/Organisationen, die Fördermittel erhalten, *Gesponserte*. Das im Rahmen des Sponsoring durchgeführte Projekt wird als *sponsorship* bezeichnet.

<sup>11</sup> *Secondments* sind auch vom sog. *voluntarism* zu unterscheiden. Beim *secondment* übernimmt das Unternehmen weiterhin die Lohnkosten. *Voluntarism* ist ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern, das vom Unternehmen aktiv unterstützt wird.

Die Beteiligten bei der Vergabe von Sponsorengeldern treten in unterschiedlichen Rechtsformen auf. Im klassischen Sponsoring handelt es sich bei den Geldgebern meist um Unternehmen, die als Handelsgesellschaften organisiert sind (z. B. Aktiengesellschaften, Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Kommanditgesellschaften, Genossenschaften). Geförderte können in natürliche und juristische Personen unterschieden werden. Natürliche Personen sind einzelne Sportler oder Künstler, die Förderungen erhalten. Um juristische Personen handelt es sich, wenn Vereine und Verbände gefördert werden (dies ist der häufigste Fall) oder Stiftungen und Körperschaften Sponsorengelder einnehmen. Einige Verbände haben unter steuerlichen Aspekten Vermarktungsgesellschaften gegründet, an deren Erlösen sie beteiligt sind (z.B. Lizenzverwertungsgesellschaft des WWF). Sponsorships können vielfältig ausgestaltet werden. Unterschiedliche Möglichkeiten ergeben sich z.B. aus der Anzahl der an einem sponsorship beteiligten Sponsoren (exklusives bzw. kooperatives Sponsoring), der Art der Initiative (fremd-initiiertes Sponsoring, vom Unternehmen eigen-initiiertes Sponsoring) oder der Art der Einbindung in das Unternehmensmarketing (s. genauer Kap. 2.3.2).

## **2.3 Eine Sonderform: Umweltsponsoring**

Spätestens seit den 1990er Jahren werden fast alle Sportarten durch Sponsoring gefördert. Insbesondere durch die große Anzahl gesponserter sportlicher Großveranstaltungen ist damit jedoch ein Verlust der Exklusivität der sponsorships zu verzeichnen. Auf der Suche nach neuen innovativen Formen der Zielgruppenansprache wurden ab den 1980er Jahren auch im Kultur-, Sozial- und Umweltbereich erste sponsorships durchgeführt. Ein sehr frühes Beispiel im Umweltbereich ist die Finanzierung von Projekten zum Kranichschutz durch die Deutsche Lufthansa AG. Kooperationspartner waren der WWF Deutschland und der Naturschutzbund Deutschland (ehemals Deutscher Bund für Vogelschutz, DBV).

Neue Betätigungsfelder, etwa das bislang weniger verbreitete Öko- oder Umweltsponsoring<sup>12</sup>, bieten neue Marketingchancen. Zudem genießen Umweltthemen nach wie vor eine hohe Wirkung in der Öffentlichkeit, die Verbraucher sind angesichts ökologischer Probleme sensibilisiert. Wenn auch zwischen einem bekundeten Umweltbewusstsein und dem konkreten Umweltverhalten Diskrepanzen bestehen, so ist ein umweltfreundliches Image eines Produktes zum Verkaufsargument geworden (vgl. Kap. 3.1).

### **2.3.1 Definition und Abgrenzung zu anderen Sponsoringarten**

Auch im Umweltsponsoring (d.h. der Unterstützung von Aktivitäten im Umweltbereich) soll eine konkrete Zielgruppe angesprochen werden<sup>13</sup>. Darüber hinaus wird es insbesondere zur Darstellung eines bestimmten, gewünschten Unternehmensimages eingesetzt. So kann Umweltsponsoring den Zielgruppen bestimmte Imagemerkmale des Unternehmens wie Verantwortungsbewusstsein, Tradition oder soziale, technische und kommunikative Kompetenz vermitteln (zur Motivation vgl. ausführlich Kap. 3.1) .

Bruhn (1991) fasst die Unterschiede zwischen klassischem Sponsoring und Umweltsponsoring wie folgt zusammen:

---

<sup>12</sup> In der Literatur werden die Begriffe Umwelt- und Ökosponsoring synonym verwandt.

<sup>13</sup> Als Zielgruppen fungieren Kunden, aber auch Meinungsbildner und gesellschaftlich relevante Gruppen (vgl. Kap.3)

- Umweltsponsoring bezieht sich nicht nur auf die Förderung von Personen oder Organisationen, sondern benennt jede Unterstützung, die zur Verbesserung der Aufgabenerfüllung im ökologischen Bereich führt. Umweltsponsoring ist demnach nicht zwingend mit der Kooperation oder Unterstützung einer Person verbunden, sondern das Unternehmen kann selbst aktiv das Umweltsponsoring gestalten.
- Der Fördergedanke umfasst nicht ausschließlich wirtschaftliche Ziele, sondern die betreffenden Unternehmen wollen ihre gesellschaftliche Verantwortung hervorheben.
- Ein Engagement im Umweltsponsoring ist für die Unternehmen mit einem hohen Anspruch an Glaubwürdigkeit verbunden, ein Engagement im Umweltbereich wird stärker hinterfragt als z.B. im Sport. Von einem im Umweltsponsoring engagierten Unternehmen wird erwartet, dass es sich mit der Umweltverträglichkeit der eigenen Produkte und Dienstleistungen und dem betrieblichen Umweltschutz auseinandersetzt. Um glaubwürdig zu sein, muss es sowohl nach innen als auch in der Außenwirkung ökologisches Interesse und Engagement aufbringen.
- Die inhaltliche Auseinandersetzung des Sponsors mit dem Förderprojekt und die Zusammenarbeit zwischen Sponsor und Gesponserten ist i.d.R. größer. Dadurch ergeben sich Wechselbeziehungen, die in anderen Sponsoringbereichen selten sind. Rückkoppelungen bestehen z.B. in einem verstärkten betrieblichen Umweltschutz auf Seiten des Sponsors oder einer veränderten Einstellung gegenüber den Belangen und Anforderungen von Wirtschaftsbetrieben auf Seiten des Gesponserten.
- Im Gegensatz zum traditionellen Sponsoring muss die kommunikative Wirkung des Umweltsponsorings für das Unternehmen oft nicht über spezielle Werbemittel transportiert werden, die Förderung gesellschaftlicher Aufgaben wird über Kundenkontakte, in innerbetrieblichen Medien usw. intensiv dargestellt.

### 2.3.2 Erscheinungsformen und Vergütung

Im Umweltsponsoring sind – wie im klassischen Sponsoring - vielfältige Möglichkeiten zur Ausgestaltung von sponsorships vorhanden (s. Abb. 1).

**Abbildung 1** Mögliche Erscheinungsformen des Umweltsponsorings (zusammengefasst nach Papenfuß 1995:19, Bruhn 1990:16, Grüßer 1994:39ff., Halcour 1992:51)

<b>Abgrenzungsmerkmale</b>	<b>Ausprägung, ggf. Erläuterung</b>
Art der Förderung	Finanzmittel
	Sachmittel
	Dienstleistungen
	Personal
Anzahl der Sponsoren	Exklusives sponsorship (ein Unternehmen unterstützt ein Projekt)
	Kooperatives sponsorship (mehrere Sponsoren beteiligen sich einem Projekt)
Initiator des Sponsoring	Fremd-initiiert (eine Organisation tritt mit einem Projekt an den Sponsor heran)
	Eigen-initiiert (das Unternehmen ergreift die Initiative)

Art der Nutzung	Isoliertes Sponsoring (Sponsoring wird nur als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit genutzt).
	Integriertes Sponsoring (Sponsoring wird im Verbund mit der Werbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit usw. genutzt)
Thematischer Zusammenhang zwischen Unternehmen und sponsorship	Produktbezug (das Produkt des Unternehmen steht im Bezug zur unterstützten Maßnahme, z.B. Wasserreinhaltung durch Brauereien)
	Unternehmensbezug (das Unternehmen unterstützt Projekte, mit denen das eigene Verantwortungsbewusstsein demonstriert werden soll, z.B. Umweltbildungsmaßnahmen)
	Name oder Logo des Unternehmens stehen in Zusammenhang mit dem unterstützten Projekt (z.B. Maßnahmen zum Schutz des Uhus durch die Firma Uhu)
Zeitlicher Rahmen von sponsorships	Einmalige Förderung
	Langfristige Förderung, z.B. Übernahme von Patenschaften
Räumlicher Bezug	Lokale und Regionale Projekte
	Nationale Projekte
	Internationale Projekte

Betrachtet man bisherige sponsorships im Umweltbereich, so lassen sich einige grundlegende Tendenzen feststellen. Im Umweltbereich engagierte Unternehmen kommen vor allem aus den Branchen Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen. Besonders engagierte Branchen sind Brauereien, Versicherungen, Banken und Computerhersteller. Branchen, die zu den Verursachern von Umweltproblemen gezählt werden, haben es naturgemäß schwer, glaubwürdig Umweltsponsoring zu betreiben. Häufig wird den Unternehmen unterstellt, Umweltsponsoring als Alibi-Funktion zu betreiben. Andererseits haben aber gerade diese Branchen und Unternehmen ein besonderes Interesse, ökologische Glaubwürdigkeit und gesellschaftliche Verantwortung zu demonstrieren. Angestrebt wird von den Unternehmen zumeist ein exklusives sponsorship, da in diesem Fall die alleinige Vermarktung den besten kommunikativen Nutzen für das Unternehmen hat. Insbesondere auf der regionalen Ebene reichen die finanziellen Mittel eines Unternehmens jedoch häufig nicht aus, um z.B. langfristig angelegte Projekte zu verwirklichen. Hier können auch sponsorships in Kooperation mehrerer kleinerer Firmen durchgeführt werden. Gesponserte sind in erster Linie Natur- und Umweltverbände.

Bereitgestellt werden sowohl finanzielle Mittel als auch Sachmittel und Dienstleistungen, Beispiele sind hierfür etwa die Unterstützung des Baus von Infozentren durch örtliche Baufirmen (Material, Arbeitsleistung). Bevorzugt werden Projekte im Bereich Arten- und Biotopschutz und Maßnahmen der Umweltbildung gefördert (vgl. genauer Kap. 3.2).

## **2.4 Begriffliche und inhaltliche Abgrenzung von Spenden und (Umwelt-)Sponsoring**

Die begriffliche und inhaltliche Abgrenzung des Sponsorings vom Spendenwesen ist aufgrund der vielfältigen Erscheinungsformen nicht immer eindeutig möglich. Sponsoring verfolgt vor allem kommunikative Zielsetzungen, schließt den Fördergedanken – der die Grundlage des Spendenwesens bildet – jedoch nicht aus. Abhängig vom gesponserten Bereich ist der Fördergedanke unterschiedlich stark ausgeprägt: während im Sport das Werbemotiv dominiert, nimmt der Fördergedanke im Kultur-, Sozial- und Umweltsponsoring im Vergleich zum Kommunikationszweck einen breiten Raum ein. Aufgrund der sehr ähnlichen Berichterstattung in den verschiedenen Medien erhalten Spenden zunehmend „Sponsoringcharakter“ (Bruhn 1990:52). Die vertragliche Fixierung von Gegenleistungen wird als Abgrenzungsmerkmal von Berndt (1992) betont. Ein weiteres Abgrenzungsmerkmal ist die steuerliche Behandlung von Spenden und Sponsorengelder (vgl. Kap. 3.1.2).

Bruhn (1991:290 ff.) differenziert zur Unterscheidung in mäzenatische und klassische Sponsoren. Klassische Sponsoren engagieren sich nur bei einer vertraglichen Festlegung von Leistung und Gegenleistung und verlangen die Nennung ihres Engagements durch den Gesponserten. Das Werbemotiv steht demnach im Vordergrund. Klassische sponsorships sind stark professionalisiert und systematisch geplant. Bei mäzenatischen Sponsoren dominiert das Fördermotiv. Sie wünschen sich (meistens) eine Nennung ihres Engagements, machen dies aber nicht zur Grundbedingung ihres Handelns. Sie verstehen sich als Mäzen; ein Auftreten in der Öffentlichkeit macht sie jedoch zu Sponsoren.

In der Praxis ist laut Bruhn (ebenda) insbesondere im Umweltsponsoring häufig der mäzenatische Sponsor anzutreffen. Ein Sponsoring im Kultur-/Sozial- und Umweltbereich erleichtert ein mäzenatisches Sponsoring, da die kommunikative Wirkung nicht über spezielle Werbung transportiert werden muss. Die Darstellung über innerbetriebliche Medien oder gegenüber von Kunden wirkt bereits an sich, ein offensive Darstellung gesellschaftlichen Engagements könnte im Gegenteil zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit führen. Der Übergang von der Spende zum Sponsoring ist daher fließend.

Aufgrund empirischer Studien (u.a. EBS/BDW-Projekt vgl. Bruhn 1990; Schiffer und Schiffer, 2001) wird deutlich, dass eine eindeutige Zuordnung sozialer und ökologischer Unternehmensengagements in die Kategorien Mäzenatentum, Spendenwesen und Sponsoring nicht vorgenommen werden kann. Die Vielfalt der Erscheinungsformen lässt es zweckmäßig erscheinen, keine klare Trennung zwischen den verschiedenen Formen aufrecht zu erhalten (vgl. Kap. 3).

## **2.5 Aufkommen, Verwendung und absehbare Entwicklung des deutschen Spenden- und Sponsoringmarktes**

### **2.5.1 Spendenmarkt**

Die verfügbaren Informationen über die Anzahl und demographischen Merkmale von Spendern und Spendenempfängern sowie die Höhe des Spendenaufkommens in Deutschland beruhen auf Schätzungen und vereinzelt empirischen Daten. Repräsentative Erhebungen und offizielle Statisti-

ken fehlen. Die vereinzelt Daten sind aufgrund der ihnen zugrundeliegenden unterschiedlich weit gefassten Definition des Spendenbegriffes (s. Kap. 2.1.1) kaum vergleichbar.

Mit den fortlaufenden Erhebungen des Deutschen Spendeninstitutes Krefeld (DSK), dem sog. Deutschen Spendenbarometer, war über mehrere Jahre ein Überblick über die Entwicklung des deutschen Spendenmarktes möglich. Allerdings handelte es sich auch hier um hochgerechnete Daten, die auf der Befragung einer Anzahl spendenakquirierender Organisationen und Experten basierten. Nach Schließung des DSK im Jahr 2002 (vgl. Kap. 3.4.2) wird die vergleichende Erhebung nicht fortgesetzt.

### Aufkommen und Verwendung

Laut Deutschem Spendenbarometer wurden seit den 90er Jahren jährlich ca. 10 Mrd. DM von privaten Haushalten, Stiftungen und Wirtschaftsunternehmen gespendet (DSK 1998). Weitere geschätzte 29 Mrd. DM wurden 1998 als ehrenamtliche Arbeit erbracht (bsm 1999:11).

Vorrangig wurden humanitär-karitative Zwecke unterstützt (s. Abb. 2). Ein großer Teil der Spenden erfolgte ereignismotiviert für Katastrophenfälle wie Erdbeben, kriegerischen Auseinandersetzungen oder Hungersnöten, d.h. für Themen, die durch die Medien besonders in die öffentliche Aufmerksamkeit gerückt wurden. Meist waren hier die großen Organisationen Spendenempfänger, z.B. das Deutsche Rote Kreuz. Jedoch gingen 75% der Spenden der Deutschen nach einer Schätzung des DSK an Projekte im Inland (bsm 1999:11).

Zunehmend wurden auch themenorientierte Spenden vergeben, z.B. im Natur- und Umweltbereich. Dieser hatte seit 1994 eine Zuwachsrate aufzuweisen und rangiert seit 1996 bei 15% des Spendenaufkommens.

Abbildung 2 Verteilung der Spenden (Angaben in %) (DSK 1998)

Branche	1994	1996	1998	Prognose 2010
Religion/Glaubensgemeinschaften	17	15	14	↓
Katastrophenhilfe	15	13	14	↑
Wohlfahrt/Soziales	14	17	17	→
<b>Natur/Umwelt</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	→
Politik/Lobbying	8	6	5	→
Entwicklungszusammenarbeit	8	6	5	↓
Gesundheitswesen	7	9	10	↑
Forschung/Wissenschaft/Bildung	7	7	7	↑
Kultur/Musik/Museen	6	7	8	↑
Sonstige (Sport)	5	5	5	→
Gesamt	100	100	100	

## Unternehmensspenden

Das Spendenbarometer differenzierte nicht die einzelnen Spender. Unternehmensspenden sind in der Gesamtsumme inbegriffen. Wie viele Unternehmen tatsächlich Spenden vergeben, lässt sich nicht exakt bestimmen, da es weder Verbände oder Zentralorgane gibt, die alle Spendentransfers systematisch ermitteln, noch die spendenakquirierenden Organisationen und die Unternehmen einer strikten Berichtspflicht unterliegen. Die Finanzämter erstellen keine bundesweite Statistik. Damit existiert kein empirisch gesichertes Material darüber, wie viel Spenden welche Branchen bzw. Unternehmen vergeben.

Auch das Spendenverhalten von Unternehmen ist bislang wenig untersucht. Während ein breites Spektrum an Untersuchungen den Einfluss demographischer und sozio-ökonomischer Variablen nachweist, um das Merkmalsprofil eines „typischen privaten Spenders“ für die Akquisition erstellen zu können, wird für Unternehmen scheinbar vorrangig die Verfolgung des Kosten-Nutzen-Prinzips angenommen.

## Prognostizierte Entwicklung des Spendenmarktes

Seit den 90er Jahren stagniert der deutsche Spendenmarkt. Eine von der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) durchgeführte Befragung von 79 ausgewählten großen Hilfsorganisationen, die ca. 25% des Gesamt-Spendenvolumens Deutschlands repräsentieren, belegen, dass deren Einnahmen zwischen 1991 und 1999 lediglich im Umfang der Inflationsrate gestiegen sind (Urselmann 2000).

Gleichzeitig steigt die Anzahl spendenakquirierender Organisationen, da einerseits gemeinnützige Organisationen neu gegründet werden, andererseits bestehende Organisationen angesichts sinkender öffentlicher Zuschüsse vermehrt Akquisition betreiben. Als Folge ist ein Verdrängungswettbewerb unter den Organisationen, aber auch eine zunehmende Professionalisierung des Fundraising-Marktes in Deutschland zu verzeichnen (ebenda 2000).

Vom stagnierenden Gesamtaufkommen der Spenden profitieren vor allem die Großorganisationen wie *Miserior*, *Brot für die Welt*, *Unicef*, *Deutsches Rotes Kreuz* u.a., die professionelles Fundraising mit den erforderlichen finanziellen und personellen Kapazitäten betreiben. Allerdings zeigt dies auch, dass sich ein großer Teil der gemeinnützigen Organisationen nicht aktiv genug um die Einwerbung von Spenden bemüht, obwohl gerade kleinere Organisationen Chancen haben, sich ihre Nische im Spendenmarkt zu sichern. Haibach (1996:79) belegt diese These mit Untersuchungen des *NCRP USA*, die zeigen, dass trotz einer steigenden Anzahl von Organisationen, die am Arbeitsplatz Fundraising-Kampagnen betrieben, das Einkommen der vorher allein akquirierenden Organisation *United Way* anstieg, der „Spendenkuchen“ somit größer wurde.<sup>14</sup>

Dies kann um so mehr zutreffen, wenn viele potenzielle Spender dem Spenden in Katastrophenfällen kritisch gegenüberstehen und grundsätzliche Zweifel an der Integrität und der Effizienz gemeinnütziger Organisationen haben (vgl. Schneider 1996:2). Insbesondere die Fälle von Spenden-Veruntreuung durch große Organisationen tragen zu dieser Einschätzung bei.

---

<sup>14</sup> National Committee for Responsive Philanthropy USA; Fundraising am Arbeitsplatz und der direkte Abzug von Spenden vom Arbeitslohn durch den Arbeitgeber ist in den USA weit verbreitet.

Eine Umverteilung der Spenden innerhalb der Themenbereiche ist abzusehen. Während z.B. im Bereich „Forschung/Wissenschaft/Bildung“ steigende Spendeneinnahmen erwartet werden, wird traditionellen Spendenbereichen wie Religion/Glauben dagegen eine weitere Abnahme prognostiziert (s. Abb. 2 auf Seite 21). Diese Tendenz kann auf das Nachrücken einer neuen Spendergeneration mit veränderten Werten und Spendenzielen zurückgeführt werden. Auch öffentliche Haushaltskürzungen scheinen zum Teil eine vermehrte Spendenbereitschaft hervorzurufen, z.B. nach Bekanntgabe von Streichungen im Kulturbereich (vgl. DSK 1994).

Ein relativ neues Betätigungsfeld ist die gezielte Anwerbung von Erbschaften. Ein halbes Jahrhundert ohne größere wirtschaftliche oder politische Einbrüche haben das Vermögen insbesondere der Nachkriegsgeneration wachsen lassen. So wird das Gesamtvermögen der Bundesbürger ab 55 Jahren für 1998 auf ca. 6.650 Mrd. DM geschätzt, das sind 46% des gesamten privaten Vermögens in Deutschland. Zwischen 1990 und 2000 wurden insgesamt 2.290 Mrd. DM vererbt, wobei Barwerte und Immobilien, weniger Lebensversicherungen und Gebrauchswerte die Gesamtsumme ausmachen. Für den Zeitraum 2000 bis 2010 wird ein Wachstum des zu vererbenden Gesamtvermögens auf 4.400 Mrd. DM prognostiziert (jwd 2000:8). Die Chancen gemeinnütziger Organisationen, testamentarisch berücksichtigt zu werden, sind gut, zumal immer mehr Erblasser keine direkten Nachkommen haben. Dieses Potenzial wird von den Naturschutzverbänden erkannt und genutzt. Ein Beispiel für die gezielte Anwerbung von Erbschaften ist z.B. die Kampagne „Was bleibt, wenn wir gehen“ des BUND e.V.

### 2.5.2 Sponsoringmarkt

Über die Anteile bestimmter Sponsoringbereiche am gesamten Sponsoringaufkommen liegen widersprüchliche Zahlen vor, die sich auf empirische Hochrechnungen stützen. Über mehrere Jahre beauftragte die ISPR GmbH (Internationale Sportrechte - Verwertungsgesellschaft) das EMNID-Institut Bielefeld, damit, aktuelle Daten zum Sponsoring (Stand und Perspektiven) bei Unternehmen und Agenturen mittels eines schriftlichen Fragebogens zu erheben. Befragt wurden die 100 bekanntesten werbungstreibenden Unternehmen und 100 Agenturen. Der Schwerpunkt lag auf Sportsponsoring. Das jährliche erscheinende „Sponsoring-Klima“ ermöglichte eine Übersicht über Entwicklungen und Trends auf dem Sponsoringmarkt, wurde aber nach 1999 eingestellt. Seit 1998 werden alle 2 Jahre von der Bob Bomlitz Group Bonn in Kooperation mit der Universität der Bundeswehr München, Institut für Marketing, sog. „Sponsoring-Trends“ erhoben, die sich auf die Befragung der 2.500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands gründen. Allerdings werden bei dieser Befragung nicht die konkreten Summen für Sponsoring innerhalb der Unternehmen erfragt.

#### **Aufkommen und Verwendung**

Sponsoring hat sich in Deutschland als Instrument der Unternehmenskommunikation etabliert. Nach den Erhebungen der ISPR weist es in der Gesamtsumme jährliche Zuwachsraten auf (Abb. 3).

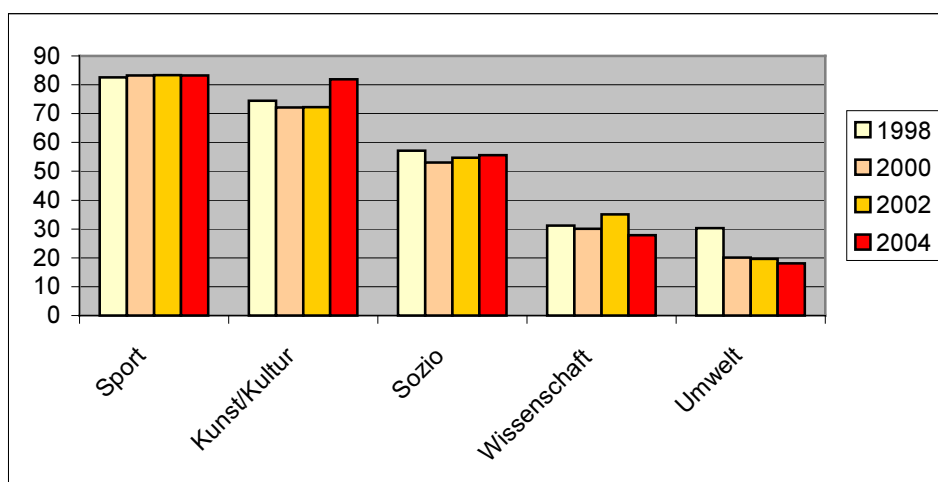
**Abbildung 3** Sponsoring-Volumen 1997 bis 2002, Angaben in Mrd. DM bzw. in Klammern grob gerundet in % (ISPR 1998 und 1999)

	<b>1997</b>	<b>1999</b>	<b>2000 (Prognose)</b>	<b>2002 (Prognose)</b>
Gesamtvolumen	3,6/100%	4,4/100%	4,9/100%	5,4/100%
Sport-Sponsoring	2,3/64%	2,6/59%	2,9/59%	3,1/57,5%
Medien-, inkl. TV-Sponsoring	0,4/11%	0,8/18%	0,9/18,5%	1,0/18,5%
Kultur-Sponsoring	0,5/14%	0,6/14%	0,6/12,5%	0,7/13%
Sozio-Sponsoring	0,2/5,5%	0,2/4,5%	0,3/6%	0,3/5,5%
<b>Umwelt-Sponsoring</b>	<b>0,2/5,5</b>	<b>0,2/4,5%</b>	<b>0,2/4%</b>	<b>0,3/5,5%</b>

Sponsoring ist eng mit der Freizeitgestaltung der Bevölkerung verbunden. So flossen 1999 knapp zwei Drittel der gesamten Sponsoring-Aufwendungen in den Sport. Medien- und Kultursponsoring banden zu fast gleichen Teilen einen Großteil des verbleibenden Etats. Nur durchschnittlich 5% des Sponsoring-Etats wurden bisher jeweils für die Bereiche Soziales und Umwelt eingesetzt (s. Abb. 3).

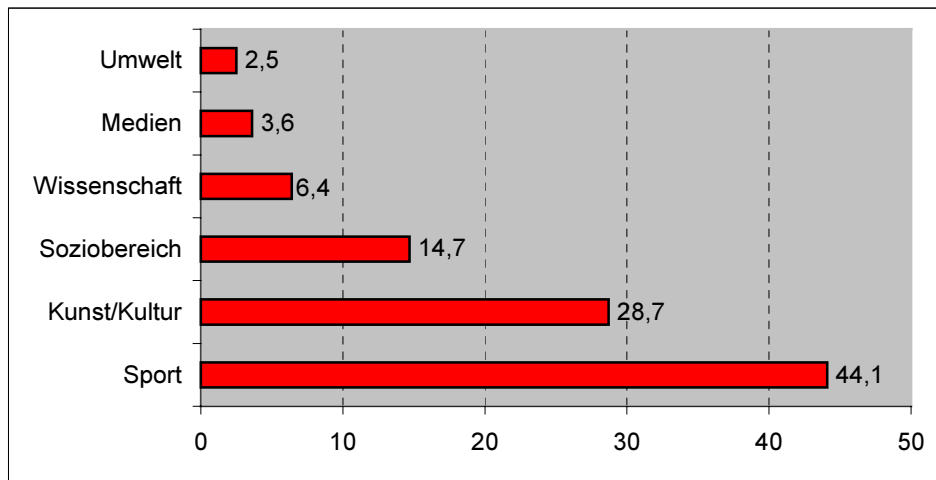
Die B. Bomliz Group Bonn (2002, 2004) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Sportsponsoring ist nach wie vor die am häufigsten eingesetzte Sponsoringart. Der hohe Anteil des Kunst- und Kultursponsorings ist auf den intensiven Einsatz dieser Sponsoringart bei Banken und Finanzdienstleistern zurückzuführen (s. Abb. 5). Während Soziosponsoring ungefähr gleich häufig eingesetzt wurde, kam es im Wissenschaftssponsoring und im Ökosponsoring zu einem leichten Rückgang (s. Abb. 4).

**Abbildung 4** Einsatz der Sponsoringarten (Angaben in %, nach B.Bomliz Group Bonn 2002:38, 2004:12)



Bezogen auf die Verwendung des Sponsoringbudgets ergibt sich ein entsprechendes Bild (Abb. 5).

**Abbildung 5** Verteilung des Sponsoringbudgets auf die von den Unternehmen eingesetzten Sponsoringarten (Angaben in %, nach B.Bomlitz Group Bonn, 2004:11)



### Prognostizierte Entwicklung des Sponsoringmarktes

Sponsoring wird auch weiterhin ein bedeutendes Kommunikationsinstrument für Unternehmen sein. Die Zukunft des Sponsorings wird über alle Sponsoringarten hinweg positiv eingeschätzt. Sportsponsoring wird auch zukünftig den größten Anteil des Sponsoring-Etats ausmachen. (ISPR 1999, B. Bomlitz Group Bonn 2002, 2004). In der Umfrage 2004 der B. Bomlitz Group Bonn prognostizieren die befragten Unternehmen dem Soziosponsoring den größten Bedeutungszuwachs, dem Umweltsponsoring den größten Bedeutungsrückgang.

Die Erwartungen von Bruhn/Wieland (1988), dass Sozio- und Umweltsponsoring bereits in den 90er Jahren erhebliche Zuwachsraten aufweisen werden, haben sich nicht erfüllt.

Dem Umweltsponsoring wurden 1999 von den durch die ISPR befragten Unternehmen und Agenturen noch leichte Zuwachsraten prognostiziert. Als Voraussetzungen für einen Anstieg der Bedeutung des Umweltsponsoring wurden zum einen glaubwürdige Engagements von Seiten der Unternehmen, aber auch Offenheit und Marketing-Kompetenz auf Seiten der Gesponserten genannt. Aus Sicht der Experten mangelte es den Gesponserten aus dem Umweltbereich bislang an Kreativität, Flexibilität, Kooperationsbereitschaft und Kompetenz (ISPR 1999: 13 und 17, s. genauer Kap. 4). Auch bei den Befragungen der B. Bomlitz Group Bonn (2002) haben sich die Erwartungen in das Umweltsponsoring relativiert. Prognostizierten 1998 noch 51,3% der befragten Unternehmen dem Umweltsponsoring eine zunehmende Bedeutung, so reduzierte sich dieser Anteil 2000 auf 43,5% und 2002 auf 34,6%. 2004 erwarten aber weiterhin 31,9% der befragten Unternehmen, dass Umweltsponsoring zukünftig eine zunehmende Bedeutung haben wird, weitere 44,7% erwarten eine gleichbleibende Bedeutung des Ökosponsorings (ebenda 2004:23)<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> In diesem Zusammenhang muss auf die Unsicherheiten von Prognosen hingewiesen werden. So wurden z.B. in der Befragung 2002 der B. Bomlitz Group Bonn insbesondere dem (Hoch-)Schulsponsoring weitere Zuwachsraten prognostiziert. In der Befragung 2004 wurde jedoch festgestellt, dass Sponsoring in diesem Bereich sowohl in der Häufigkeit des Einsatzes als auch im Budgetanteil im Vergleich zu 2002 rückläufig war.

## 2.6 Zusammenfassung Kapitel 2

Sowohl Spenden als auch Sponsorengelder werden zweckgerichtet zur Erreichung eines bestimmten Nutzens vergeben. *Sponsoring* ist ein Instrument zur Verbesserung der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Zielgruppen. Der Vergabeentscheidung von *Spenden* können vielfältige Motive zugrunde liegen, etwa die beabsichtigte Förderung des eigenen gesellschaftlichen Prestiges. Das bereits bei privaten Spendern zugrundeliegende Nutzungsstreben muss für Unternehmensspenden differenziert betrachtet werden. Hier zielen Spenden – wie Sponsorengelder – darauf ab, zur gesellschaftlichen Profilierung des Unternehmens bei den Zielgruppen beizutragen (vgl. Kap. 3).

Ende der 1980er Jahren wurde das *Umweltsponsoring* von den Unternehmen als innovative Form der Zielgruppenansprache entdeckt. Grundsätzlich verfolgt das Umweltsponsoring die gleichen Ziele wie das klassische Sponsoring. Da in der Öffentlichkeit das Umweltverhalten von Unternehmen verhältnismäßig kritisch betrachtet wird, ist ein Sponsoring-Engagement im Umweltbereich für Unternehmen jedoch mit erhöhten Anforderungen verbunden. Um glaubwürdig zu sein, muss das unternehmerische Handeln mit dem angestrebten umweltbewussten Image übereinstimmen. Für Unternehmen bedeutet dies eine verstärkte innerbetriebliche Auseinandersetzung mit dem Umwelt- und Naturschutz und eine stärkere inhaltliche und kommunikative Bindung an den Sponsorpartner als im klassischen Sponsoring. Als wesentliches kommunikatives Ziel wird die Dokumentation des gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins von Unternehmen genannt (vgl. Kap. 3.).

Vergleicht man die Finanzierungsinstrumente Unternehmensspenden und Sponsoring, besonders das Umweltsponsoring, miteinander, so gibt es starke Parallelen, auch über die ähnlichen Motive der Vergabe hinaus. Empfänger von Unternehmensspenden sind in erster Linie spendenakquirierende Organisationen. Sponsorengelder werden an einzelne Personen vergeben (z.B. Künstler), vorrangig werden jedoch Institutionen, Vereine und Verbände gefördert. Die möglichen vielfältigen Erscheinungsformen (Art der Förderung, räumlicher und thematischer Bezug, s. Abb. 1 auf Seite 18) lassen die Grenzen zwischen Unternehmensspenden und Sponsoring verschwimmen. In der Praxis ist ein fließender Übergang zwischen den Finanzierungsinstrumenten zu beobachten. Unterschiede bestehen lediglich in der steuerlichen Behandlung (vgl. Kap. 3.1.2) und ggf. in der vertraglichen Absicherung des Finanzengagements. Für die Zielstellung der vorliegenden Arbeit (vgl. Kap. 1.2) erscheint es daher konsequent, Unternehmensspenden und Sponsorengelder für den Umweltbereich im folgenden weitgehend gleichzusetzen.

Gesicherte Zahlen zum aktuellen Spendenaufkommen bzw. dem Umfang von *sponsorships* liegen nur in begrenztem Maße und in wenig differenzierte Betrachtung vor. Im Spendenwesen rangiert der Umweltbereich mit 15% Anteil am Gesamtaufkommen der Spenden nach dem Bereich „Wohlfahrt/Soziales“ (s. Abb. 2, S. 21). Die Aufwendungen für Umweltsponsoring betragen 1999 knapp 8% der Ausgaben für Sportsponsoring (s. Abb. 3, Seite 24). Die in der Vergangenheit prognostizierten hohen Erwartungen auf Zuwächse im Bereich Umweltsponsoring müssen relativiert werden. Dennoch besteht weiterhin ein Interesse der Unternehmen am Umweltsponsoring und die Chance für den Umwelt- und Naturschutz, am „Spenden- und Sponsorenkuchen“ teilzuhaben.

### **3 Unternehmen als Sponsoren und Spender im Umweltbereich**

Was unternehmerische Entscheidungsprozesse und Abläufe in Unternehmen anbelangt, so herrscht besonders in (Naturschutz-)Verwaltungen häufig noch Unkenntnis und teilweise Unverständnis vor (u.a. Notheis 1994: 182, Papenfuß 1995:89, ISPR 1999:17). Kapitel 3 soll daher dazu beitragen, Einblick in das (auf Spenden und Sponsoring bezogene) Denken und Handeln von Unternehmen zu erlangen:

- Welche Motive bewegen Unternehmen dazu, Spenden und Sponsorengelder zu vergeben?
- Welche Erwartungen und Anforderungen werden an den Empfänger gestellt?
- Wie ist das Spendenwesen bzw. das Sponsoring in das Unternehmen eingebettet?

Die folgenden Ausführungen basieren auf der Auswertung von Literatur. Vorliegende empirische Erhebungen datieren überwiegend aus den 1980er und 1990er Jahren, als für Umweltsponsoring und Unternehmensspenden für den Umweltschutz noch vergleichsweise wenig Erfahrungen vorlagen. Meist wurde dabei nur eine geringe Zahl von Unternehmen untersucht bzw. befragt. Auch für die – bisher selteneren – Finanzpartnerschaften zwischen Unternehmen und staatlichen Naturschutzverwaltungen gibt es nur vereinzelt empirische Untersuchungen<sup>16</sup>.

Die verfügbaren geeigneten empirischen Daten behandeln vor allem das *Umweltsponsoring*. Untersuchungen, die explizit *Unternehmensspenden* im Umweltbereich behandeln, konnten nicht gefunden werden. Hier musste auf Arbeiten zurückgegriffen werden, die Unternehmensspenden ohne Differenzierung nach Spendenbereich behandeln (vor allem Notheis 1994).

Die beiden Finanzformen werden aufgrund ihres weitgehend gleichen Einsatzes (vgl. Kap. 2.4) im folgenden gemeinsam behandelt. Eine getrennte Darstellung erfolgt nur dort, wo es inhaltlich notwendig erscheint (z.B. in der steuerrechtlichen Unterscheidung).

Aufgrund u.a. des institutionellen Aufbaus, der rechtlichen Bindungen und der haushaltstechnischen Besonderheiten unterscheiden sich die Ausgangsbedingungen der staatlichen Naturschutzverwaltungen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder von denen der Naturschutz- und Umweltverbände. Die Erfahrungen aus der Finanzierung des Verbandsnaturschutzes lassen sich nicht uneingeschränkt übertragen. Eine Darstellung der bisherigen Zusammenarbeit von Unternehmen mit dem staatlichen Naturschutz erfolgt daher gesondert in Kap. 3.5.

#### **3.1 Motive für die Vergabe von Spenden und Sponsorengelder**

Im Vergleich zum klassischen Sponsoring steht der Fördergedanke beim Umweltsponsoring stärker im Vordergrund (vgl. Kap. 2.3). Dennoch ist sein auf unternehmerischen Nutzen ausgerichteter Charakter eindeutig erkennbar. Unternehmensspenden suggerieren dagegen häufig, allein aus Gründen der Unternehmensethik heraus vergeben worden zu sein. Wie in Kap. 2.1 dargelegt, verfolgen jedoch auch Spender stets einen Nutzen ihrer Aufwendungen.

---

<sup>16</sup> Dies war der Ausgangspunkt für die umfassendere Erhebung eigener empirischer Daten (s. Kap. 5 und 6).

In Unternehmen lassen sich drei grundlegende Motivstränge für ein Engagement im Umweltbereich erkennen. Die in den letzten Jahrzehnten einsetzende Sensibilisierung der Gesellschaft für Umweltbelange (s. 3.1.1) steht im engen Zusammenhang mit den marktbezogenen Motiven der Unternehmen (s. 3.1.2). Persönliche Präferenzen der Entscheidungsträger im Unternehmen (s. 3.1.3) fließen zusätzlich in den Vergabeprozess ein.

### 3.1.1 Gesellschaftlicher Wertewandel

Ab den ausgehenden 1960er und vor allem in den 1980er Jahren setzte eine verstärkte gesellschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Umwelt“ ein, die ihren Ausdruck u.a. in einer Reihe von neuen Umweltschutzgesetzen fand<sup>17</sup>.

Zunehmend wurden Unternehmen unter Druck gesetzt, gesellschaftliche Verantwortung zu zeigen und ihren Beitrag zur Lösung gemeinschaftlicher Probleme zu leisten – insbesondere, wenn die Probleme durch die Unternehmen selbst verursacht wurden (z. B. Belastung von Gewässern durch Papierfabriken) (vgl. Zillessen/Rahmel 1991, Meffert/Kirchgeorg 1998:16).

Die Ansprüche auf mehr Umweltschutz in Unternehmen wurden bzw. werden von verschiedenen Anspruchsgruppen formuliert, etwa von Verbraucherorganisationen oder Bürgerinitiativen, aber auch in Form umweltschutzbezogener behördlicher Auflagen oder durch eine kritische Berichterstattung in den Medien. Zusätzlich zu diesen gesellschaftlichen Ansprüchen existieren marktbezogene Anspruchsgruppen, wie Kunden, Lieferanten und konkurrierende Unternehmen. Unternehmen fällt es zunehmend schwerer, Marktpositionen zu halten, wenn sie ökologische Belange nicht berücksichtigen. Dies trifft insbesondere auf Großunternehmen zu, da sie in der Gesellschaft stark exponiert sind. So stellt z.B. Hammerl (1994)<sup>18</sup> fest, dass die von ihr befragten Unternehmen sich in erster Linie durch die Umweltschutzgesetzgebung und behördliche Auflagen betroffen fühlen, in zweiter Linie durch Kundenforderungen nach umweltfreundlichen Produkten und der kritischen Berichterstattung der Medien. Weniger ausgeprägt war die Betroffenheit durch Forderungen von Verbraucherorganisationen und Aktivitäten von Bürgerinitiativen. Unternehmen des Handels fühlten sich stärker durch Umweltgesetzgebung und die marktbezogenen Umweltschutzforderungen betroffen als Unternehmen der Bereiche Industrie und Dienstleistung. Gesellschaftliche Umweltschutzforderungen stehen im Vordergrund der Betrachtungen, wenn nach der Unternehmensgröße (Anzahl der Beschäftigten) unterschieden wird. Je größer die Unternehmen, desto intensiver fühlen sie sich durch Umweltschutzgesetzgebung, kritische Berichterstattung der Medien und Aktionen von Bürgerinitiativen betroffen (Hammerl 1994: 131 ff).

Die seit mehreren Jahren im Auftrag des Umweltbundesamtes regelmäßig durchgeführten Erhebungen „Zum Umweltbewusstsein in Deutschland“<sup>19</sup> bestätigen, dass Umweltschutz nach wie vor ein wichtiges Thema für die Bevölkerung ist. Befragt nach den aktuell wichtigsten Problemen im Land, nimmt der Umweltschutz nach den Themen „Arbeitsmarkt“ und „Wirtschaftslage“ den Rang 3 ein. Gegenüber der Befragung von 2002 ist der Umweltschutz damit um einen Rang gestiegen

---

<sup>17</sup> s. u.a. die Erfolge von Rachel Carsons Buch „Silent spring“; gesetzliche Grundlagen folgten in der zeitlichen Folge, z.B. BNatSchG 1976, UVPG und BImSchG 1990; für eine ausführlichere Darstellung der Entwicklung des Naturschutzes s. u.a. Heiland 1999

<sup>18</sup> Hammerl befragte 1991 400 Geschäftsführer bzw. Vorstandsmitglieder aus Firmen der Wirtschaftssektoren Industrie, Dienstleistung und Handel zu den Einflussgrößen eines betrieblichen Umweltbewusstseins. Von den per Fragebogen versandten Antworten waren 123 verwertbar (30,75%) (Hammerl 1994: 116).

<sup>19</sup> Autoren: Prof. Dr. Kuckartz/Dr. Rheingans-Heintze, Institut für Erziehungswissenschaft Philipps-Universität Marburg

und gleichrangig mit dem Thema „Soziale Aspekte/Gerechtigkeit“. Als politisches Aufgabenfeld halten ihn 45% der Befragten für „sehr wichtig“, 47% für „eher wichtig“ und nur 7% für „weniger wichtig“ (BMU 2004:14ff).

Die Handlungsbereitschaft für den Umweltschutz weicht von diesen bekundeten Einstellungen jedoch ab. Dies ist grundsätzlich dort zu verzeichnen, wo die Anforderungen des Umweltschutzes mit finanziellem Aufwand verbunden sind. Dies gilt z.B. für die Frage, ob man auch selbst etwas wirkungsvoll für den Umweltschutz tun kann oder nicht. Der Aussage „für jemanden wie mich ist es schwierig, viel für die Umwelt zu tun“ stimmt etwa jeder Dritte zu, 40% lehnen diese Aussage ab und ein Drittel ist unentschieden (BMU 2004:24). 61% der Befragten gaben an, sie würden Abstriche von ihrem Lebensstandard akzeptieren, um die Umwelt zu schützen. Im konkreten Fall relativiert sich diese Aussage jedoch. Besonders gering ist die Bereitschaft, höhere Steuern für den Umweltschutz zu zahlen: selbst wenn sicher gestellt wäre, dass die Steuern direkt dem Umweltschutz zugute kämen, wären nur 9% „sehr bereit“ zu zahlen, 2000 waren dies noch 13% (ebenda 2000: 81 bzw. 2004:84). Ein weiteres Beispiel dafür ist die vergleichsweise geringe Einstufung der Bedeutsamkeit des umweltpolitischen Zieles „das ständige Wachstum der Siedlungs- und Verkehrsflächen bremsen“. Lediglich 27% der Befragten halten dies Ziel für „sehr bedeutsam“<sup>20</sup>. Damit nimmt die Verringerung der Flächeninanspruchnahme unter der Rangfolge der wichtigen umweltpolitischen Ziele und Aufgaben den letzten Platz ein, u.a. da sie mit dem anhaltenden Wunsch nach einem freistehenden Einfamilienhaus im Grünen konkurriert (BMU 2004:18, 45).

Was das persönliche Konsumverhalten anbelangt, so sind 10% „sehr bereit“ und 53% „eher bereit“ höhere Preise für Öko-Produkte zu bezahlen. 2002 geben 45% der Befragten zudem an, sie würden „immer“ oder „häufig“ Produkte von Firmen boykottieren, die sich nachweislich umweltschädigend verhalten. Dies sind 3% mehr als bei der Befragung von 2000<sup>21</sup>. Ebenfalls mehr Personen geben 2002 an, dass sie immer oder häufig Produkte kaufen, die mit dem Zusatz „Bio“ oder „Öko“ gekennzeichnet sind (33% in 2002 und 2004 im Gegensatz zu 28% im Jahr 2000). Auch der gezielte Kauf von Früchten und Gemüse aus der Region erhielt hohe Zustimmung (insgesamt 66% in 2004) (BMU 2002:77 ff und 2004:79ff). Weitaus geringer ist der regelmäßige direkte Kauf beim Bio-Bauern<sup>22</sup>. Nur für 15% der Befragten kommt der regelmäßige Einkauf beim Bio-Bauern in Frage. Ein weiteres Drittel gibt an, dort einzukaufen, jedoch „selten“. Rund die Hälfte der Befragten kauft hingegen „nie“ beim Bio-Bauern ein (BMU 2004:80).

Bislang stehen die grundsätzlich befürwortenden Äußerungen nur sehr begrenzt im Bezug zu dem tatsächlichen Konsumverhalten der Bevölkerung. Zwar ist der Marktanteil für ökologisch erzeugte Produkte steigend. Der Umsatz von Bio-Lebensmitteln im Einzelhandel beträgt aber dennoch erst ungefähr 2% des Gesamtumsatzes. Ursachen für die relativ geringe Nachfrage sind u.a. Preisniveau, Erhältlichkeit und Bewerbung der Produkte, Kenntnisse der Verbraucher, auch Zweifel an „Echtheit“ der ökologischen Kennzeichnung bzw. Produktion (vgl. u.a. BUND 2001, ZMP 2002).

---

<sup>20</sup> Im Gegensatz beispielsweise zum Ziel „mehr informieren über gesundheits- und umweltgefährdende Produkte und Zusätze“, dies halten 43% der Befragten für „sehr wichtig“

<sup>21</sup> Eine vergleichbare Frage fehlt in der Befragung 2004.

<sup>22</sup> Diese Frage wurde 2004 neu in die Untersuchung aufgenommen.

Es besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen Willensbekundung einerseits und tatsächlichem Handeln andererseits.

Für Unternehmen ergibt sich daraus, dass der Aufbau eines „umweltbewussten Images“ von den Zielgruppen als positiv betrachtet wird. Dies betrifft aufgrund der Kausalkette „intakte Umwelt – Gesundheit“ vor allem Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich. In der Tat werden Umweltschutz und Gesundheit von der Bevölkerung in einem engen Zusammenhang betrachtet (vgl. BMU 2002:24 und 2004:37 ff.). So kommen Unternehmen, die z.B. Umweltsponsoring betreiben, vor allem aus den Bereichen Konsumgüter, Investitionsgüter und Dienstleistungen (s. Kap. 2.3.2).

### 3.1.2 Marktbezogene Motive

Die Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern soll der Darstellung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen dienen. Sie sind Ausdruck einer angestrebten Unternehmenskultur<sup>23</sup> und sollen dazu beitragen, dieses Image (etwa „das umweltbewusste, technisch fortschrittliche Unternehmen“) publik zu machen. Nach einer Untersuchung des Internationalen Marktforschungsinstitut Ipsos (o.J.)<sup>24</sup> kann sich die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemen für Unternehmen durchaus lohnen. 86% der befragten Personen gaben an, sie würden lieber bei Firmen kaufen, die sich für Soziales und Umwelt einsetzen.

Mithilfe eines gesellschaftlichen Engagements können Marktanteile gesichert werden bzw. das Unternehmen kann sich in einem speziellen Marktsegment profilieren.

Das übergeordnete Ziel unternehmerischen Handelns ist – stark verkürzt ausgedrückt - die Maximierung des Gewinns<sup>25</sup>. Teilziele dafür sind die Profilierung des Unternehmens zur direkten und indirekten Förderung der Absatzzahlen, die Einsparung von Kosten und steuerliche Vorteile. Spenden und Sponsorengelder können dazu beitragen, diese Teilziele zu erreichen.

#### **Profilierung des Unternehmens**

Mithilfe von Spenden und Sponsorengeldern soll der Verkauf der Produkte direkt oder indirekt über den Aufbau eines positiven Unternehmensimages, das auf die einzelnen Produkte ausstrahlt, gefördert werden. An die Vergabe der Spenden und Sponsorengelder wird die Erwartung geknüpft, dass die praktizierte „gesellschaftliche Verantwortung“ auch von den Konsumenten honoriert wird. Dabei werden folgende, sich gegenseitig bedingende Aspekte angestrebt:

- **Wettbewerbsvorteile:** Bei gesättigten Märkten und vielfach austauschbaren Produkten wird die Abgrenzung gegenüber konkurrierenden Unternehmen wichtiger. Bei engen Kosten-Ertrag-Verhältnissen ist eine Abgrenzung über den Preis der Produkte nur eingeschränkt möglich. Der gezielte Aufbau eines Unternehmensimages kann dazu beitragen, sich gegenüber konkurrierenden Unternehmen zu profilieren und somit Wettbewerbsvorteile zu er-

---

<sup>23</sup> Unternehmenskultur kann als gemeinsame Geisteshaltung und Denkweise einer Organisation verstanden werden, deren Mitglieder ein gemeinsames System an Werten, Überzeugungen und Idealen teilen. Diese Werte prägen die Entscheidungen und Handlungen auf allen Hierarchieebenen des Unternehmens.

<sup>24</sup> Im Auftrag der PR-Gruppe Fleishmann-Hillard wurden 4.000 Bürger im Alter über 15 Jahre in Deutschland, Frankreich, Italien und Großbritannien telefonisch befragt (repräsentative Schichtung nach Geschlecht, Alter, Sozialstatus und Region, für Deutschland wurden 1.024 Bürger befragt).

<sup>25</sup> Die gewinnorientierte Vorgehensweise trifft nicht auf jedes den Umweltbereich fördernde Unternehmen zu. Insbesondere bei den mäzenatischen Sponsoren (z.B. Otto-Versand) steht die ethische Einstellung im Vordergrund ihres Handelns.

zielen (vgl. Hönig, 2000). Ein Beispiel dafür ist u.a. das „Krombacher Regenwald Projekt 2004“ in Zusammenarbeit mit dem World Wildlife Fund (WWF)<sup>26</sup>.

- **Steigerung des Bekanntheitsgrades:** Ökologische Themen besitzen eine hohe Medienattraktivität (vgl. Thate 1994:9), insbesondere, wenn es sich um publikumswirksame Aktionen wie den Bau von Infozentren oder den Schutz beliebter Tierarten handelt. Auch über nichtkommerzielle Organisationen wird häufiger in den Medien berichtet. Der Einbezug des Sponsors bzw. Spenders in die Berichterstattung ist damit relativ einfach möglich (Bürger 1984). Informationen über durchgeführte Projekte sind zudem für die Öffentlichkeit interessanter als z.B. Berichte über den betrieblichen Umweltschutz (Grüßer 1994:24).
- **Imagepflege und -verbesserung:** Das Thema „Umweltverhalten“ wird neben den Merkmalen Preis, Service und Zuverlässigkeit ein zunehmend wichtigeres Qualitätsmerkmal für das Image von Unternehmen. Das Herausstellen der Unternehmensleistungen im Bereich Umwelt baut Sympathie und Vertrauen auf und erhöht die Akzeptanz für die Unternehmensprodukte bei den Kunden. Die Dokumentation gesellschaftlicher Verantwortung kann auch dazu beitragen, neue Zielgruppen zu erschließen, die eventuell dem Unternehmen vorher kritisch gegenüberstanden, z.B. die unterstützten Organisationen selbst. Durch Sponsoring und Unternehmensspenden sollen positive Imagemerkmale der unterstützten Partner auf das Unternehmen übertragen werden (Imagetransfer) (u.a. Boochs, 1998:2895)<sup>27</sup>.
- **Verbesserte Zielgruppenansprache/Gewinnung neuer Zielgruppen:** Durch die gezielte Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern z. B. an Organisationen, die thematische Verbindungen zum Unternehmen aufweisen (z. B. Saft-Keltereien unterstützen Vereine, die Streuobstwiesen pflegen) können potenzielle Kundengruppen erschlossen werden, die zur Steigerung der Absatzzahlen beitragen können. Spenden und Sponsorengelder können damit zu neuen Formen der kommunikativen Ansprache unternehmerischer Zielgruppen werden. Die Finanzierung gemeinnütziger Vorhaben lässt Unternehmen glaubwürdig und verantwortungsvoll wirken, nicht so „kommerziell“ wie sonst in der Werbung. Spenden und Sponsoring ergänzen damit die klassischen Kommunikationsinstrumente von Unternehmen wie z.B. die Medienwerbung oder die Öffentlichkeitsarbeit. Unternehmen signalisieren mit ihrem Engagement sowohl nach innen (Mitarbeiter) als auch nach außen (Konsumenten) Gesprächsbereitschaft und Offenheit.

Nach einer Befragung der European Business School in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Kommunikationsverband (in Bruhn 1990:52)<sup>28</sup> schätzten die befragten Unternehmen ein Sponsoring-Engagement im Umwelt- und Soziobereich als positiv ein, wenn es

---

<sup>26</sup> Das Projekt wurde von der Brauerei Krombacher in Hörfunkspots in 140 Radiosendern sowie an über 4.000 Stellen im Lebensmittel- und Getränkefachgroßhandel beworben. Außerdem konnten Verbraucher bei einem Gewinnspiel in den Getränkemärkten Preise gewinnen. Die Resonanz der Öffentlichkeit war groß. Krombacher konnte sich mit einem neuen Thema positionieren und seinen Absatz erhöhen (s. WWF, o. J.).

<sup>27</sup> Dass umgekehrt auch ein negatives Image eines Unternehmens auf die unterstützte Organisation „abfärben“ kann, ist eine der wesentlichsten Argumente des Natur- und Umweltschutzes gegen das Umweltsponsoring (vgl. Kap. 4).

<sup>28</sup> Sog. EBS-BDW-Projekt: Befragung von 109 Unternehmen bezüglich der Hauptbeweggründe für ihr Engagement im Sozio- und Umweltsponsoring (in Bruhn 1990)

- die gesellschaftliche Verantwortung dokumentiert,
- das steigende Umweltbewusstsein des Unternehmens verdeutlicht,
- das Unternehmensimage verbessert,
- sozialen Aspekten im Unternehmen Rechnung getragen hat, und
- mehr Vertrauen bei verschiedenen Zielgruppen geschaffen und die Attraktivität des Unternehmens für zukünftige Mitarbeiter verbessert wird.

Laut Einschätzung der Unternehmen ergaben sich durch die Engagements positive Einflüsse auf das Unternehmensimage, die Stellung des Unternehmens in der Öffentlichkeit, das Betriebsklima sowie die Kunden und Gesprächspartner (in Bruhn 1990: 52).

Die ISPR GmbH stellte bei ihrer Befragung 1998 (vgl. Kap. 2.5.2) fest, dass es bei Sponsoring-Engagements in der Regel weniger um Bekanntheitsgradsteigerungen als vielmehr um Imageprofilierungen, verbunden mit der Intention „Goodwill“ zu demonstrieren, geht (ISPR 1998:14).

Die Bob Bomliz Group Bonn kommt in ihrer Befragung der umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands<sup>29</sup> 2004 zu dem Ergebnis, dass knapp zwei Drittel aller befragten Unternehmen mit Sponsoring über die kommunikativen Zielsetzungen hinaus auch ökonomische Ziele verfolgen. Dabei streben 90,3% der befragten Unternehmen eine Kundenbindung an, 73,3% die Gewinnung von Neukunden. Die Steigerung der Erträge und des Umsatzes wird jeweils von ungefähr einem Drittel der befragten Unternehmen angestrebt<sup>30</sup>. Die Erreichung der ökonomischen Zielsetzungen wird dabei von 40,7% der Unternehmen kontrolliert, vor allem durch Befragungen, Umsatz- und Ertragskontrollen und die Überprüfung der Neukundengewinnung. Zwei Drittel der Unternehmen glauben, dass die Bedeutung der ökonomischen Ziele beim Sponsoring zunehmen wird (B. Bomliz Group Bonn, 2004: 29 ff).

Bei einer Befragung von Notheis 1992<sup>31</sup> gaben 30% der befragten Unternehmen an, dass die Publizität ihrer Spendentätigkeit, d.h. das Motiv der Öffentlichkeitsarbeit, von entscheidender Bedeutung sei. Für ein weiteres Viertel der Unternehmen war dieses Motiv zumindest teilweise von Bedeutung. Das Spendenverhalten von Konkurrenzunternehmen spielte insgesamt für die Spendenvergabe keine Rolle. Nur 7% der Unternehmen spendeten an spendenakquirierende Organisationen, weil auch Konkurrenzunternehmen dies tun. Spenden wurden dann als Strategie verstanden, um in den Augen der spendenakquirierenden Organisation sowie der interessierten Öffentlichkeit nicht schlechter als die Konkurrenz dazu stehen. 5% schlossen eine Spendenzusage dann aus, wenn ein Konkurrenzunternehmen bereits Spender ist (Notheis 1992: 111).

### **Kosteneinsparung**

Spenden und Sponsorengelder sollen auch dazu beitragen, unternehmerische Kosten für Arbeits- und Verwaltungsleistungen zu reduzieren.

---

<sup>29</sup> vgl. Kap. 2.5.2

<sup>30</sup> Mehrfachnennungen waren möglich, n=320

<sup>31</sup> Befragung von 92 Unternehmen aus dem Landkreis Karlsruhe. Eine Unterscheidung nach Spendenbereichen (Soziales, Kultur, Umwelt u.a.) wurde nicht getroffen.

- **Reduzierung von Arbeitskosten:** Der Kostensenkungseffekt basiert auf der Annahme, dass Mitarbeiter bereit sind, Gehaltsnachteile in Kauf zu nehmen, wenn der Standort des Unternehmens eine besonders gute soziale oder ökologische Infrastruktur aufweist. Diese sog. weichen Standortfaktoren können durch gezielte Unternehmensspenden direkt beeinflusst werden (z.B. Spenden für kulturelle Veranstaltungen oder für die Pflege von Grünanlagen). Damit können sich auch Vorteile bei der Anwerbung potenzieller Arbeitskräfte ergeben.  
Ein weiterer Aspekt ist die Motivation der vorhandenen Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. Die Steigerung der ökologischen Werthaltungen (s. Kap. 3.1.1) betrifft auch die Mitarbeiter von Unternehmen. Wird deren Ansprüchen nach einer ökologischen Orientierung des Unternehmens nicht entsprochen, kann sich dies auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken. Möglich sind Reaktionen wie die „innere Kündigung“, eine verdeckte Reduzierung der Arbeitsleistung oder ein offener Widerspruch bzw. die Abwanderung zu anderen Firmen (vgl. Hammerl 1994:62). Die Einbeziehung von Mitarbeitern in gemeinnützige Aktivitäten des Unternehmens kann dagegen deren Identifikation mit dem Unternehmen fördern, was i.d.R. eine Steigerung des Einsatzes nach sich zieht.
- **Reduzierung von Verwaltungskosten:** Die Zusammenarbeit mit Umweltschutzorganisationen bringt häufig auch einen fachlichen Austausch mit sich. Durch die „Begutachtung“ der ökologischen Situation im Unternehmen (u.a. als Grundlage der Entscheidung für oder gegen ein sponsorship mit dem entsprechenden Unternehmen) erhalten Unternehmen Hinweise auf eventuell bestehende Umweltprobleme im Betrieb und die Anforderungen aus dem Umwelthaftungs- und Strafrecht bzw. die zu erwartenden Anforderungen ökologisch bewusster Kunden. Die Dokumentation der betrieblichen Umweltsituation kann als „ökologisches Frühwarnsystem“ einen vorbeugenden, integrierten Umweltschutz im Unternehmen fördern, der hohe Kosten für die nachträgliche Lösung von Umweltproblemen unter Vollzugs- und Zeitdruck verhindert (Zillessen/Rahmel 1991: 229).

Angesprochen werden sollte an dieser Stelle auch der Versuch der Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger. Mit Spenden an politische Entscheidungsträger, die z.B. in den Gremien von Vereinen sitzen, soll Goodwill erzeugt werden, es sollen Verwaltungswege „verkürzt“ und durch die Vermeidung langwieriger Verwaltungsverfahren Kosten gesenkt werden. Hier besteht eine Grauzone hin zum kriminellen Tatbestand der Bestechung. In der Tat kommt es in der Praxis vereinzelt vor, dass Spenden an Verwaltungen herangetragen werden, um die Genehmigung von Bauvorhaben zu beschleunigen (vgl. Kühnau 2000:280). Die Befürchtung, „käuflich“ zu wirken, ist mit das häufigste Argument staatlicher Naturschutzverwaltungen gegen den Einsatz von Sponsoring und Unternehmensspenden (vgl. Kap. 4).

### **Steuerliche Vorteile**

Unternehmen können ihre Sponsoring-Aufwendungen als Betriebsausgabe oder als Werbungskosten steuerlich geltend machen. Spenden sind sog. Sonderausgaben.

Betriebsausgaben sind nach Einkommenssteuergesetz Aufwendungen, die durch den Betrieb veranlasst werden, das Betriebsvermögen und damit ggf. auch den zu versteuernden Gewinn mindern (§

4 Abs. 4 EStG). Werbungskosten sind Aufwendungen zur Erwerbung, Sicherung und Erhaltung von Einnahmen und stehen im Zusammenhang mit Einnahmen aus nichtselbständiger Arbeit, aus Kapitalvermögen, aus Vermietung und Verpachtung und sonstigen Einkünften, den sog. Überschusseinkunftsarten. Betriebsausgaben beziehen sich auf Einkünfte aus Land- und Forstwirtschaft, Gewerbebetrieb und selbständiger Arbeit bzw. mit damit verbundenen Aufwendungen, den sog. Gewinneinkunftsarten. Ob es sich bei bestimmten Aufwendungen um Betriebsausgaben oder Werbungskosten handelt, ergibt sich aus der Zuordnung zu den jeweiligen Einkunftsarten, der Geldgeber hat damit keine Wahl zwischen den beiden Formen. Aufwendungen können Bar- oder Sachleistungen sein. Der Wert der Sachleistungen wird durch die Höhe der hierfür aufgewendeten Ausgaben bestimmt. Hierzu zählt nicht die Eigenleistung des Unternehmers (Arbeit, Pacht, Zins).

Betriebsausgaben mindern das zu versteuernde Einkommen in voller Höhe und führen damit zur Steuerersparnis bei den gewinnabhängigen Steuern (Einkommenssteuer, Körperschaftssteuer, Gewerbesteuer). Voraussetzung für die Anrechnung von Aufwendungen als Betriebsausgaben ist, dass der Leistung des Sponsors eine Leistung des Geförderten gegenübersteht, und dessen Leistung dem Geldgeber in betrieblicher Hinsicht nützt (z.B. die Werbeleistungen des Geförderten deutlich erkennbar sind). Die Ausgaben müssen eindeutig ihren Grund in den Geschäftsbeziehungen zu dem Empfänger haben. Zumeist wird eine vertragliche Vereinbarung über die Gegenleistungen vorausgesetzt. Ein wirtschaftlicher Vorteil des Unternehmens kann z.B. dadurch erreicht werden, dass ein Unternehmen durch Verwendung des Namens, von Emblemen oder Logos des Empfängers oder in anderer Weise öffentlich auf seine Leistung aufmerksam macht.

Spenden können als berücksichtigungsfähige Sonderausgaben nach § 10b Abs. 1 EStG bzw. § 9 Abs. 1 Nr. 2 KStG zur Steuerminderung führen. Spenden sind nach § 10 Abs. 2 EStG durch folgende Voraussetzungen gekennzeichnet:

- Der Steuerpflichtige muss Geld oder geldwerte Leistungen erbringen.
- Den Ausgaben dürfen keine Gegenleistungen gegenüberstehen; sie müssen freiwillig getätigt werden.
- Sie müssen einer bestimmten begünstigten Institution zufließen.
- Ihr Empfänger muss eine juristische Person des öffentlichen Rechts, eine öffentliche Dienststelle oder eine als gemeinnützig anerkannte Körperschaft sein.
- Sie ist durch eine Bescheinigung der Empfängerkörperschaft nachzuweisen.

Nicht unter den Spendenbegriff fallen damit z. B. die unentgeltliche (ehrenamtliche) Arbeitsleistung und die unentgeltliche Überlassung von Räumen, Kraftfahrzeugen und anderen Wirtschaftsgütern.

Steuerlich begünstigt werden Spenden an Institutionen, die mildtätige, kirchliche, religiöse, wissenschaftliche und als besonders förderungswürdig anerkannte gemeinnützige Zwecke verfolgen (s. § 10 b Abs. 1 EStG; §§ 51 bis 68 AO). Letzteres betrifft z. B. die Förderung des Sports, kulturelle Zwecke, des Küstenschutzes, der Heimatpflege und –kunde, des Naturschutzes und der Landschaftspflege, des Zivilschutzes, der Entwicklungshilfe, des Umweltschutzes und der Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Zuwendungsempfänger muss eine inländische juristische Person des öffentlichen Rechts oder eine inländische öffentliche Dienststelle bzw. eine in § 5 Abs. 1 Nr. 9 des Körperschaftsgesetzes bezeichnete Körperschaft, Personenvereinigung oder Vermögensmasse

sein (vgl. EStDV zu § 10b EStG). Damit sind u.a. auch Spenden an staatliche Verwaltungen steuerlich begünstigt, vorausgesetzt, ein als förderungswürdig anerkannter Zweck (s.o.) ist gegeben.

Spenden sind für den Geldgeber auch im Umfang nur begrenzt absetzbar: bis 5% des Gesamtbetrages von Einkünften bzw. Einkommen können steuerlich abgesetzt werden. Bei Spenden von Unternehmen kann die Begrenzung des Steuerabzugs auch wahlweise mit 2 % der Summe der gesamten Umsätze und der im Kalenderjahr aufgewandten Löhne und Gehälter berechnet werden. Aufwendungen für wissenschaftliche, mildtätige und als besonders förderungswürdig anerkannte kulturelle Zwecke sind bis zu 10% des Gesamtbetrages der Einkünfte abzugsfähig.

Aufwendungen von Unternehmen an Organisationen, die weder als Betriebsausgaben noch als Spenden anerkannt werden, sind sog. nicht abzugsfähige Kosten der privaten Lebensführung bzw. verdeckte Gewinnausschüttungen (§ 12 Nr. 1 Satz 2 EStG bzw. Abschn. 31 Abs. 2 Satz 4 KStR 1995). Dies trifft zu, wenn die Aufwendungen durch die Interessen des Firmeninhabers veranlasst werden, wenn sie z.B. der Verfolgung seines Hobbys oder persönlichen Repräsentationsstreben dienen (z.B. Vergabe kostenloser Eintrittskarten für Sponsoringveranstaltungen an Personen, die keine (potenziellen) Geschäftspartner sind) (vgl. Boochs 1998: 2899).

Spenden sind gegeben, wenn für die Hingabe der Spende betriebliche Gründe nur mitbestimmend waren, z.B. ein Unternehmer unter Zahlung eines größeren Betrags einem Verein beitrifft, um über den gesellschaftlichen Kontakt Geschäftsbeziehungen zu den Vereinsmitgliedern anzubahnen. Entscheidend für die Abgrenzung der Betriebsausgaben von den (steuerlich nur begrenzt absetzbaren) Spenden ist die Motivation des Spenders/Sponsors und wie diese durch äußere Umstände erkennbar wird. Ist ein besonderer Vorteil i.S. einer konkreten Gegenleistung nicht gegeben, sind die Zuwendungen als Spenden nur begrenzt abzugsfähig.

Das klassische Sponsoring wird damit in der Regel als Betriebsausgabe anerkannt, da es in einem tatsächlichen wirtschaftlichen Zusammenhang mit dem Betrieb steht und die Sponsoren für ihr Engagement eine Gegenleistung erhalten. Im mäzenatischen Sponsoring, dem keine vertragliche Regelung über Gegenleistungen zugrunde liegt, ist eine Anerkennung als Betriebsausgabe nicht zwangsläufig zutreffend. Allerdings müssen die erstrebten Werbeziele für das Unternehmen nicht gleichwertig mit den Leistungen des Sponsors sein, lediglich bei einem krassen Missverhältnis zwischen den Leistungen des Sponsors und dem erstrebten wirtschaftlichen Vorteil ist der Abzug als Betriebsausgabe zu versagen (§ 4 Abs. 5 Satz 1 Nr. 7 EStG).

Unternehmen wollen ihr Engagement möglichst steuerlich vorteilhaft gestalten. Sponsorengelder lassen sich in höherem Maße absetzen und fallen daher in der Summe meist auch höher aus. Spenden sind für Unternehmen weniger vorteilhaft. In der Praxis ist diese Überlegung jedoch weniger relevant, da Unternehmen in den seltensten Fällen 0,2% ihres Umsatzes spenden und auch Spenden (ohne vertragliche Gegenleistung) öffentlichkeitswirksam in den Medien publik gemacht werden.

Nach der Befragung von Notheis (1992) besitzt die steuerliche Absetzbarkeit der Spenden für Unternehmen eine besondere Bedeutung. Ohne die Realisierung steuerlicher Vorteile ist die Motivation zur Spendenvergabe geringer.

### 3.1.3 Persönliche Motive der Entscheidungsträger

Neben den marktbezogenen Motiven beeinflussen auch persönliche Nutzungsüberlegungen die Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern. Die Entscheidungsträger in den Unternehmen befriedigen mit ihrem Engagement persönliche philanthropische Neigungen und verfolgen über den Verbrauch von Unternehmensressourcen private Ziele. Besonders in kleineren Unternehmen, die stark vom Eigentümer gelenkt werden, treten persönliche Präferenzen bei der Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern in den Vordergrund, wie z.B. die Verbundenheit der Familie an die Region. Ist der Entscheidungsträger zudem in das soziale und gesellschaftliche Leben am Unternehmensstandort eingebunden, hat er einen gesellschaftlichen Ruf zu gewinnen. Je höher sein Bekanntheitsgrad am Ort ist, desto mehr Spendenanfragen werden an ihn herangetragen und desto höher ist der soziale Druck, diesen nachzukommen. In größeren Unternehmen sind über den Eigentümer hinaus andere Mitarbeiter an der Entscheidung über die Mittelvergabe beteiligt. Auch deren persönliche Motive (soziale Anerkennung, Respekt, Macht) beeinflussen die Finanzentscheidung, z. B. die Auswahl der unterstützten Institutionen<sup>32</sup>.

## 3.2 Anforderungen der Unternehmen an Partner und Projekte

### 3.2.1 Anforderungen an den Partner

Alle Beteiligten der Bereiche Naturschutz und Landschaftspflege, d.h. sämtliche Organisationen und Institutionen mit ökologisch relevanten Zielsetzungen, können Unternehmensspenden und Sponsorengelder erhalten (vgl. Halcour 1992: 63). Aus Sicht der Unternehmen müssen potenzielle Partner sowohl grundlegende Voraussetzungen für eine Geschäftsbeziehung mitbringen als auch eine hohe Zielgruppenaffinität zum Unternehmen aufweisen.

Als **Voraussetzungen** werden genannt<sup>33</sup>:

- Die unterstützte Organisation sollte politisch ungebunden und ideologiefrei sein und Ziele verfolgen, die gesellschaftlich anerkannt sind. Die Wege zur Zielerreichung müssen unumstritten sein. Handlungen der Partner müssen auf rationalen Erwägungen basieren.
- Der Partner muss das Engagement des Unternehmens begrüßen, sich zum Unternehmen „bekennen“ und zur Kooperation bereit sein.
- Es müssen Kompetenz und Professionalität zur Durchführung der Projekte und insbesondere der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit vorliegen.
- Die handelnden Personen innerhalb der Organisation müssen seriös und integrierend auftreten.
- Es muss sichergestellt werden, dass durch die Unterstützung keine finanzielle Abhängigkeit vom Unternehmen entsteht.

Das Image der Organisation muss in weiten Teilen der Öffentlichkeit positiv besetzt und akzeptabel sein. Es muss mit dem (angestrebten) Image des Unternehmens harmonieren. Ein hoher Bekanntheitsgrad verbessert die Möglichkeiten der Werbewirkung.

---

<sup>32</sup> Ein klassisches Beispiel ist hierfür die Sekretärin der Geschäftsleitung, die wesentlichen Einfluss darauf nimmt, welche der Anrufe von spendenakquirierenden Organisationen weitergeleitet werden bzw. welche bereits auf dem Weg zum eigentlichen Entscheidungsträger scheitern.

<sup>33</sup> Zusammengefasst nach Halcour (1992:96), Halcour (1994:43), Zillesen/Rahmel (1991:134, 146, 204), Arretz (1994:49).

Entscheidend ist die Affinität der Ziel- und Dialoggruppen zwischen Unternehmen und der unterstützten Organisationen<sup>34</sup>. Die Personen und Gruppen, mit denen das Unternehmen in Kontakt treten möchte, müssen die gleichen demographischen Merkmale wie die Mitglieder bzw. Zielgruppen der Organisation aufweisen. Damit sollen aktuelle Kunden/Konsumenten gesichert bzw. potenzielle dazu gewonnen werden. Je größer die Deckungsgleichheit mit den Zielgruppen eines Projektes bzw. einer Organisation sind, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit der Vergabe von Unternehmensspenden bzw. Sponsorengeldern.

Bestehende Geschäftsbeziehungen zu den Organisationen spielen eine entscheidende Rolle bei der Vergabe von Geldern. Unternehmen vergeben bevorzugt Spenden an Organisationen, die bereits zuvor bei ihnen gekauft haben oder zum Kreis potenzieller Kunden zählen (Notheis 1994). Hier wirken neben absatzpolitischen Überlegungen auch gesellschaftliche Verpflichtungen. Eine gewisse Minderung des Spenden-/Sponsoring-Risikos besteht dadurch, dass „man sich kennt“.

Einen Einfluss auf die Auswahl der Organisation hat die Person und das Auftreten der akquirierenden Person. Auch gesellschaftlich geachtete oder prominente Persönlichkeiten als Schirmherren stärken aus Sicht der Unternehmen die Glaubwürdigkeit der Organisationen (Notheis 1994).

Weitere positive Merkmale sind ein für die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens gut verwertbares Logo der Organisation und eine flächendeckende Präsenz in Deutschland. Für europaweit bzw. international tätige Unternehmen ist von Vorteil, wenn die Umweltorganisationen möglichst auch über Deutschland hinausgehende Projekte verfolgen bzw. mit Partnerorganisationen im Ausland zusammenarbeiten.

Negative Auswahlkriterien sind ein politisch oder ideologisch begründetes Engagement von Organisationen, Radikalität, Industriefeindlichkeit und Unberechenbarkeit (nach Halcour 1992: 56). Diese Forderung nach einem ideologiefreiem, unpolitischem Auftreten schränkt die Auswahl möglicher Partner und Projekte ein.

### 3.2.2 Anforderungen an Projekte

Während im klassischen Sponsoring häufig einzelne Personen oder Organisationen (z.B. Sportvereine) gefördert werden, steht im Umweltsponsoring – und auch bei der Vergabe von Unternehmensspenden – die Förderung von Projekten im Vordergrund (Bruhn 1990:17). Die Vorteile einer Projektförderung liegen zum einen in der zeitlichen Befristung des finanziellen Engagements und der Überschaubarkeit der benötigten Summen. Zum anderen werden mit einem Projekt vorzeigbare Ergebnisse erzielt, die auf das Engagement des Unternehmens zurückzuführen sind und in dessen Öffentlichkeitsarbeit einfließen können.

Die werbewirksame Verwertbarkeit ist damit ein entscheidendes Kriterium für das Thema des Projektes. Bevorzugt werden positiv emotional besetzte, den Zielgruppen leicht vermittelbare und gut umsetzbare Themen. Der große Teil der Projekte bezieht sich auf

---

<sup>34</sup> Erfolgt die Vergabe überwiegend aus persönlichen Motiven (vgl. 3.1.3), so ist dieser Aspekt nachrangig. Wichtiger ist hier die Erreichung der vom Unternehmer gewünschten Zielgruppen (gesellschaftliche Gruppen, einflussreiche Einzelpersonen u.a.)

- Natur- und Artenschutz (z.B. Baumpflanzaktionen, Bachpatenschaften, Schutz einzelner Arten)
- Umweltbildung oder Öffentlichkeitsarbeit im Umweltbereich (vor allem den Druck von Broschüren, Ausstellungen, Bau von Infozentren)
- Forschungsprojekte im Umweltbereich (z. T. auch Unterstützung durch Sachspenden wie technische Geräte) (vgl. Bruhn 1990:48, Schiffer und Schiffer 2001:8).

Thematische Verbindungen zwischen dem Leistungsspektrum des Unternehmens und den Projekten der unterstützten Organisation erleichtern die Ansprache der unternehmerischen Zielgruppen. Positive Wirkungen können sich für den Absatzmarkt ergeben (Zugang zu den Kundengruppen), jedoch auch in anderer Hinsicht. Aus der Unterstützung von Forschungseinrichtungen kann ein Unternehmen Nutzen für die eigene Produktion ziehen. Spenden an Schulen ermöglichen eine Steigerung des Ausbildungsniveaus für zukünftige Arbeitskräfte (vgl. Notheis 1994:201). Gemeinsame Anliegen zwischen Unternehmen und Organisation schaffen eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für einen wechselseitigen Transfer von Leistungen zwischen den Partnern.

Auch für die Reichweite eines Projektes gibt es deutliche Präferenzen. Insbesondere kleinere, finanzschwächere Unternehmen sind an kleineren regionalen Projekten in der Nähe ihres Firmensitzes interessiert (u.a. Halcour 1992:110, Fleischer 1998:57). Gründe für die lokale Präferenz sind:

- Das Unternehmen und seine Entscheidungsträger sind am Firmenstandort in gesellschaftliche Verpflichtungen eingebettet. Es wird vor Ort erwartet, dass das Unternehmen seinen Beitrag zur Lösung lokaler Probleme (z.B. im Umweltbereich) leistet.
- Ein Unternehmen mit begrenztem (lokalem und regionalem) Absatzmarkt kann mit Projekten vor Ort seine aktuellen und potenziellen Kunden besser und direkter erreichen und seine Regionsverbundenheit demonstrieren.
- Im lokalen Umfeld wirken die übrigen Motive (z.B. Effekte auf den Arbeitsmarkt) ebenfalls direkter.
- Projekte im räumlichen Umfeld des Unternehmens sind leichter kontrollierbar; damit sinkt das Risiko der nicht ordnungsgemäßen Verwendung der Gelder.
- Häufig wirken hier auch persönliche Motive des Entscheidungsträgers. Wenn der Entscheidungsträger im Unternehmen oder seine Familie lange in der Region leben, ergibt sich eine regionale Verbundenheit und eine Sensibilisierung für die örtlichen Probleme.

Die regionale Ebene ist für Sponsoring- und Spendenengagements von besonderer Bedeutung. Laut ISPR (1998) investieren die wichtigsten Werbungstreibenden und die größten Sponsoren in Deutschland ein Viertel ihres Sponsoringetats in regionale Aktionen. Hinzu kommen die zahlreichen mittleren und kleineren Betriebe, die örtliche Vereine oder Veranstaltungen unterstützen. Auf der regionalen Ebene ist nach einer Befragung des Meinungsforschungsinstituts ipsos<sup>35</sup> die thematische Bindung zwischen Sponsor und Projekt gelockert. So werden auf lokaler Ebene auch branchenfremde Sponsoren und deren sponsorships von der Öffentlichkeit akzeptiert und als glaubwürdig betrachtet (ipsos, 1998).

---

<sup>35</sup> Drei repräsentative Bevölkerungsumfragen zwischen 1997 und 1998.

Was die Dauer von Projekten anbelangt, so überwiegen nach den Befragungen u. a. von Halcour (1992) und Schiffer und Schiffer (2001) derzeit kurzfristig (d.h. für die Dauer bis zu einem Jahr) durchzuführende Projekte. Allerdings schließen kurzfristige Einzelprojekte ein langfristiges Engagement eines Unternehmens nicht aus. Es ist zu beobachten, dass in loser langfristiger Zusammenarbeit immer wieder einzelne Projekte mit derselben Organisation durchgeführt werden. Der Vorteil liegt darin, dass einerseits keine langfristigen vertraglichen Bindungen entstehen, andererseits die Partner aber wissen, was sie bei der Zusammenarbeit erwartet (ebenda 2001:8ff).

Bevorzugt werden zudem Projekte, in denen das Unternehmen als exklusiver Geldgeber auftreten kann, da es in diesem Fall seine Kommunikationsabsichten am ehesten umsetzen kann.

### **3.3 Planung und Vergabeprozess im Unternehmen**

Umweltsponsoring und Unternehmensspenden sind als Bausteine der Unternehmenskommunikation in die Marktstrategien des Unternehmens eingebettet.

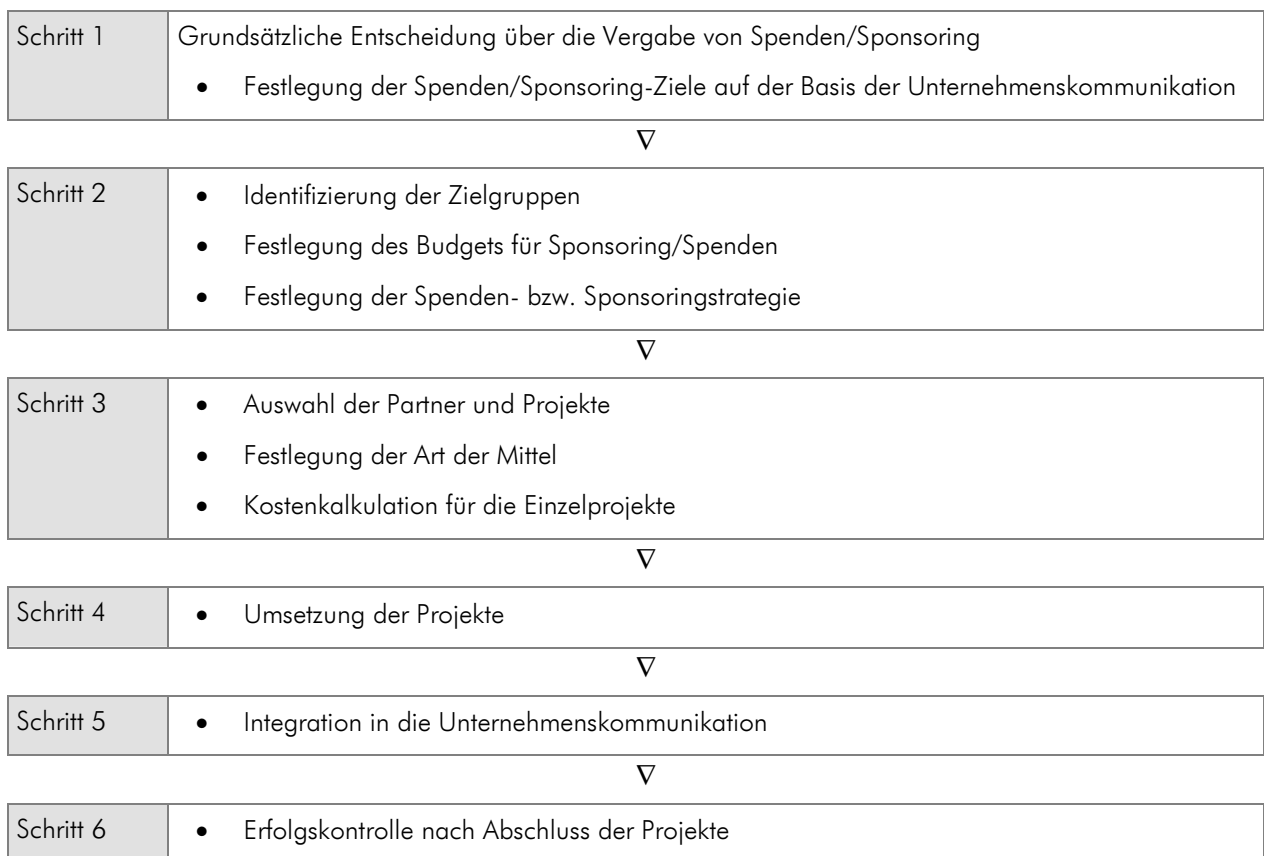
Der Prozess von der Entscheidung über die Vergabe von Spenden und Sponsorengelder bis zur tatsächlichen Vergabe kann in mehrere Schritte unterteilt werden. Abbildung 6 stellt vereinfacht den idealtypischen Verlauf eines Planungsprozesses dar.

Das Engagement im Umweltbereich soll die grundlegenden Kommunikationsziele des Unternehmens unterstützen, diese werden für den Bereich „Umweltsponsoring/-spenden“ differenziert. (Schritt 1). Nach der Auswahl der angestrebten Zielgruppe (u.a. Verbraucher, Medienvertreter) und der Entscheidung über das Budget wird die Strategie festgelegt und möglichst schriftlich fixiert. Sie enthält mögliche Förderbereiche, Motive, Maßnahmen, Zeiträume, Einzugsgebiete und Zielgruppen sowie mögliche Partner des geplanten Engagements (Schritt 2). An die strategische Planung schließt sich eine Auswahl der Partner und Projekte an. Die Partner und Projekte müssen zum einen der Strategie entsprechen, zum anderen weitere Kriterien erfüllen, u.a. die Exklusivität des Sponsors, die absehbare Presseresonanz, die Möglichkeit, Lizenzen durch den Gesponserten zu erhalten und letztlich die Kosten-Leistungs-Relation. Der Empfänger kann mit Geld-, Sachmitteln oder Dienstleistungen unterstützt werden. Welche Unterstützungsform gewählt wird, muss je spezifischer Situation des Unternehmens, nach angestrebtem Zweck und ggf. für den Einzelfall (z.B. Bedürfnislage der unterstützten Organisation) entschieden werden. So wird z.B. eine Baufirma für den Bau eines Naturschutzzentrums Dienstleistungen oder Sachmittel zur Verfügung stellen, für Maßnahmen des Tierartenschutz jedoch eher Geldmittel vergeben bzw. solche Projekte nicht unterstützen, da sie nicht zum Unternehmensprofil passen. Die jeweiligen Einzelmaßnahmen werden auf dieser Grundlage detailliert ausgearbeitet (Welche Leistungen erbringt das Unternehmen, welche der Geförderte?) und ggf. vertraglich fixiert. Bei diesem Schritt sind auch die Kosten für die Realisierung eines Projektes abzuschätzen. Außer dem vereinbarten Förderbetrag muss das Unternehmen mit weiterführenden Kosten rechnen, u.a. mit Personalkosten für die Durchführung des Engagements oder Folgekosten bei dessen kommunikativen Verwendung (z.B. in Werbebroschüren des Unterneh-

mens, Schritt 3). An die Umsetzung der Projekte schließt sich die Verwendung des Projektes für die Unternehmenskommunikation und eine Erfolgskontrolle an (Schritte 4-6)<sup>36</sup>.

Bruhn (1990:91ff) räumt ein, dass dieser systematische Planungsprozess an Grenzen stößt, etwa an der fehlenden Bereitschaft von Unternehmen, eine Sponsoringphilosophie zu dokumentieren oder an fehlenden Zielgruppendaten zur Erfolgskontrolle. Die vorliegenden empirischen Daten der 1990er Jahre bestätigen eine mangelnde Planung der Sponsoring- und Spendenengagements und weisen auf eine zumeist emotionale Sponsoring-/Spendenentscheidung hin (vgl. u.a. Notheis 1994:172, Gruber, Titze und Partner in Zillessen/Rahmel 1991:32 ff). In den letzten Jahren ist eine zunehmende Professionalisierung der Unternehmen festzustellen. So planten laut der Untersuchung der B. Bomliz Group fast drei Viertel der befragten Unternehmen ihr Sponsoring schriftlich (ebenda, 2002:39).

**Abbildung 6** Idealtypischer Planungsprozess im Unternehmen (verändert nach Bruhn/Wieland (1988) bzw. Bruhn (1990) und Notheis (1994)).



### 3.3.1 Entscheidungsträger, Umsetzung und Initiative

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen zeigen, dass die grundsätzliche Entscheidung über Umweltsponsoring überwiegend bei der Unternehmensleitung liegt bzw. diese zumindest bei den Entscheidungen darüber beteiligt ist. Zum Teil werden andere Bereiche zusätzlich einbezogen, dies

<sup>36</sup> Die ggf. notwendige Weiterführung von initiierten Projekten und vor allem die „Pflege“ der entstandenen Kontakte zu Unternehmen wird hier nicht genannt (vgl. Kap. 7.1).

sind z.B. der Umweltbeauftragte oder die Abteilungen Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit bzw. Marketing/Werbung (u.a. Fleischer 1998:57<sup>37</sup>, Schiffer und Schiffer, 2001).

Bei der Vergabe von Unternehmensspenden wirken scheinbar autoritäre, stark personifizierte Entscheidungsmuster, besonders in Personengesellschaften bzw. eigentümergesteuerten Unternehmen. So stellt Notheis (1992) fest, dass in 86% der von ihm befragten Unternehmen die Entscheidung über die Vergabe von Spenden allein vom Geschäftsführer getroffen wurden. Nur bei einem Prozent der befragten Unternehmen entschied ein Team der Geschäftsleitung.

Im Gegensatz zur Entscheidung liegt die praktische Umsetzung der Engagements, meist auch die Auswahl der Partner und Projekte, in den Abteilungen Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit bzw. Marketing/Werbung. Nur zum Teil wird eine vorhandene Abteilung „Umwelt“ beteiligt bzw. mit der Durchführung beauftragt (Schiffer und Schiffer, 2001; ISPR 1999). Über die Hälfte der von der B. Bohlitz Group befragten Unternehmen ordnet das Sponsoring organisatorisch der Marketing-Abteilung zu, weitere 15% der PR-Abteilung. In ungefähr 80% der Unternehmen werden die Sponsoringaktivitäten dabei zentral von ein oder zwei Mitarbeitern betreut. Rund die Hälfte der Sponsoren nimmt externe Dienstleister zur Planung, Durchführung und Kontrolle des Sponsorings in Anspruch (ebenda: 2004:17ff).

Nach Bruhn (1990:15) geht die Initiative zu Umweltsponsoring meist von den Unternehmen aus, weil die meisten gemeinnützigen Organisationen nicht in der Lage sind, geeignete sponsorships für Unternehmen anzubieten und deren effiziente Durchführung zu garantieren. Diese Annahme wird empirisch nicht bewiesen. Während im EBS/BDW-Projekt eine überwiegende Initiative von den potenziell zu Fördernden festgestellt wird (in Bruhn 1989:50), ergibt die Befragung von Schiffer und Schiffer (2001), dass die Initiative von Unternehmen und dem Kooperationspartner gleichermaßen ausging.

### 3.3.2 Festlegung und Höhe des Budget

Die Höhe der Sponsorengelder bzw. der Spenden richtet sich zumeist nach der bisherigen Vergabepraxis, der aktuellen finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens und dem jeweiligen Einzelfall.

Regeln zur Vergabe der Mittel fehlen den meisten Unternehmen. Die Verteilung der Mittel erfolgt meist ganzjährig, manchmal werden besondere Termine (Betriebsfeiern, Weihnachten) zum Anlass genommen. Der Etat kann aus verschiedenen Töpfen wie Spendenetat, Public Relations, Werbebudget stammen (vgl. EBS/BDW-Projekt in Bruhn 1990:50). Die Planung für die Festlegung der Etats findet i.d.R. im Herbst des Vorjahres für das folgende Jahr statt. Einige Firmen haben Ad-hoc-Budgets für kurzfristig realisierbare Engagements (Fleischer 1998:60).

Was die konkrete Höhe des Spenden- bzw. Sponsoringbudgets anbelangt, so sind Aussagen dazu faktisch nicht möglich; zu unterschiedlich sind die fördernden Unternehmen. Grundsätzlich ist das Budget abhängig von der Unternehmensgröße, der Ertragslage des Unternehmens, konjunkturellen Schwankungen und auch der Philosophie des Unternehmens, die der Vergabe zugrunde liegt. Jährlich festgelegte Spenden- und Sponsoringbudgets existieren zudem meist nur in größeren Un-

---

<sup>37</sup> Fleischer (1998) befragte 28 Unternehmen verschiedener Branchen in der Oberlausitz/Sachsen.

ternehmen. Die B. Bomliz Group stellt fest, dass durchschnittlich 15,4% des Kommunikationsbudgets auf das Sponsoring entfallen. Im Vergleich zu den Befragungen 1998, 2000 und 2002 weisen Sponsoringengagements damit einen leicht wachsenden Anteil am gesamten Kommunikationsbudget auf (ebenda 2004: 9, 35).

### 3.3.3 Integration in die Unternehmenskommunikation

Unternehmen berichten sehr vielfältig über ihre Engagements, vor allem im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit, durch die Berichterstattung in den Medien, in innerbetrieblichen Medien sowie durch Hinweise in Geschäftsberichten, auch bei Kundenkontakten und in der Werbung (EBS/BDW-Projekt in Bruhn 1990:52). Nach der Befragung der B. Bomliz Group stimmen rund 90% der Unternehmen das Sponsoring mit den anderen Kommunikationsinstrumenten ab. Neben der Öffentlichkeitsarbeit werden zunehmend auch Internet-Auftritte und Events mit dem Sponsoringengagement kombiniert (ebenda 2002: 40 ff, 2004:14).

Die von Schiffer und Schiffer befragten Unternehmen berichten über ihr Engagement in Umweltberichten, Unternehmenswerbungen, Pressemitteilungen, auf Verpackungen, in Vorträgen und im Internet sowie bei Preisübergaben (Schiffer und Schiffer, 2001). Bei ihrer Befragung wurde jedoch auch deutlich, dass sich die Unternehmen der „Glaubwürdigkeitsproblematik“ ihres Engagements bewusst sind und vermuten, dass eine weniger offensive Kommunikation ihren Zielen eher gerecht wird. Eine „aggressive“ Vermarktung von Umweltengagements findet damit nicht statt.

Dies bestätigt auch die Befragung der B.Bomliz Group Bonn 2004. Erfolgsfaktoren für ein Sponsoringengagement<sup>38</sup> sind nach Einschätzung der befragten Unternehmen vor allem die Glaubwürdigkeit des Engagements (80,6%), das professionelle Management (52,1%) und die Affinität zwischen Engagement und Unternehmen (47,7%) (ebenda 2004:26).

### 3.3.4 Erfolgskontrolle

Wie bei den meisten Aktivitäten im Bereich Öffentlichkeitsarbeit sind auch die ökonomischen Erfolge bei der Vergabe von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern quantitativ nicht messbar. Zielführender sind daher Wirkungskontrollen z.B. über Kundenbefragungen. Allerdings ist bei Engagements mit geringeren Finanzetats fraglich, ob die Kosten-Nutzen-Relation von Wirkungsanalysen gegeben ist (Bruhn 1990:90).

Eine Abgrenzung gegenüber den Wirkungen der anderen Kommunikationsinstrumente (z.B. klassische Werbung) ist ebenfalls kaum möglich. Dazu kommt, dass sich die Gegenleistungen (z.B. Aufbau eines positiven Images) ggf. erst mit erheblicher Zeitverzögerung einstellen.

Tatsächlich scheint bei den Unternehmen eine Unsicherheit darüber zu herrschen, wie der Erfolg von Sponsorengeldern bzw. Spenden gemessen werden kann. Schiffer und Schiffer (2001) stellen fest, dass ca. zwei Drittel der befragten Unternehmen keine systematische Erfolgskontrolle durchführen. In nur 2 Fällen wurde die Wirkung des Engagements bei den Zielgruppen erhoben (Kundenzufriedenheitsanalyse, externe/interne Marktforschung durch Interviews). In zwei weiteren Fällen

---

<sup>38</sup> Die Befragung bezieht sich auf alle Sponsoringbereiche, nicht nur auf das Ökosponsoring; die Faktoren waren vorgegeben; die Zahl der Antworten lag insgesamt bei 503.

wurde lediglich die erfolgreiche Umsetzung der geförderten Projekte kontrolliert (Projektbegleitung und Dokumentation, Überprüfung, ob die Förderbeträge entsprechend eingesetzt wurden). Nach der Befragung der B. Bomlitz Group führten rund 20% der Unternehmen keine Kontrolle ihrer Sponsoringengagements durch. Bei den Kontrollinstrumenten überwog die Auswertung von Medien (ca. 64%) (ebenda 2004:16).

### **3.4 Risiken bei der Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern – Möglichkeiten zur Absicherung**

#### **3.4.1 Unternehmerische Risiken**

In Kapitel 3.1 wurden die mit dem Einsatz von Sponsorengeldern und Spenden verfolgten Motive und Vorteile dargestellt. Es bestehen jedoch auch Risiken für das spendende/sponsernde Unternehmen.

##### **Erhöhte Anforderungen an das unternehmerische Handeln im Umweltbereich**

Um die Unternehmensziele, insbesondere die der Imagepflege und -verbesserung und der Ansprache von Zielgruppen, erreichen zu können, ist die positive Darstellung von Spenden- und Sponsoringengagements in der Öffentlichkeit von wesentlicher Bedeutung. Als Bestandteil der Unternehmenskommunikation ist die Vergabe von Unternehmensspenden und Sponsoring vor allem auf deren Publizierung ausgelegt. Neben den geschilderten Chancen liegen hier jedoch auch die größten Risiken für das Unternehmen.

Für das Thema „Umwelt“ ist die Öffentlichkeit sensibilisiert, vor allem, wenn die eigene Gesundheit betroffen ist (vgl. Kap. 3.2.1). Nicht selten werden ökologische Themen ausgesprochen emotional bzw. kritisch in den Medien behandelt. Besonders im Umweltsponsoring muss zudem – über eine kritische öffentliche Meinung hinaus – auch bei dem Sponsoringpartner (z.B. innerhalb eines Umweltverbands) mit kontroversen Meinungen über das unternehmerische Engagement gerechnet werden (Bruhn 1990: 63). Um positive Effekte zu erzielen und glaubwürdig zu sein, muss das Engagement des Unternehmens im Umweltbereich widerspruchsfrei begründet werden. Unternehmen, die z.B. Umweltsponsoring durchführen, ohne betriebliche Umweltschutzmaßnahmen im Betrieb und in der Produktion einzuhalten, setzen sich der Kritik aus, einen „Ablasshandel“ zu betreiben und ein „Alibi“ zu suchen (vgl. u.a. Halcour 1992:55).

##### **Zusätzliche Kosten**

Im Zusammenhang mit der o.g. „Glaubwürdigkeitsproblematik“ können zusätzliche Kosten für ein Unternehmen entstehen, die über den eigentlichen Spenden- bzw. Sponsoringbetrag hinausgehen. Dies kann u.a. Personalkosten betreffen (z.B. erhöhter Abstimmungsbedarf mit der unterstützten Umweltorganisation) oder Produktionskosten (z.B. Verwendung weniger umweltschädlicher, aber teurerer Ausgangsmaterialien, Anschaffung neuer Technik, Herausnahme von Produkten aus dem Angebot z.B. aus Gründen des Tierartenschutzes). Die eventuellen Mehrkosten stehen ggf. im Widerspruch zur Zielsetzung der Gewinnmaximierung.

Die mangelnde Möglichkeiten der Erfolgskontrolle wurden bereits in Kapitel 3.3.4 erläutert.

### **Probleme mit der unterstützten Organisation**

Mit der finanziellen Unterstützung von Organisationen und deren Projekten erhoffen sich Unternehmen einen positiven Imagetransfer (s. Kap. 3.2.1). Umgekehrt kann aber auch ein negatives Image übertragen werden, etwa wenn die unterstützte Organisation durch Radikalität oder politisches Engagement potenzielle Zielgruppen des Unternehmens abschreckt. Aufgrund der Vielzahl von Vereinen, Verbänden usw. im Bereich des Natur- und Umweltschutzes fehlt den Unternehmen häufig die Übersicht über die Ziele und die Vorgehensweise der einzelnen Organisationen, so dass deren Seriosität und Berechenbarkeit von den Unternehmen kaum überprüft werden kann.

Grundsätzlich können auf der Ebene der Kommunikation Probleme auftreten, da die Partner des Engagements unterschiedliche Zielvorstellungen haben. Während die Unternehmen vorrangig wirtschaftliche und kommunikative Vorteile suchen, haben die unterstützten Organisationen den Schutz der Umwelt als Ziel. Diese verschiedenen Ansprüche können Kommunikationsschwierigkeiten verursachen, in deren Verlauf sich die Partner u.U. Eigennutz, Unverständnis oder mangelnde Kooperationsbereitschaft vorwerfen können.

Ein weiteres Risiko ist die Verwendung der Gelder zu anderen Zwecken als mit dem Spender bzw. Sponsor vereinbart. Neben der grundsätzlichen Veruntreuung der Gelder trifft dies auch zu, wenn die Spenden oder die Sponsorengelder nicht für Projekte und Aktionen (also die Produktion von Gegenleistungen) verwendet werden, sondern für den Verwaltungsaufwand der unterstützten Organisation verbraucht werden.

### **3.4.2 Möglichkeiten zur Absicherung**

Spenden liegen zumeist keine vertraglichen Regelungen zugrunde. Somit ist der Erhalt einer Gratifikation nicht sichergestellt. Der Spender geht mit seiner Förderung das Risiko ein, seine zugrundeliegenden Ziele und Motive nicht erfüllen zu können.

Das Risiko des Spendens wird durch gesetzliche Verordnungen des Staates wie das Wettbewerbs-, Sammlungs- oder Gemeinnützigkeitsrecht gemindert. Neben dem Staat treten weitere Organisationen zum Schutz der Spender auf:

Der Deutsche Spendenrat e.V. ist ein Zusammenschluss von spendenakquirierenden Organisationen in der Bundesrepublik Deutschland, die sich auf eine gemeinsame Richtlinie für die Spendenwerbung und die Erstellung eines jährlichen Rechenschaftsberichtes geeinigt haben. Der Spendenrat überwacht die Einhaltung der Satzung und ahndet Verstöße dagegen mit Rügen bzw. einem Ausschluss.

Das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) Berlin ist eine öffentliche, gemeinnützige und unabhängige Stiftung, die als zentrale Informations- und Dokumentationsstelle für den Bereich der theoretischen und praktischen sozialen Arbeit fungiert. Spendenakquirierende Organisationen mit karitativen und humanitären Zielsetzungen, die sich auf die Einhaltung der Leitlinien des DZI verpflichten, können das DZI-Spendensiegel beantragen. Prüfkriterien zur Vergabe sind u.a. die satzungsgemäße und nachprüfbar Verwendung der Mittel, eine eindeutige und nachvollziehbare Rechnungslegung und eine sachliche Werbung. Das Spendensiegel muss jährlich neu beantragt werden.

1995 wurde das Deutsche Spendeninstitut Krefeld (DSK) gegründet. Es förderte die Transparenz auf dem deutschen Spendenmarkt, indem sich spendenakquirierende Organisationen mit Geschäftsberichten und Projekten im sog. Register Deutscher Spendenorganisationen (RDS) des DSK im Internet vorstellen konnten. Einen Überblick über das Spendenaufkommen und -empfänger gab das fortlaufende „Deutsche Spendenbarometer“ des DSK (s. Kap. 2.5). 2002 stellte das DSK seine Arbeit aufgrund finanzieller Probleme ein.

Die genannten Institutionen ergänzen bzw. ergänzten sich, können den weitreichenden, verstrickten Spendenmarkt aber nur teilweise für einen potenziellen Spender erhellen. Das Register Deutscher Spendenorganisationen bot die größte Transparenz und jederzeit verfügbare, aktuelle Daten zu spendenakquirierenden Organisationen, überprüfte aber den Wahrheitsgehalt der Eintragungen nicht. Das Prinzip der freiwilligen Selbstkontrolle (Deutscher Spendenrat e.V.) betrifft nur einige wenige Organisationen. Auch das Spendensiegel des DZI steht in der Kritik: so können zwar die Rechnungsberichte der Organisationen, nicht aber die Verwendung der Mittel vor Ort überprüft werden, die Leitlinien des DZI sind zum Teil recht allgemein gehalten und generell können ausschließlich Organisationen aus dem humanitär-karitativen Bereich das Siegel erhalten, nicht aber gemeinnützige Organisationen z.B. aus dem Umweltbereich.

Beim Sponsoring beruht die Kooperation der Sponsorpartner i.d.R. auf individuellen privatrechtlichen Verträgen bzw. Absprachen. Institutionen zum Schutz der Gesponserten bzw. des Sponsors – wie etwa das DZI in Berlin (s.o.) – bestehen nicht.

Zur Absicherung von vertraglichen Fehlern wurden in den letzten Jahren eine Reihe von Musterverträgen und Mustervereinbarungen entwickelt, die als Ansatzpunkte und Grundlagen für Sponsoringverträge genutzt werden können.

Umweltsponsoring ist mit einem hohen Maß an Glaubwürdigkeit verbunden; die Wahl eines „falschen“ Sponsoring-Partners kann die gewünschten positiven Effekte sehr schnell zunichte machen (s. Kap. 3.2). Zur Absicherung haben die meisten der im Umweltsponsoring tätigen Naturschutz- und Umweltverbände verbandsinterne Checklisten erarbeitet, mit denen Sponsoringangebote von Unternehmen überprüft werden sollen. Die Kriterien beziehen sich z.B. auf das Engagement der Unternehmen hinsichtlich einer umweltschonenden Produktion oder auf die Bereitschaft zur einer kritischen Zusammenarbeit, die über eine reine Vergabe des Logos hinausgeht<sup>39</sup>. Die Komplexität der Unternehmensstrukturen und -verbindungen erschwert eine umfassende Prüfung der Unternehmen und ihrer Aktivitäten jedoch erheblich.

Für die Unternehmen gestaltet sich die Überprüfung der Partner ähnlich schwer. Einen Beitrag zur Information bieten Sponsoring-Börsen, u.a. die Europäische Sponsoring-Börse (ESB). Sie bietet einen Datenpool, in den Projekte, für die nach Sponsoren gesucht wird, gegen Gebühr eingestellt werden können. Sponsoren können auf den Pool zugreifen und sich Projekte zur Förderung herausuchen.

Als Mittler und Berater können zusätzlich Sponsoring-Agenturen eingeschaltet werden. Sie verfügen über spezielles Wissen und können mit der Planung und Durchführung des sponsorships beauftragt werden. Mit der fachlichen Beratung durch Agenturen entstehen jedoch zusätzliche Kosten.

---

<sup>39</sup> s. z.B. den Beschluss der BUND-Delegiertenversammlung 1992 in Leipzig: „Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen“

Trotz der Möglichkeiten zur Absicherung verbleibt ein Restrisiko. Die Vergabe von Sponsorengeldern und Spenden beruht zumindest zum Teil auf dem Vertrauen, dass die unterstützte Organisation die Gelder im Sinne des Unternehmens verwendet und für eine Gegenleistung (Imagetransfer, Erwähnung des Geldgebers in ihrer Öffentlichkeitsarbeit usw.) sorgt.

Die Auswahl des „passenden“ Partners trägt wesentlich dazu bei, die angestrebten unternehmerischen Zielsetzungen, insbesondere den erhofften positiven Imagetransfer, zu erreichen und die Risiken einer Finanzpartnerschaft zu minimieren.

### 3.5 Bisherige Erfahrungen der Unternehmen mit staatlichen Naturschutzverwaltungen als Finanzpartnern

Obwohl bereits seit Anfang der 1990er Jahre auch staatliche Naturschutzverwaltungen, insbesondere die Verwaltungen der Großschutzgebiete, Spenden und Sponsorengelder von Unternehmen erhielten<sup>40</sup>, liegen nur ansatzweise Untersuchungen vor, die Unternehmen gezielt nach ihren Erfahrungen mit dem Finanzpartner „staatliche Naturschutzverwaltung“ befragen.



Abbildung 7 Sponsorengelder für einen Umweltbildungsbus im Nationalpark Berchtesgaden (Abbildung mit freundlicher Genehmigung der Nationalparkverwaltung Berchtesgaden)

Eine erste Übersicht über mögliche Vorteile und Nachteile einer Finanzpartnerschaft mit staatlichen Naturschutzverwaltungen gibt Papenfuß (1995) auf der Grundlage einer telefonischen Befragung von 12 Großunternehmen. Zur Auswertung lagen 9 Antworten vor, die Unternehmen waren mehrheitlich bereits im Umweltsponsoring tätig.

Lediglich zwei der befragten Unternehmen planten eine (weitere) direkte Zusammenarbeit mit staatlichen Naturschutzverwaltungen. Drei weitere Unternehmen wollten ebenfalls staatliche Naturschutzarbeit unterstützen, wünschten aber ausdrücklich eine Zusammenarbeit über einen Verband (z.B. die FÖNAD<sup>41</sup>). Ein Unternehmen war unentschlossen, drei Unternehmen lehnten eine finanzielle Unterstützung von staatlichen Naturschutzverwaltungen ab. Als Gründe für eine Ablehnung wurden genannt:

- Naturschutz sei eine Aufgabe des Staates (und dieser hätte damit die Finanzen zur Aufgabenerfüllung bereit zu stellen). Auch gegenüber Fleischer (1998:56<sup>42</sup>) wird die Ablehnung

<sup>40</sup> Frühe Beispiele sind hierfür u.a. die Initiierung des „Praktikums für die Umwelt“ in den deutschen Nationalparks durch die Commerzbank AG oder die Unterstützung der Gestaltung/Realisierung des Mauerparks in Berlin durch die Allianz-Stiftung.

<sup>41</sup> Föderation der Natur- und Nationalparke Europas, Dachorganisation der Großschutzgebiete; seit 1991 EUROPARC DEUTSCHLAND

<sup>42</sup> Bei einer Befragung von Unternehmen im Bereich des Biosphärenreservats Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft (Sachsen)

von Sponsoringkooperationen mit staatlichen Verwaltungen mit dem Argument begründet, öffentliche Stellen hätten eigene Finanzquellen und –möglichkeiten.

- Der Verwaltungsaufwand sei bei Sponsoringkooperationen mit staatlichen Naturschutzverwaltungen zu hoch, andere Aktivitäten seien effektiver.
- Auf Seiten der staatlichen Naturschutzverwaltungen bestünden Berührungspunkte gegenüber Wirtschaftsunternehmen, die Zusammenarbeit sei wenig professionell.

Betrachtet man die o.g. Befragungsergebnisse, so ergeben sich aus Sicht der Unternehmen im wesentlichen folgende **Nachteile**<sup>43</sup> aus einer Finanzpartnerschaft mit staatlichen Verwaltungen:

**Mangelnde Bereitschaft zur Zusammenarbeit:** Die von Papenfuß (1995) befragten Unternehmen beobachteten bei staatlichen Naturschutzverwaltungen eine mangelnde Bereitschaft, sich mit den Ansprüchen und Interessen der Unternehmen auseinander zu setzen. Die Chance, mit Hilfe des Umweltsponsorings in einen konstruktiven Dialog mit der Wirtschaft zu treten, wird zu meist nicht entsprechend genutzt. Papenfuß (1995 : 89) begründet dies mit der Monopolstellung der Verwaltungsleistungen. Verwaltungen erbringen spezielle Dienstleistungen, die von anderen Institutionen nicht angeboten werden können (z.B. Genehmigungen, Beglaubigungen usw.). Aufgrund dieser Ausnahmestellung war ein aktives Zugehen auf den Verbraucher bislang nicht nötig. Die mit einem Umweltsponsoring einhergehende Rolle als Verkäufer von Leistungen ist für Verwaltungen daher ungewohnt und wird eher abgelehnt. Ein weiterer Grund ist möglicherweise das Selbstbild von Naturschutzverwaltungen, die sich, ähnlich wie Verbände, als Ankläger von Umweltsünden sehen. Häufig liegt diesem Selbstbild eine Polarisierung zugrunde, die „die Wirtschaft“ tendenziell als Gegner betrachtet.

**Versteckte Kontrolle:** Eine Finanzpartnerschaft mit Unternehmen löst staatliche Verwaltungen nicht von ihren gesetzlichen Aufgaben und rechtlichen Befugnissen, etwa der Aufsicht über die Einhaltung von Umweltstandards in den Unternehmen. Unternehmen befürchten, staatliche Verwaltungen könnten Umweltsponsoring nicht nur zur Akquisition zusätzlicher Mittel nutzen, sondern auch andere Interessen wie die Kontrolle oder die Einflussnahme auf die Unternehmensführung beabsichtigen (Arretz in Papenfuß 1995:89).

**Hoher Verwaltungsaufwand:** Der verwaltungstechnische Aufwand für die Planung, Organisation und Durchführung von Projekten und die in Verwaltungen häufig langwierigen Entscheidungsprozesse sind aus Sicht der Unternehmen hinderlich für die gewünschte schnelle und unkomplizierte Durchführung von Projekten (Papenfuß 1995: 88, vgl. auch Halcour 1992:64). Die Kompetenzen für den neuen Aufgabenbereich „Akquisition von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern“ sind in der Praxis zum Teil nicht eindeutig geregelt. Ungeklärte Kompetenzen bzw. Kompetenzüberschneidungen führen zu Mehraufwand und einem erhöhten Abstimmungsbedarf. Im schlechtesten Fall fühlt sich niemand innerhalb einer Verwaltung für z. B. Umweltsponsoring zuständig (vgl. Kühnau 2000, Kap. 4.6).

---

<sup>43</sup> Das zum Teil problematische Image von Verwaltungen bzw. dem Naturschutz in der Öffentlichkeit wird von den befragten Unternehmen nicht thematisiert. Eine Darstellung dieses Aspektes erfolgt in der vorliegenden Arbeit daher nicht an dieser Stelle, sondern differenziert in Kap. 4.4.2

**Mangelnde Kompetenz im marktwirtschaftlichen Bereich:** In Verwaltungen fehlen häufig qualifizierte Mitarbeiter, die im Umgang mit der Wirtschaft geübt sind (Spandau in Papenfuß 1995:88). Zu dieser Einschätzung gelangen auch die von der ISPR (1999) befragten Sponsoringexperten<sup>44</sup>. So mangle es den Gesponserten im Öko- und Sozio-Bereich an Kreativität, Flexibilität, Kooperationsbereitschaft und Kompetenz (ISPR 1999:13<sup>45</sup>). Im Vergleich zu Gesponserten aus den Bereichen Sport, Medien/TV und Kultur bestünde hier der größte Nachholbedarf. Unternehmen, die im Umwelt- und Sozio-Bereich Sponsoringmaßnahmen umsetzen wollten, müssten zum Teil echte „Nachhilfe“ geben (ebenda 1999:17). Bei einer länderübergreifenden Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und Verwaltungen der Großschutzgebiete stellte Kühnau (2000) fest, dass die Akquisition von Mitteln, die Durchführung der Projekte und die Zusammenarbeit mit Sponsoren i.d.R. in der Verantwortung der regulären Mitarbeiter der Verwaltungen liegt. Schulungen zu Fundraising finden zumeist nicht statt, Agenturen werden aus Kostengründen nur vereinzelt zur Unterstützung herangezogen (ebenda 2000: 279).

Die Zusammenarbeit mit staatlichen Verwaltungen bietet Unternehmen jedoch auch einige **Vorteile**. Wesentliche Vorteile sind, zusammengefasst nach der Befragung von Papenfuß (1995):

**Fachliche Kompetenz:** Die Mitarbeiter in den staatlichen Naturschutzverwaltungen verfügen i.d.R. über eine hohe fachliche Kompetenz. Damit wird sicher gestellt, dass naturschutzfachlich sinnvolle Projekte verfolgt werden und die Umsetzung sachgerecht erfolgt. Eine professionelle Ausbildung ist in Verbänden nicht in jedem Fall gegeben.

**Kontinuität und Berechenbarkeit:** Staatliche Verwaltungen sind zu einem einheitlichem Handeln und zur Neutralität verpflichtet. Radikale Positionen, z.B. die Durchführung einer Negativkampagne nach einer gescheiterten Zusammenarbeit gegen das betreffende Unternehmen, wie sie eventuell Umwelt- und Naturschutzverbände einnehmen könnten, sind bei staatlichen Verwaltungen nicht zu erwarten. Festangestellte Mitarbeiter und die Bindung an rechtliche Vorgaben sichern die tatsächliche Durchführung der geplanten Projekte. Bei einem hohen Anteil ehrenamtlicher Mitarbeiter können insbesondere mitgliederschwächere Umwelt- und Naturschutzverbände dies nicht garantieren.

**Erleichterte Umsetzung durch amtsinterne Abstimmungen:** Die Abstimmung mit anderen Fachverwaltungen, die ggf. für die Umsetzung eines Projektes hinzugezogen werden müssen (z.B. für Genehmigungen), ist innerhalb einer Verwaltung einfacher.

**Glaubwürdigkeit:** Von staatlichen Verwaltungen wird erwartet, dass sie Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen in fachlicher und rechtlicher Hinsicht prüfen. Die Zusammenarbeit mit staatlichen Verwaltungen, insbesondere auf höheren Verwaltungsebenen, ist aus Sicht einiger Unternehmen mit einem hohen Maß an Glaubwürdigkeit und Seriosität ihres Engagements verbunden. Darüber hinaus kann der Einbezug hochrangiger Persönlichkeiten in die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens (beispielsweise durch Überreichung eines Schecks an den Umweltminister auf einer Veranstaltung des Unternehmens) besonders werbewirksam eingesetzt werden.

---

<sup>44</sup> Befragt wurden die 100 bekanntesten werbungstreibenden Unternehmen und 100 Sponsoring-Agenturen (vgl. Kap. 2.5.2)

<sup>45</sup> Allerdings differenziert die ISPR die Gesponserten nicht in einzelne Institutionen wie Umwelt-/Naturschutzverbände oder Verwaltungen.

### 3.6 Zusammenfassung Kapitel 3, Schlussfolgerungen

Die Vergabe von Unternehmensspenden und Sponsorengelder für den Umweltbereich begründet sich auf den veränderten gesellschaftlichen Werthaltungen der letzten Jahrzehnte. Obwohl der Umwelt- und Naturschutz nicht den Spitzenplatz unter den „Sorgen der Deutschen“ einnimmt, so rangiert er dennoch seit mehreren Jahren auf einem der oberen Plätze. Das tatsächliche, aktive Umweltverhalten der Bevölkerung entspricht noch nicht der hohen theoretischen Wertschätzung des Natur- und Umweltschutzes (vgl. die Ergebnisse der Studie des Umweltbundesamtes, Kap. 3.1.1). Für Unternehmen, insbesondere im Bereich der Konsumgütererstellung ist „Umwelt- und Naturschutz“ ein wesentliches Profilierungsmerkmal. Die finanzielle Förderung dieses Bereiches wirkt sich, verbunden mit einer Werbung mit „Natur“, mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv auf die Erreichung der unternehmerischen Zielgruppen aus.

Die vorliegenden empirischen Untersuchungen erlauben einen groben Einblick in die Absichten und Anforderungen der Unternehmen an ein Engagement im Umweltbereich. Wesentliche Punkte sind:

- Der Entscheidung zur Vergabe von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern liegt i.d.R. ein Motivbündel zugrunde. Neben den gesellschaftlichen Anforderungen (Verantwortung des Unternehmens für die Umwelt, Beitrag zur Lösung von Umweltproblemen) wirken vor allem marktbezogene Motive. Nach den vorliegenden empirischen Untersuchungen sind dies die Ansprache der Zielgruppen durch Imageprofilierung, die Steigerung des Bekanntheitsgrades und damit indirekt die Förderung des Absatzes. Steuerliche Vorteile wirken unterstützend. Zusätzlich fließen persönliche Motive der Entscheidungsträger in die Vergabeentscheidung ein, vor allem in kleineren Firmen und in Firmen, in denen keine strategische Planung des Engagements erfolgt. Für die akquirierende Organisation ergeben sich damit zwei Wege zur Ansprache der Unternehmen: die Betonung der sachlichen, regional und thematisch begründeten Verbindung und das Herstellen einer emotionalen, persönlich begründeten Verbindung zum Unternehmen.
- Mit der Vergabe von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ist das Risiko verbunden, keine Gegenleistungen vom Empfänger zu erhalten. Vertragliche Regelungen (wie im Umweltsponsoring zumindest zum Teil festgelegt) verhindern nicht den möglichen negativen Imagetransfer vom Empfänger/Partner auf das Unternehmen. Damit kommt der Auswahl der geeigneten Projekte und Partner eine besondere Bedeutung zu.
- Die Unsicherheit bzw. das Risikobewusstsein der Unternehmen spiegelt sich auch in der bisherigen Auswahl der Projekt und Partner wider. Derzeit überwiegen kurzfristige Projekte im regionalen Bereich, das Themenspektrum ist stark eingegrenzt auf wenige „unkritische“ Bereiche (Artenschutzmaßnahmen, Umweltbildung). Als Partner werden entweder große, bekannte Verbände gewählt oder Partner im direkten räumlichen Umfeld, zu denen häufig bereits Kontakt besteht. Neben der Minderung des Risikos spielen hier auch geschäftliche Verpflichtungen hinein. Für die zukünftige Akquise ist festzustellen, dass zwar zum einen mögliche thematische Nischen für Projekte bestehen, zum anderen aber insbesondere von

Seiten der akquirierenden Organisationen Anstrengungen unternommen werden müssen, die vorhandenen Unsicherheiten von Unternehmen auszuräumen.

- Die bisherigen Erfahrungen von Unternehmen mit staatlichen Naturschutzverwaltungen als Finanzpartner sind bislang nur wenig untersucht worden, obwohl seit den 1990er Jahren eine Reihe von Sponsoringprojekten vor allem in den Großschutzgebieten umgesetzt wurden. Die vorliegenden Erhebungen zeigen im Wesentlichen Vor- bzw. Nachteile auf, die sich für Unternehmen aus einer Finanzpartnerschaft mit staatlichen Naturschutzverwaltungen ergeben.

Als Nachteil wird die mangelnde Bereitschaft zur Auseinandersetzung und Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen genannt. Weitere Nachteile ergeben sich vor allem aus dem hohen Verwaltungsaufwand bei der Durchführung von Projekten und der mangelnden Kompetenz der Mitarbeiter der Naturschutzverwaltungen im marktwirtschaftlichen Bereich. Den Nachteilen stehen einige Vorteile gegenüber. So verfügen staatliche Naturschutzverwaltungen über eine hohe fachliche Kompetenz, die die erfolgreiche Durchführung von Projekten sichert. Verwaltungen garantieren darüber hinaus eine Kontinuität ihrer Handlungen und sind für Unternehmen berechenbar.

### **Schlussfolgerungen**

Um Ansatzpunkte für eine Akquise von Spenden und Sponsorengeldern durch den staatlichen Naturschutz bzw. Schlussfolgerungen für eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Partnern ziehen zu können, reichen die vorliegenden Daten nicht aus. Die vorgestellten Erhebungen beziehen sich zumeist auf eine Förderung von Umwelt- und Naturschutzverbänden. Für staatliche Naturschutzverwaltungen gelten andere Ausgangsbedingungen, die sich wesentlich u.a. auf die Vergabeentscheidungen der Unternehmen auswirken können (vgl. Kap. 4). Die wenigen Untersuchungen zu den Erfahrungen von Unternehmen, die staatliche Naturschutzverwaltungen mit Spenden und Sponsorengeldern unterstützen, sind nur begrenzt aussagefähig. So lagen z.B. in den genannten Untersuchungen nur wenige Antworten zur Auswertung vor. Befragt wurden zudem nur große Firmen, die überwiegend bereits erfolgreiche Finanzpartnerschaften mit staatlichen Naturschutzverwaltungen eingegangen waren. Innerhalb großer Firmen bestehen in der Regel Marketingabteilungen, die Sponsoring professionell durchführen. Eine große Anzahl von Finanzpartnerschaften z.B. in den Großschutzgebieten wird jedoch mit kleinen Firmen durchgeführt (vgl. Kap. 4). Interessant ist u.a. die Frage, ob hier ähnlich gelagerte Probleme bzw. Anforderungen an Partner und Projekte bestehen. Zur Ableitung von Empfehlungen zum optimierten Einsatz der Finanzinstrumente ist die Erhebung eigener Daten auf breiterer Basis, gezielt in einem räumlich begrenztem Untersuchungsraum, daher von besonderer Bedeutung (s. Kap. 5 und 6).

## **4 Staatliche Naturschutzverwaltungen als Empfänger von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern**

### **4.1 Einleitung und Definitionen**

In Kapitel 3 wurden die Motive und Anforderungen von Unternehmen als Spender und Sponsoren im Umweltbereich behandelt. Kapitel 4 stellt den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern aus der Sicht der Empfänger dar, d.h. den staatlichen Naturschutzverwaltungen. Entsprechend Kapitel 3 werden die Motive, Anforderungen an Partner und Projekte sowie die Einbindung der Finanzinstrumente in das Verwaltungshandeln aufgezeigt. Mögliche Risiken, die sich aus dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ergeben könnten, werden untersucht. Einführend erfolgt eine Darstellung der Aufgaben und Institutionen von staatlichen Naturschutzverwaltungen. Einen Schwerpunkt der Darstellung bilden dabei Nationalparke, Biosphärenreservate und Naturparke, da sie in Kap. 5 differenziert untersucht werden.

Ziele von Kapitel 4 sind:

- Verwaltungen handeln, stärker als Verbände, innerhalb eines festen rechtlichen und institutionellen Rahmens. Unter Berücksichtigung der gesetzlichen Verpflichtungen, denen staatliche Verwaltungen unterliegen, sollen die Möglichkeiten und Grenzen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen aufgezeigt werden.
- In der Mehrzahl der Länder, vor allem den Großschutzgebieten, werden bereits in unterschiedlichem Maß Unternehmensspenden und Sponsorengelder von staatlichen Naturschutzverwaltungen angeworben (vgl. Kapitel 4.4). Es stellt sich daher weniger die Frage, ob sie eingesetzt werden sollten, als vielmehr die Frage nach der Art und Weise und der Absicherung gegen eventuell damit verbundene Risiken. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Analyse der bisherigen Erfahrungen von staatlichen Naturschutzverwaltungen mit diesen Finanzinstrumenten. Deren Ergebnisse ermöglichen Schlussfolgerungen und Ansatzpunkte für einen optimierten Einsatz (vgl. Kap 7).

Für die Untersuchung der Unternehmensseite war die Datenlage bereits eingeschränkt (vgl. Kapitel 3). Obwohl Unternehmensspenden und Sponsorengelder bereits seit mehreren Jahren in staatlichen Naturschutzverwaltungen eingesetzt werden, liegen auch hier nur wenig verwertbare Erhebungen vor. Zumeist erfolgte lediglich eine Analyse einzelner bekannter Sponsorships und -projekte zwischen Großunternehmen und Großschutzgebieten, obwohl Kleinprojekte die Mehrzahl der Finanzpartnerschaften ausmachen (vgl. Kap. 4.6.3).

Für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern innerhalb von Naturschutz- und Umweltverbänden liegt umfangreichere Literatur vor. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen zwischen Verbänden und Verwaltungen wurde jedoch auf Analogieschlüsse verzichtet. Als Datengrundlage für die Analyse des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen konnte vor allem auf die Arbeiten von Papenfuß

(1995)<sup>46</sup>, Habelt (1995)<sup>47</sup>, Meininger (2000)<sup>48</sup> und Kühnau (2000)<sup>49</sup> sowie eine Umfrage des Hessischen Ministeriums für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten aus dem Jahr 1999<sup>50</sup> zurückgegriffen werden.

Um aktuellere Daten auswerten zu können, wurde 2004 von der Autorin auf der Basis eines standardisierten Fragebogens eine weitere schriftliche Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und der Verwaltungen der Nationalparke und Biosphärenreservate durchgeführt. Insgesamt wurden dabei 15 Länderministerien und 22 Verwaltungen von Nationalparks bzw. Biosphärenreservaten befragt. Es lagen 16 Antworten zur Auswertung vor (5 Ministerien und 11 Nationalparke/Biosphärenreservate), was einem Rücklauf von rund 43 % entspricht. Das Umweltministerium und das Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei Mecklenburg-Vorpommerns und die Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern wurden in diesem Rahmen nicht befragt, da sie in Kap. 5 gesondert untersucht werden.

### **Definitionen**

Mit Artikel 20a GG verpflichtet sich die Bundesrepublik Deutschland, die natürlichen Lebensgrundlagen im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung zu schützen. Naturschutz ist als staatliche Aufgabe in § 6 des Bundesnaturschutzgesetzes verankert. Die Durchführung des Gesetzes ist Aufgabe der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Behörden.

In der vorliegenden Arbeit wird „Naturschutz“ verkürzt für den umfassenden Aufgabenbereich von Naturschutz und Landschaftspflege, der sich aus den Bestimmungen des Bundesnaturschutzgesetzes ergibt, verwendet (vgl. Kap.4.2).

Für den Begriff „öffentliche Verwaltung“ existieren aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung bzw. den verschiedenen Verwaltungsträgern mit unterschiedlicher Organisation und Funktion eine Vielzahl von Definitionen.

In der Arbeit wird auf den Verwaltungsbegriff des öffentlichen Rechts Bezug genommen, der zwei grundlegende Definitionen nennt (vgl. Strunz 1993:49):

- Verwaltung ist die planmäßige und permanente Tätigkeit des Staates zur Erreichung seiner Ziele.

bzw.

- Verwaltung ist diejenige Tätigkeit des Staates, die weder Gesetzgebung, Rechtsprechung noch Regierung ist.<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup> Diplomarbeit an der Universität Hannover, Institut für Landesplanung und Raumforschung, Literaturlauswertung und unterstützende Gespräche mit bzw. schriftliche Auskünfte von 3 Länderministerien.

<sup>47</sup> Häusliche Prüfungsarbeit einer Landespflege-Referendarin bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschutz Berlin, Analyse von 7, jeweils aus mehreren Einzelprojekten bestehenden, sponsorships staatlicher bzw. städtischer Verwaltungen mit Großunternehmen

<sup>48</sup> Befragung von 164 staatlichen Institutionen (Bundesministerien/-behörden, Länderministerien, Städte über 50.000 Einwohner), darunter auch 7 für Naturschutz und Landschaftspflege zuständige Länderministerien

<sup>49</sup> Länderübergreifende Befragung der für Naturschutz zuständigen Ministerien für Naturschutz und Landschaftspflege sowie der Verwaltungen der Nationalparke und Biosphärenreservate; Datenerhebung 1998/1999; es lagen die Antworten von 14 der 16 befragten Länderministerien und 17 der 20 befragten Großschutzgebietsverwaltungen vor (Rücklaufquote: rund 86%)

<sup>50</sup> schriftliche Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien sowie des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit über den Einsatz von Sponsoring in der Umweltverwaltung (Rücklauf: 12 Antworten)

Verwaltung wird dabei näher definiert

- *organisatorisch* als Gesamtheit der Verwaltungsträger, Verwaltungsorgane und der sonstigen Verwaltungseinrichtungen
- *formell* als Summe der von den Verwaltungsbehörden tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten ohne Rücksicht auf Inhalt und Art der Tätigkeit
- *materiell* als Verwaltungstätigkeit, d.h. diejenige Staatstätigkeit, die die Wahrnehmung der Verwaltungsangelegenheiten zum Gegenstand hat. Maßgeblich ist in dieser Hinsicht die inhaltliche Seite der Verwaltungstätigkeit (Stuhr/Walz 1997:7).

## 4.2 Aufgaben und Institutionen der staatlichen Naturschutzverwaltungen

Die in den §§ 1 und 2 Bundesnaturschutzgesetz (BNatSchG) festgelegten Ziele und Grundsätze bestimmen das Handeln der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Behörden, damit auch den inhaltlichen Rahmen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder.

**Abbildung 8** Ziele des Naturschutzes und der Landschaftspflege (§ 1 BNatSchG)

Natur und Landschaft sind auf Grund ihres eigenen Wertes und als Lebensgrundlagen des Menschen auch in Verantwortung für die künftigen Generationen im besiedelten und unbesiedelten Bereich so zu schützen, zu pflegen und zu entwickeln und, soweit erforderlich, wiederherzustellen, dass

1. die Leistungs- und Funktionsfähigkeit des Naturhaushalts,
2. die Regenerationsfähigkeit und nachhaltige Nutzungsfähigkeit der Naturgüter,
3. die Tier- und Pflanzenwelt einschließlich ihrer Lebensstätten und Lebensräume sowie
4. die Vielfalt, Eigenart und Schönheit sowie der Erholungswert von Natur und Landschaft

auf Dauer gesichert sind.

§ 2 enthält einen ausführlichen, nicht abschließenden Katalog an Grundsätzen, der die in § 1 BNatSchG genannten Ziele konkretisiert.

Das Bundesnaturschutzgesetz wurde als Rahmengesetz erlassen, d.h. der Bund kann zwar für den Bereich des Naturschutzes und der Landschaftspflege gesetzliche Regelungen erlassen, ist jedoch darauf beschränkt, bloße Teilregelungen zu treffen und nur solche Regelungen zu erlassen, die nicht für sich allein bestehen können (Mitschang 1994:207). Um wirksam zu werden, bedürfen sie der Umsetzung in den Landesnaturschutzgesetzen bzw. über andere Gesetze (z.B. BauGB). In den Fällen, in denen das Bundesnaturschutzgesetz keine Regelungen enthält, sind die Länder in ihrer Gesetzgebung frei. Sie sind nicht nur berechtigt, sondern auch dazu aufgefordert, z.B. hinsichtlich Zuständigkeiten und Verfahren gesetzliche Regelungen zu erlassen, da sonst das Naturschutzrecht nicht nachvollziehbar ist.

---

<sup>51</sup> Damit wird in dieser Definition der Vollzug der Gesetze betont. Gleichzeitig werden Kommunalverwaltungen aus der Betrachtung ausgeschlossen.

Innerhalb der Rahmengesetzgebung sind einige Paragraphen, u.a. §§ 1 und 2, unmittelbar verbindlich. So kann z.B. § 2 BNatSchG durch die Ländergesetzgebungen erweitert, nicht aber abgeändert werden (vgl. § 11 BNatSchG). Neben dem Bundes- und Landesnaturschutzrecht bestehen zusätzlich internationale Übereinkommen, Vorschriften auf europäischer Ebene und Verordnungen des Bundes und der Länder, in denen die Aufgaben des Naturschutzes und der Landschaftspflege differenzierter ausgestaltet werden.<sup>52</sup>

Die Ziele des Bundesnaturschutzgesetzes werden in verschiedenen Aufgabenbereichen und mit den dafür vorhandenen Instrumenten verfolgt. Das Bundesnaturschutzgesetz nennt folgende Aufgabenbereiche:

- Umweltbeobachtung, Landschaftsplanung (§§ 12 - 17 BNatSchG): weitere raumbezogene Konkretisierung der Ziele von Naturschutz und Landschaftspflegekonzeptionen, Planung räumlich bezogener Schutz-, Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen, Beobachtung des Zustands des Naturhaushalts
- Eingriffsregelung (§§ 18 - 21 BNatSchG): Verhinderung bzw. Kompensation von Beeinträchtigungen von Natur und Landschaft
- Gebiets- und Objektschutz (§§ 22 – 38 BNatSchG): Ausweisung von Schutzgebieten und deren Schutz, Pflege und Entwicklung sowie Pauschalschutz (geschützte Biotope)
- Artenschutz (§§ 39 - 55 BNatSchG): Schutzbestimmungen für besonders gefährdete Tier- und Pflanzenarten
- Naturgebundene Erholung (§§ 56, 57 BNatSchG): Erhaltung und Entwicklung von für die Erholung geeigneten Landschaften.

Darüber hinaus hebt das Bundesnaturschutzgesetz auf die Einhaltung der guten fachlichen Praxis und die Umsetzung der Ziele von Naturschutz und Landschaftspflege u.a. durch Vertragsnaturschutz ab (vgl. Abschnitt 1 BNatSchG).

Die Erfüllung der Aufgaben erfolgt durch Maßnahmen der Landschaftspflege und des Naturschutzes. Diese beziehen sich auf den Schutz, die Pflege und Entwicklung bzw. die Wiederherstellung aller Faktoren des Naturhaushalts gemäß §§ 1 BNatSchG und sind nicht auf Maßnahmen des Artenschutzes zu reduzieren (vgl. SRU 2002:11).

Die Aufgaben der Naturschutzverwaltungen gehören überwiegend zum hoheitlichen Aufgabenbereich. Nach Peine (1994, zit. in Habelt, 1995:21) sind hoheitliche Aufgaben charakterisiert durch

- die Einseitigkeit der Maßnahmen durch die Behörde (im Gegensatz zu einer vertraglichen Regelung),
- die Befugnis zur Ausübung öffentlicher Gewalt und
- die Unabhängigkeit behördlichen Handelns vom Einverständnis der Betroffenen.

Unter hoheitliche Aufgaben fallen z.B. der Erlass von Verwaltungsakten (Genehmigungen, Versagungen, Befreiungen) oder die Festsetzung von Rechtsverordnungen (u.a. die Ausweisung von Schutzgebieten). Im Zusammenhang mit den hoheitlichen Aufgaben besteht in besonderem Maße

---

<sup>52</sup> Eine Darstellung aller dieser Regelungen ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich, einzelne Rechtsgrundlagen werden an entsprechender Stelle (z.B. im Zusammenhang mit Großschutzgebieten) behandelt.

die Gefahr von Interessenkonflikten oder von Einflussnahmen Dritter. Die Finanzierung dieser Aufgaben durch Private, also auch über Unternehmensspenden und Sponsorengelder, schließt sich hier aus.

Zuständig für die Aufgaben des Naturschutzes und der Landschaftspflege sind die dafür geschaffenen Behörden, soweit in Rechtsvorschriften nichts anderes bestimmt ist (§ 6 BNatSchG).

Der Aufbau der Behörden entspricht der föderalistischen Verwaltungsstruktur. Das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit ist u.a. für internationale Naturschutzaufgaben, die Anerkennung von Vereinen nach § 58 BNatSchG und die Ausarbeitung von Rechtsvorschriften auf Bundesebene zuständig. Beratend wirken der Beirat für Naturschutz und Landschaftspflege und der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen, beides als fachlich unabhängige Sachverständigengremien.

Nach Artikel 30 und 83 Grundgesetz (GG) ist der Aufbau der Naturschutzverwaltungen eigenständige Aufgabe der Länder. Die Naturschutz- und Verwaltungsverfahrensgesetze der Länder regeln Organisation und Aufgabenverteilung der Verwaltungen.

In den Flächenstaaten bestehen in der Regel 3 Verwaltungsebenen: Land, Bezirk, Kreisebene<sup>53</sup>. In den Stadtstaaten, Schleswig-Holstein und im Saarland fehlt die Mittelinstanz. Fachlich können die Naturschutzverwaltungen durch Landesämter/-anstalten unterstützt werden. Einige Länder haben zusätzlich Naturschutzakademien und Landeslehrstätten eingerichtet, die der wissenschaftlichen Diskussion dienen. In einigen Ländern wird die Naturschutzverwaltung durch hauptamtliche Naturschutzbeauftragte ergänzt; in allen Ländern wird sie durch ehrenamtliche Naturschutzbeiräte unterstützt.

Über die Behörden auf Bundes-, Landes- und Kreisebene hinaus bestehen gesonderte Verwaltungen für die Großschutzgebiete (vgl. Kap. 4.3).

Die genannten Aufgaben des Naturschutzes und der Landschaftspflege werden auf allen Verwaltungsebenen in unterschiedlichem Konkretisierungsgrad bzw. mit unterschiedlichen Schwerpunkten umgesetzt (vgl. ausführlich u.a. Kaule 1991, Gassner 1995). Grundsätzlich sind auf allen Ebenen Unternehmensspenden und Sponsorengelder einsetzbar, denkbar wäre z.B. auf der Bundesebene (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) die Finanzierung von Forschungsaufgaben. Auf der Ebene der Landkreise (Untere Naturschutzbehörden) wäre dagegen die Finanzierung konkreter Maßnahmen (z.B. im Artenschutz) angesiedelt.

### **4.3 Zweck, Aufgaben und Verwaltung der Großschutzgebiete**

Der Begriff „Großschutzgebiet“ wird im Folgenden auf die Schutzkategorien Nationalpark, Biosphärenreservat und Naturpark nach den §§ 24, 25 und 27 BNatSchG bezogen<sup>54</sup>. Sie sind gekennzeichnet durch ihre Großräumigkeit, eine organisatorische Eigenständigkeit, ihre planerischen und raumordnerischen Ziele und ihre Ausrichtung auf eine breite Öffentlichkeit. Bei der folgenden Darstellung ihrer Aufgaben wird deutlich, dass hier ein breites Spektrum von Aufgaben besteht, für die sich eine Finanzierung über Unternehmensspenden und Sponsorengelder anbietet.

---

<sup>53</sup> Die Bestrebungen einzelner Bundesländer, die Mittelinstanz aufzulösen (z.B. Niedersachsen) soll an dieser Stelle nicht thematisiert werden.

<sup>54</sup> Damit wird der Definition von EUROPARC Deutschland, 2000, gefolgt.

### 4.3.1 Nationalparke

Die internationale Schutzkategorie „Nationalpark“ wurde 1976 mit dem Bundesnaturschutzgesetz in nationales Recht eingeführt. Die Definition des Nationalparks nach bundesdeutschem Recht wurde seinerzeit zwar von den Definitionen des IUCN<sup>55</sup> beeinflusst, lehnte sich aber enger an die übrigen Schutzkategorien des Bundesnaturschutzgesetzes an. Mit der Neufassung des Bundesnaturschutzgesetzes 2002 wurde auch § 14 (alt) überarbeitet:

*„(1) Nationalparke sind rechtsverbindlich festgesetzte einheitlich zu schützende Gebiete, die*

- 1. großräumig und von besonderer Eigenart sind,*
- 2. im überwiegenden Teil ihres Gebietes die Voraussetzungen eines Naturschutzgebietes erfüllen und*
- 3. sich in einem überwiegenden Teil ihres Gebiets in einem vom Menschen nicht oder wenig beeinflussten Zustand befinden oder geeignet sind, sich in einen Zustand zu entwickeln oder in einen Zustand entwickelt zu werden, der einen möglichst ungestörten Ablauf der Naturvorgänge in ihrer natürlichen Dynamik gewährleistet.“* (§ 24 (1) BNatSchG)

Unbeeinflusste Naturlandschaften mit entsprechender Größe (s. Definition der IUCN) sind in Deutschland nicht vorhanden. Die neue Definition des Nationalparks trägt dieser Tatsache Rechnung, indem die strengen Anforderungen an die Gebietsqualität nur anteilig erfüllt sein müssen und darüber hinaus die Entwicklung der Gebiete berücksichtigt wird (sog. Zielnationalparke).

Insbesondere bei den Schutzzieleen gleicht sich § 24 BNatSchG den Vorgaben der IUCN an. Herausgestellt wird der möglichst ungestörte Ablauf der Naturvorgänge in ihrer natürlichen Dynamik, wobei der umfassende Schutz der Naturgüter und deren Wirkungsgefüge, Stoff- und Energieflüsse Voraussetzung für den Erhalt der Dynamik und für den Schutz der genetischen Vielfalt ist. Weiterhin sollen Nationalparke, soweit es der Schutzzweck erlaubt, der wissenschaftlichen Umweltbeobachtung, der naturkundlichen Bildung und dem Naturerlebnis der Bevölkerung dienen (§ 24 (2) BNatSchG).

Aus der Zielsetzung ergeben sich zusammengefasst folgende Aufgabenbereiche:

- Maßnahmen zu Schutz, Pflege und Entwicklung von Natur und Landschaft  
Die in § 24 (1) BNatSchG herausgestellte Forderung nach einer unbeeinflussten Naturentwicklung ist in der Praxis mit Unsicherheiten behaftet. So stellt der Gesetzgeber nicht klar, ob und inwieweit sich ein Nationalpark ohne menschliches Zutun entwickeln soll oder ob die jeweilige Entwicklung initiiert bzw. gefördert werden soll bzw. welche Maßstäbe dabei anzulegen sind (vgl. Oertner 2002:47). In den kulturlandschaftlich geprägten Nationalparken Deutschlands werden voraussichtlich auch weiterhin Maßnahmen zum Schutz, zur Pflege und Entwicklung von z.B. artenreichen Pflanzen- und Tiergesellschaften eine besondere Bedeutung haben.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> IUCN: International Union for Conservation of Nature and Natural Resources. Zur Entwicklung der Nationalpark-Idee s. u.a. Gassner (1995) und ausführlich Büchler/Leiner (2000)

<sup>56</sup> Dies begründet sich u.a. auf andere Gesetzesgrundlagen wie z.B. der FFH-Richtlinie bzw. der EG-Vogelschutzrichtlinie, die explizit Maßnahmen zum Schutz und zur Erhaltung einzelner Arten bzw. Lebensraumtypen vorsehen. Die Nationalparke weisen i.d.R. einen hohen Flächenanteil an FFH- bzw. Vogelschutzgebieten aus und sind damit zu Schutzmaßnahmen verpflichtet. Ein weiterer Aspekt ist, ob

- **Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit**  
Nationalparke sollen, soweit es der Schutzzweck erlaubt, der naturkundlichen Bildung und dem Naturerlebnis der Bevölkerung dienen. Um Konflikte mit dem Schutzzweck der natürlichen Entwicklung zu vermeiden, sind eine zielgruppenspezifische Bildungs- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Maßnahmen zu Besucherlenkung und –betreuung notwendig.
- **Wissenschaftliche Umweltbeobachtung/Forschung**  
In Nationalparks ist eine Beobachtung naturnaher Lebensgemeinschaften und natürlicher Prozesse möglich. Forschung im Nationalpark kann als ein Bindeglied zwischen Grundlagenforschung und angewandter Forschung betrachtet werden (FÖNAD 1997:42). Forschungsaspekte sind u.a. die Erfolgskontrolle der ggf. durchgeführten Schutz-, Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen oder das Monitoring natürlicher Prozesse.

Entscheidend für die Nutzungen innerhalb eines Nationalparks sind die Schutzgebietsverordnungen bzw. das der Ausweisung des Nationalparks zu Grunde liegende Gesetz, da hier neben der Zonierung (d.h. den Zonen unterschiedlicher Nutzungsintensitäten) auch Zuständigkeiten, Ge- und Verbote und vor allem Schutzzwecke, Ziele und Aufgaben für den betreffenden Nationalpark geregelt werden. Für die Planung der erforderlichen Maßnahmen zu Schutz, Pflege und Entwicklung des Gebiets wird i.d.R. ein Managementplan (Nationalparkplan) erarbeitet.

### **Zuständigkeiten und Verwaltung**

Die IUCN sieht eine Zuständigkeit durch die oberste Behörde eines Staates vor, die Verantwortlichkeit kann aber auch einer anderen Regierungsstelle übertragen werden (IUCN 1994). Entsprechend der Rahmengesetzgebungskompetenz des Bundesnaturschutzgesetzes gibt es keine zentrale Nationalparkverwaltung des Bundes, jeder Nationalpark hat eine eigene Rechtsverordnung. Die Länder regeln die Verwaltung des jeweiligen Nationalparks eigenständig. Der Passus „*einheitlich zu schützende Gebiete*“ im Bundesnaturschutzgesetz (s. § 24 BNatSchG Abs. 1) bezieht sich auf eine einheitliche Planung und Durchführung von Schutz-, Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen im Nationalpark, für die dieser eine eigene umfassende und voll verantwortliche Verwaltung aufweisen muss. Die organisatorische Einbindung der Nationalparkverwaltung ist nicht geregelt, sondern liegt im Ermessen der jeweiligen Länderregierung und wird per Gesetz oder Verordnung festgelegt. Die Ausweisung von Nationalparks liegt ebenfalls in der Zuständigkeit der Länder. Da es sich um Gebiete von nationaler Bedeutung handelt, ist das Benehmen mit den für Naturschutz und Raumordnung zuständigen Bundesministerien herzustellen.

### **4.3.2 Biosphärenreservate**

Biosphärenreservate sind ein wesentlicher Bestandteil des UNESCO<sup>57</sup>-Programms „Man and Biosphere“ (MAB). Ziel des 1970 begonnenen Programms ist die Erarbeitung wissenschaftlicher Grundlagen für eine wirksame Erhaltung und Verbesserung der Funktionsfähigkeit des Naturhaushalts und für eine ökologisch rationale Nutzung der Biosphäre. Der Mensch wird nicht ausschließ-

---

die Initialisierung natürlicher Kreisläufe in momentan naturferneren Bereichen durch natürliche Sukzession erfolgen kann oder ob Initialmaßnahmen dafür nötig sind.

<sup>57</sup> UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation

lich als Einflussfaktor betrachtet, vielmehr sollen die Wechselwirkungen zwischen menschlichem Handeln und Biosphäre untersucht werden. In die Forschung werden ökonomische, soziale, kulturelle, planerische und ethische Aspekte einbezogen. In repräsentativen Landschaften, den Biosphärenreservaten, sollen Modelle für eine am Prinzip der Nachhaltigkeit orientierte Bewirtschaftung der Biosphäre entwickelt, erprobt und umgesetzt werden. Weltweit soll ein Verbund von Biosphärenreservaten aufgebaut werden, die exemplarisch sämtliche Ökosysteme bzw. bio-geographischen Einheiten der Welt abbilden sollen.

Biosphärenreservate sind seit 1998 im Bundesnaturschutzgesetz verankert:

*„(1) Biosphärenreservate sind rechtsverbindlich festgesetzte einheitlich zu schützende Gebiete, die*

- 1. großräumig und für bestimmte Landschaftstypen charakteristisch sind,*
- 2. in wesentlichen Teilen ihres Gebiets die Voraussetzungen eines Naturschutzgebietes, im Übrigen überwiegend eines Landschaftsschutzgebietes erfüllen,*
- 3. vornehmlich der Erhaltung, Entwicklung oder Wiederherstellung einer durch hergebrachte vielfältige Nutzung geprägten Landschaft und der darin historisch gewachsenen Arten- und Biotopvielfalt, einschließlich Wild- und früherer Kulturformen wirtschaftlich genutzter oder nutzbarer Tier- und Pflanzenarten dienen, und*
- 4. beispielhaft der Entwicklung und Erprobung von die Naturgüter besonders schonenden Wirtschaftsweisen dienen.“ (§ 25 (1) BNatSchG)*

Biosphärenreservate gliedern sich abgestuft nach dem Einfluss menschlicher Tätigkeit in eine Kernzone, eine Pflegezone und eine Entwicklungszone, die gegebenenfalls eine Regenerationszone enthalten kann. Die Schutzkategorie wird über die Ausweisung von Nationalparks oder Naturschutzgebieten (für die Kernzone) bzw. Landschaftsschutzgebieten (für die Entwicklungszone) umgesetzt (vgl. § 25 (2) BNatSchG). Häufig sind auch andere Schutzkategorien wie Naturparke inbegriffen. Je nach Schutzverordnung und Größe der Zonen ergeben sich damit unterschiedliche inhaltliche Ausrichtungen und Schwerpunkte in den einzelnen Biosphärenreservaten.

§ 25 BNatSchG erwähnt das MAB-Programm bzw. die Anerkennung der Gebiete durch die UNESCO nicht. Biosphärenreservate können nach bundesdeutschem Recht daher prinzipiell auch unabhängig von einer Anerkennung durch die UNESCO ausgewiesen werden.

Soll ein Biosphärenreservat durch die UNESCO anerkannt werden, so muss dies beantragt werden. Das beantragende Land garantiert die sachgerechte Ausgestaltung der Anforderungen des MAB-Programms und stellt die erforderlichen Mittel zur Verfügung. Dabei gehen die Anforderungen der UNESCO über das Bundesnaturschutzgesetz hinaus. So erkennt die UNESCO nur Gebiete als Biosphärenreservate an, wenn diese Landschaften repräsentieren, die bislang im Verbund der Biosphärenreservate noch nicht ausreichend vorhanden sind.

## **Aufgaben**

Die internationalen Vorgaben der UNESCO sind als Rahmenbedingungen zu verstehen, die national (d.h. für den Verbund der Biosphärenreservate in Deutschland) und regional (für das einzelne Biosphärenreservat) zu konkretisieren und zu operationalisieren sind. Auf nationaler Ebene wurden

1995 „Leitlinien für Schutz, Pflege und Entwicklung der Biosphärenreservate Deutschland“ von der AGRB (Ständige Arbeitsgruppe der Biosphärenreservate in Deutschland) ausgearbeitet<sup>58</sup>.

Grundsätzliche Zielen und Aufgaben der Biosphärenreservaten sind (vgl. u.a. AGRB 1995):

- Schutz des Naturhaushalts und der genetischen Ressourcen  
Biosphärenreservate in Deutschland sind aktuell genutzte oder historische Kulturlandschaften, in denen inselartig naturnahe Ökosysteme liegen. Darüber hinaus besteht ein hoher Anteil naturraumtypischer Tier- und Pflanzenarten, die durch Nutzung der Ökosysteme entstanden sind. Biosphärenreservate dienen der möglichst vollständigen Erhaltung der genetischen Vielfalt. Neben der Erhaltung und Pflege der naturnahen Ökosysteme ist daher auch die Erhaltung von standortgerechten, traditionellen Landnutzungsformen und deren Entwicklung im Sinne einer nachhaltigen Bewirtschaftung Hauptanliegen der Biosphärenreservate. Mit einer nachhaltigen Nutzung ist die Sicherung der Leistungsfähigkeit des Naturhaushaltes (Schutz von Boden, Klima, Wasser und Arten und Biotope i. S. der §§ 1,2 BNatSchG) verbunden.
- Entwicklung nachhaltiger Landnutzungen  
Das MAB-Programm fordert die Einbeziehung des wirtschaftenden Menschen in das Entwicklungskonzept der Biosphärenreservate. Die Nutzungsweisen müssen daher nicht nur nachhaltig und damit auch wirtschaftlich tragfähig sein. In den Entwicklungszonen der Biosphärenreservate werden bevorzugt regionaltypische Nutzungen gefördert, aber auch Modellvorhaben und Betriebe mit umweltverträglich wirtschaftendem Ansatz (z.B. im Bereich regenerativer Energien, geschlossene Stoffkreisläufe u.a.). Ein wichtiger öffentlichkeitswirksamer und kommunikativer Aspekt ist die Vermarktung regionaltypischer Produkte.
- Umweltforschung und –monitoring  
Die Entwicklung und beispielhafte Erprobung nachhaltiger, wirtschaftlich tragfähiger Nutzungsmethoden, die die verschiedenen sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen berücksichtigen, ist Schwerpunkt der Forschung im Biosphärenreservat. Eine weitere Aufgabe ist die langfristige Umweltbeobachtung (Monitoring) als ökologisches „Frühwarnsystem“ und zur Umweltvorsorge. Die regional erhobenen Umweltinformationen dienen gleichzeitig als Teilbeitrag zur Erforschung der globalen Umweltverhältnisse. Den Forschungsaufgaben entsprechend, wird die interdisziplinäre Arbeit verschiedener wissenschaftlicher Fachrichtungen angestrebt.
- Umweltbildung, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation  
Die Kenntnis über ökologische Zusammenhänge ist von grundlegender Bedeutung für umweltverantwortliches Handeln. Umweltbildung ist ein wichtiges Handlungsfeld im Biosphärenreservat, insbesondere zur Einbeziehung und Überzeugung der dort wirtschaftenden und lebenden Bevölkerung. Dazu zählt die Information über Ziele, Zwecke und Funktionen eines Biosphärenreservats generell, aber auch über geplante Projekte und Forschungsvorhaben.

---

<sup>58</sup> Die von der AGRB genannten Aufgaben sind z.T. nicht explizit in § 25 BNatSchG genannt, z.B. die Aufgaben Umweltforschung/-monitoring, Umweltbildung und Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Büchter/Leiner 2000: 82 ff.).

Die Leitbilder der einzelnen Biosphärenreservate berücksichtigen regionale Erfordernisse, die sich aus der jeweiligen Naturausstattung, Landnutzung und dem Naturhaushalt ergeben. Diese setzen Umweltqualitätsziele, die sich u.a. in der Zonierung der Gebiete widerspiegeln. So dient die Kernzone dem Schutz der Naturlandschaft, die Pflegezone der Erhaltung der historisch gewachsenen Landschaftsstrukturen und Landschaftsbilder und die Entwicklungszone der Erarbeitung von Perspektiven für eine naturverträgliche Wirtschaftsentwicklung. Die Zonierung drückt keine Wertigkeit aus, vielmehr hat jede Zone ihre eigenen Aufgaben (vgl. Erdmann 1997:62).

### **Zuständigkeiten und Verwaltung**

Die rechtliche Absicherung der Biosphärenreservate, die Einrichtung einer Verwaltung sowie die Umsetzung der Leitlinien zu Schutz, Pflege und Entwicklung der Gebiete ist Aufgabe der Bundesländer. Die einzelnen Biosphärenreservate unterstehen in der Regel dem für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Ministerium und damit der staatlichen Verwaltung<sup>59</sup>. Die Verwaltungen der Biosphärenreservate sind zumeist der oberen oder obersten Naturschutzbehörde des Landes zugeordnet. In Mecklenburg-Vorpommern besteht ein gesondertes Amt zur Betreuung der Großschutzgebiete (Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete, genauer Kap. 5), in Brandenburg ist das Landesumweltamt (Landesanstalt für Großschutzgebiete) zuständig. In den Biosphärenreservaten, die einen Nationalpark beinhalten, übernehmen die Nationalparkverwaltungen die Verwaltung des Biosphärenreservats. Die Verwaltungen der Biosphärenreservate haben – je nach landesrechtlicher Regelung – unterschiedliche Kompetenzen in der Aufgabenwahrnehmung. Sie können in ihrer Arbeit durch Beiräte oder Kuratorien und Fördervereine unterstützt werden. Beiräte und Kuratorien setzen sich aus Vertretern der verschiedenen Nutzergruppen und Vertretern von Politik und Verwaltung zusammen. Ihre Aufgabe ist die fachliche Beratung der Biosphärenreservatsverwaltung und die Abstimmung der Maßnahmen im Biosphärenreservat mit den sonstigen örtlichen Belangen. Fördervereine unterstützen die Verwaltung und den Schutzzweck des Biosphärenreservats in materieller und ideeller Weise. In einigen Biosphärenreservaten besteht eine Betriebsgesellschaft, die gemeinsam mit der Verwaltung das Management im Biosphärenreservat durchführen soll (z.B. im Biosphärenreservat Spreewald).

### **4.3.3 Naturparke**

Naturparke wurzeln in der sog. Naturschutzparkbewegung, die sich um die Jahrhundertwende aus der deutschen Heimatschutzbewegung herausbildete. 1957 wurde der erste Naturpark „Hoher Vogelsberg“ in Hessen gegründet. Ihm folgten eine Vielzahl von weiteren Naturpark-Neugründungen in den 1960er und 1970er Jahren in Westdeutschland. In der DDR war bis 1989 die Kategorie Naturpark nicht bekannt.

Innerhalb der historischen Entwicklung der Schutzkategorie Naturpark wurden die Schutzzwecke Erholungsvorsorge und Schutz von Natur und Landschaft unterschiedlich gewichtet und diskutiert. In den 1960er und 1970er Jahren ging es vorrangig um die Erschließung landschaftlich reizvoller Gebiete für die Erholung und den Fremdenverkehr unter Berücksichtigung sozialer Aspekte (Erho-

---

<sup>59</sup> Eine Sonderregelung besteht im BR Pfälzerwald, hier wurde ein privatrechtlicher Träger von der Landesregierung mit der Wahrnehmung der Aufgaben betraut.

lung für die Bevölkerung in Ballungsgebieten) und die Förderung des Fremdenverkehrs in strukturschwächeren Räumen. In den 1980er Jahren wurde eine Synthese von Erholungsvorsorge und dem Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen angestrebt (VDN 1984:2, Bächer/Leiner 2000:72). Die Ausweisung der ostdeutschen Naturparke vor allem aus Gründen des Arten- und Biotopschutzes in den 1990er Jahren führte zu einer erneuten Diskussion über die Aufgaben und das Leitbild von Naturparks. Naturparke neuer Prägung „verfolgen [...] ein breites gesellschaftliches Aufgabenspektrum. Im Sinne der „Agenda 21“ zielen sie auf nachhaltige Formen der Landnutzung ab, auf landschaftsgerechte Erholungsformen, auf Naturschutz und Umweltbildung. Naturparke versuchen, die mit ihrer Landschaft und ihren Menschen gegebenen Potenziale behutsam zu fördern. Dies entspricht dem Ansatz der eigenständigen Regionalentwicklung.“ (Ostermann 2000:99). Das unterschiedliche Selbstverständnis wird u.a. in der Organisation der Naturparke deutlich. So sind nicht alle der neuen Naturparke dem Verein Deutscher Naturparke (VDN), der traditionellen Dachorganisation der Naturparke angeschlossen, sondern teilweise in der FÖNAD, der Föderation der Natur- und Nationalparke Europas, bzw. in deren Nachfolgeorganisation EUROPARC, organisiert. Mit der Novellierung des Bundesnaturschutzgesetzes 2002 wurden Definition und Schutzzweck der Naturparke modifiziert:

*„Naturparke sind einheitlich zu entwickelnde und zu pflegende Gebiete, die*

- 1. großräumig sind,*
- 2. überwiegend Landschaftsschutzgebiete oder Naturschutzgebiete sind,*
- 3. sich wegen ihrer landschaftlichen Voraussetzungen für die Erholung besonders eignen und in denen ein nachhaltiger Tourismus angestrebt wird,*
- 4. nach den Erfordernissen der Raumordnung für die Erholung vorgesehen sind,*
- 5. der Erhaltung, Entwicklung und Wiederherstellung einer durch vielfältige Nutzung geprägten Landschaft und ihrer Arten- und Biotopvielfalt dienen und in denen zu diesem Zweck eine dauerhaft umweltgerechte Landnutzung angestrebt wird,*
- 6. besonders dazu geeignet sind, eine nachhaltige Regionalentwicklung zu fördern.“ (§ 27 BNatSchG)*

Naturparke sollen danach verstärkt die Ziele und Grundsätze von Naturschutz und Landschaftspflege beachten. Statt einer generellen Entwicklung für den Fremdenverkehr (vgl. § 16 BNatSchG alt) wird die landschaftsgebundene Erholung und ein nachhaltiger Tourismus angestrebt. Naturparke lehnen sich nach diesem Verständnis an die Schutzkategorie Biosphärenreservat an. Das in den Biosphärenreservaten modellhaft erprobte „Wirtschaften im Einklang mit der Natur“ kann nach Auffassung des Vereins Deutscher Naturparke e.V. (VDN) auf das nachhaltige Wirtschaften im ländlichen Raum übertragen werden.

Entsprechend dieser neuen Ausrichtung ähneln die grundlegenden **Aufgaben** eines Naturparks denen eines Biosphärenreservats. Die konkreten Aufgabenbereiche sind jedoch vielmehr auf die Umsetzung eines nachhaltigen Wirtschaftens als auf dessen Erprobung ausgelegt.

EUROPARC Deutschland nennt in seinem *Leitbild* für Naturparke (2001) als Aufgaben

- den Erhalt und die Entwicklung von Landschaft und Natur
- die Förderung und Unterstützung einer nachhaltigen Regionalentwicklung
- die Entwicklung eines naturverträglichen Tourismus
- die Entwicklung von Angeboten zur Umweltbildung und Öffentlichkeitsarbeit.

Die Aufgabenschwerpunkte von Naturparks sind nach VDN<sup>60</sup> (2004)

- Schutz, Pflege und Entwicklung von Natur und Landschaft
- Erhalt der charakteristischen Kulturlandschaft durch Förderung naturnaher Methoden in der Land-, Forst- und Wasserwirtschaft
- Förderung einer nachhaltigen Nutzung und Vermarktung regionaler Produkte und Stärkung der regionalen Identität
- Bewahrung und Förderung des kulturellen Erbes und historisch gewachsener Siedlungsformen sowie Erhalt von Bau- und Bodendenkmalen
- Sicherung der landschaftsbezogenen Erholung und eines umwelt- und sozialverträglichen Tourismus
- Schonung der natürlichen Ressourcen
- Mitwirkung an anderen, das Naturparkgebiet betreffenden Planungen
- Zusammenarbeit mit Kommunen, Behörden und Organisationen
- Förderung eines breiten Umweltbewusstseins durch Umweltbildung, Informations- und Öffentlichkeitsarbeit
- Schaffung und Unterhaltung von Einrichtungen zur Erholungsnutzung und Besucherlenkung.

In § 26 (2) BNatSchG wird ausdrücklich die Planung, Gliederung, Erschließung und Weiterentwicklung der Gebiete für die Erholung genannt. Zur Maßnahmenplanung werden sog. Naturparkentwicklungspläne erstellt.

### **Zuständigkeit und Verwaltung**

Aufgrund des Schutzzwecks Erholungsvorsorge ging und geht die Initiative zur Gründung von Naturparks häufig von Kreisen und Gemeinden oder privaten Vereinigungen mit dem Ziel der Fremdenverkehrswerbung aus. Die Ausweisung bzw. Anerkennung erfolgt in der Regel durch die für den Naturschutz zuständigen Länderministerien.

Die meisten Landesnaturschutzgesetze verlangen eine ausdrückliche Trägerschaft für Naturparke. Es können kommunale Träger, Zweckverbände oder eingetragene Vereine privatrechtlicher Natur die Verwaltung des Naturparks übernehmen. Häufig schließen sich die betreffenden Gebietskörperschaften (Kreise, Gemeinden) im Gebiet des Naturparks zu rechtsfähigen Vereinen zusammen (zu Zweckverbänden oder unter Beteiligung von Naturschutz- und Heimatschutzverbänden zu Trägervereinen), die den Naturpark planen und die erforderlichen Maßnahmen umsetzen. In den Na-

---

<sup>60</sup> Diese Aufgabenschwerpunkte stimmen im wesentlichen mit den Auffassungen des EUROPARC Deutschland überein (s. Aufgaben nach dem unveröffentlichten Entwurf der EUROPARC Naturpark-AG, 2001)

turparken neuerer Prägung ist der staatliche Naturschutz stärker einbezogen, z.B. besteht in Mecklenburg-Vorpommern eine Trägerschaft des Landes und der jeweils beteiligten Landkreise (s. genauer Kap. 5.2.3).

## **4.4 Motive für den Einsatz von Spenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen**

In staatlichen Naturschutzverwaltungen bestehen im wesentlichen zwei Motive für die Anwerbung und den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern: zum einen die Einnahme zusätzlicher Finanzmittel. Ihr wird bei den vorliegenden Befragungen eine vorrangige Bedeutung beigemessen. Zum anderen werden auch kommunikative Absichten verfolgt.

### **4.4.1 Erschließung zusätzlicher Finanzmittel**

Zur Erfüllung der in Kap. 4.2 genannten Ziele und Aufgaben der Naturschutzverwaltungen sind erhebliche Finanzmittel nötig. Zu unterscheiden sind (vgl. Hampicke 1991):

- die unmittelbaren Kosten des Naturschutzes durch materiellen und personellen Aufwand für Maßnahmen des Naturschutzes und
- die mittelbaren Kosten für Beschränkungen der wirtschaftlichen Nutzung aufgrund ordnungsrechtlicher Vorgaben oder vertraglicher Vereinbarungen<sup>61</sup> mit dem Naturschutz.

Finanzmittel werden nach Bader/Kiel (1994:49 ff.) vor allem nötig in den Einsatzbereichen

- Personal
- Grunderwerb von Flächen
- Maßnahmen zur Pflege, Gestaltung und Entwicklung von Natur und Landschaft
- Ausgleichszahlungen (Erstattung von Nutzungsbeschränkungen/Erwerbsausfällen durch Schutzgebietsauflagen)
- Entschädigungen (durch Naturschutzauflagen verursachte Vermögensnachteile)
- Forschung und Gutachten
- Öffentlichkeitsarbeit und Veranstaltungen
- Zuweisungen an Stiftungen und die Unterstützung von Verbänden
- Verwaltungsbezogene Sachmittel (technische Ausstattung der Naturschutzverwaltungen).

Der überwiegende Teil der dafür nötigen Finanzen wird durch staatliche Einnahmen aus Steuern, Gebühren und Beiträgen<sup>62</sup> aufgebracht. Da die Ausgaben der öffentlichen Haushalte die laufenden Einnahmen übersteigen, werden zusätzlich Kredite von der öffentlichen Hand aufgenommen, um die bestehenden Defizite auszugleichen.

Naturschutz ist als staatliche Pflichtaufgabe der Länder (vgl. Kap. 4.1) auch von diesen zu finanzieren, d.h. aus den eigenen Einnahmemöglichkeiten (vor allem Steuern) und ggf. aus Zuflüssen aus

---

<sup>61</sup> z.B. Entschädigungsleistungen bei Nutzungseinschränkungen land- oder forstwirtschaftlicher Flächen durch Schutzgebietsausweisungen oder Fördergelder für vertraglich vereinbarte Pflegeleistungen an Landwirte

<sup>62</sup> Gebühren sind Abgaben, die der Staat für bestimmte öffentliche Dienstleistungen erhebt (z.B. Eintritt für ein Museum). Beiträge sind Abgaben, die zur Deckung der Kosten der Bereitstellung öffentlicher Leistungen von den wirtschaftliche Begünstigten erhoben werden (z.B. Erschließungsbeiträge)

dem Länderfinanzausgleich. Fördermittel der Europäischen Union können die Einnahmen des Naturschutzes ergänzen.

Die Aufgaben der Unteren Naturschutzbehörden werden zumeist von den Landkreisen und kreisfreien Städten im übertragenen Wirkungskreis übernommen. Da die Kreise keine eigenen Steuereinnahmen haben, finanzieren sie sich über Zuweisungen von staatlicher Seite (kommunaler Finanzausgleich), der Kreisumlage der Gemeinden, Verwaltungsgebühren und Beiträgen (vgl. Matschke/Hering 1998:8).

### **Derzeitige Aufwendungen für den Naturschutz**

Über die tatsächliche Höhe der derzeitigen Aufwendungen für den staatlichen Naturschutz sind nur begrenzt Aussagen zu treffen, da seine Aufgaben auch über andere Bereiche (z.B. Land- und Forstwirtschaft) verwirklicht werden, die ihrerseits eigene Finanzmittel einsetzen.

Stratmann (2000) kommt bei einer Berechnung der derzeitigen Naturschutzausgaben<sup>63</sup> für die Jahre 1992 bis 1998 auf Summen von 600 bis 800 Mio. DM/jährlich. 1999 gaben der Bund und die Flächenländer<sup>64</sup> insgesamt 919 Mio. DM für Naturschutz aus, wobei über die Verwaltungskosten hinaus auch Ausgaben für Agrarumweltmaßnahmen erfasst wurden (Stratmann, 2002). Tabelle 1 zeigt die Verteilung der Ausgaben für die einzelnen Aufgabenbereiche in 1999 (in DRL 2003:22). Für das Jahr 2001 verausgabten Bund und Länder insgesamt 591,49 Mio. EUR für den Naturschutz (SRU, 2002:109).

Die Ausgaben für Naturschutz nehmen ungefähr 0,1 % des Gesamtvolumens der öffentlichen Haushalte in Anspruch (Stratmann 2000 und 2002).

---

<sup>63</sup> Bund und Flächenländer, ohne Berücksichtigung der Stadtstaaten

<sup>64</sup> s. Fußnote 63

**Tabelle 1** Naturschutzausgaben des Bundes und der Länder (ohne Stadtstaaten) nach Ausgabenbereichen 1999 (BfN 2002 nach Stratmann 2002, in DRL 2003: 22).

<b>Aufgabenbereich</b>	<b>Betrag [Mio. EURO]</b>
1. Gebietsschutz, Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen (laufende Aufgaben und Investitionen)	78,89
2. Entschädigungen, Ausgleichszahlungen für Bewirtschaftungsauflagen, Vertragsnaturschutz	152,42
3. Untersuchungen, Landschaftsplanung	29,40
4. Forschung	8,13
5. Maßnahmen für Naturschutz und Landschaftspflege, nicht genauer zuzuordnen (aus den Bereichen 1-4)	25,21
6. Öffentlichkeitsarbeit, Umweltbildung	21,22
7. Förderung des ehrenamtlichen, privaten und halbstaatlichen Naturschutzes	33,75
8. Bauausgaben und sonstige Investitionen	6,03
9. Sonstige Sachausgaben, Zuweisungen und Zuschüsse (nicht den Bereichen 1-8 zuzuordnen)	16,82
10. Personalausgaben	84,06
11. Maßnahmen im Bereich der Eingriffsregelung (finanziert durch staatliche Einnahmen aus der Eingriffsregelung)	9,92
12. Sonstiges und internationaler Naturschutz	3,58
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>469,88<sup>65</sup></b>

Stellt man den Einnahmen die Kosten gegenüber, so ergeben sich deutliche Defizite. Stratmann und Marggraf (2001) schätzen die Kosten für die Verwirklichung der Aufgaben des Naturschutzes<sup>66</sup> bundesweit auf etwa 2,8 Mrd. DM pro Jahr.

Grundsätzlich ist die Ermittlung des Kostenbedarfs für den Naturschutz jedoch schwierig. Nach § 1 BNatSchG sind Natur und Landschaft flächendeckend und dauerhaft zu schützen, zu pflegen, zu entwickeln und ggf. wiederherzustellen. § 3 BNatSchG fordert die Schaffung eines Biotopverbunds aus schutzwürdigen Flächen auf 10% der Landesfläche und setzt damit einen gesetzlichen Mindeststandard. Unabhängig von diesem Biotopverbundsystem sind Naturschutzmaßnahmen auf 100% der Fläche notwendig (vgl. § 1 BNatSchG), müssen allerdings für den Einzelfall nach Art und Aufwand differenziert werden. Je nach naturschutzfachlicher Zielsetzung (verkürzt: Sukzession oder Pflege) unterscheidet sich dabei der Finanzbedarf für Naturschutz erheblich. In den letzten Jahren

<sup>65</sup> Dies entspricht ca. 919 Mio. DM, siehe oben

<sup>66</sup> Auch auf der Kostenseite sind nur grobe Schätzungen möglich. Stratmann und Marggraf (2001) berechnen die Kosten auf der Basis eines Mengengerüsts und Maßnahmenbündels von Hampicke et al. (1991) zur Verwirklichung des Arten- und Biotopschutzes auf 10% der Landesfläche.

sind zusätzlich umfangreiche neue Aufgaben für die Naturschutzverwaltungen entstanden, u.a. die Umsetzung der europäischen FFH-Richtlinie und der Vogelschutzrichtlinie (Natura 2000).

Die ungenügenden Finanzkapazitäten schränken den Handlungsspielraum der Naturschutzverwaltungen stark ein. Dies betrifft sowohl die Finanzierung der Kosten einzelner Maßnahmen (z.B. die Ausgaben für Pflege, Geräte etc.) als auch die Erfüllung der Pflichtaufgaben (u.a. Stellungnahmen im Rahmen der Eingriffsregelung, Vollzug Artenschutz). Zusätzliche wünschenswerte Vorhaben, z.B. im Bereich Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung, müssen häufig unterbleiben (vgl. auch Glatzel in: Deutscher Bundestag, Ausschuss für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2001).

Die im Vergleich mit anderen Fachbehörden geringe Finanzausstattung äußert sich u.a. in der Personalausstattung der Naturschutzverwaltungen. Derzeit arbeiten durchschnittlich etwa 5,5 Arbeitskräfte pro Unterer Naturschutzbehörde in Westdeutschland und 7 Arbeitskräfte pro Untere Naturschutzbehörde in Ostdeutschland (Niermann, 2001). Die Personalsituation anderer Fachbehörden (z.B. Straßenbauverwaltung) ist im Vergleich dazu deutlich günstiger: den Fachbehörden stehen in der Regel ein Mehrfaches an Arbeitskräften zur Verfügung, die zudem durchschnittlich in eine höhere Vergütungsgruppe eingestuft sind (vgl. SRU 2002:59).

### **Unternehmensspenden und Sponsorengelder als zusätzliches Finanzierungsinstrument**

Der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern wird von staatlichen Naturschutzverwaltungen zunehmend als Möglichkeit betrachtet, diese finanziellen Lücken zu füllen. In einer länderübergreifenden Umfrage (Kühnau 2000:278) konnte festgestellt werden, dass in allen befragten Bundesländern bereits private Finanzmittel (Spenden und Sponsorengelder) in den für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Verwaltungen eingesetzt werden. Die Anwerbung erfolgte über ländereigene Einrichtungen wie z.B. Naturschutzstiftungen, vor allem jedoch über die Verwaltungen der Großschutzgebiete. In knapp der Hälfte der Bundesländer wurden zusätzlich Spenden und Sponsorengelder direkt durch die für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und nachgeordneten Behörden angeworben. Auch Meininger (2000) kommt bei einer Befragung von 164 staatlichen Institutionen<sup>67</sup> zu dem Ergebnis, dass fast alle der befragten Städte bereits private Zuwendungen (Spenden, mäzenatische Zuwendungen, Sponsorengelder u.a.) erhielten. Im Vergleich mit den Kommunen nahmen Bundes- und Länderministerien seltener private Finanzmittel ein. Sponsorengelder erhielten 47,7% der Städte, 28,2% der Länderministerien und 15,7% der Bundesbehörden (ebenda 2000: 67).

Die in der vorliegenden Ausarbeitung von der Autorin durchgeführte Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und der Nationalpark- und Biosphärenreservatsverwaltungen im Jahr 2004 (genauer siehe Kap. 4.1) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. In der überwiegenden Mehrzahl der Länderministerien und in allen Großschutzgebietsverwaltungen wurden bereits Unternehmensspenden und Sponsorengelder eingesetzt. Lediglich in einem Ländermi-

---

<sup>67</sup> Bundesministerien/-behörden und -institutionen, Länderministerien (auch 7 Länderministerien für Naturschutz) und Städte über 50.000 Einwohner, befragt wurden insgesamt 412 Institutionen, es lagen Antworten von 164 Institutionen vor (39,8 % Rücklauf)

nisterium wird deren Anwerbung abgelehnt, um nicht in Konkurrenz zu Vereinen und Verbänden bzw. der Landesstiftung Naturschutz zu treten.<sup>68</sup>

Nicht nur die verbesserte Erfüllung der laufenden Aufgaben ist ein Anreiz, zusätzliche Finanzmittel anzuwerben:

- Mit privaten Finanzmitteln sind auch *geplante* Projekte schneller realisierbar. Darüber hinaus können neue Aufgaben bzw. Projekte verwirklicht werden, für die bisher die finanziellen Kapazitäten fehlten bzw. für die kein Titel im Verwaltungshaushalt vorgesehen ist<sup>69</sup>
- Gleichzeitig können weitere Finanzquellen erschlossen werden. Bei der Beantragung von Förderprogrammen wird vom Projektträger zumeist die anteilige Einbringung von Eigenmitteln verlangt, eine Voraussetzung, an der Projekte häufig scheitern. Spenden und Sponsorengelder können als Eigenanteil in die Projektfinanzierung eingebracht werden.

#### 4.4.2 Kommunikative Wirkungen

Betrachtet man die regelmäßigen Berichte zum Umweltbewusstsein in Deutschland, so findet der Natur- und Umweltschutz in Deutschland eine hohe Zustimmung (vgl. Kap. 3.1.1). Natur ist im öffentlichen Bewusstsein positiv besetzt. Dies wird u.a. daran deutlich, dass Bilder von Natur vielfach in der Werbung genutzt werden, um Produktqualitäten darzustellen (vgl. Schweppe-Kraft/Winkelbrandt 2004) bzw. positive Assoziationen und Wünsche (und damit Kaufanreize) zu schaffen.

Erfordern Umwelt- und Naturschutz jedoch konkrete Verhaltensänderungen, so treffen sie häufig auf Ablehnung. Umweltbewusstsein zieht ein entsprechendes Verhalten nicht zwangsläufig nach sich, weder im individuellen Verhalten (z.B. im Konsum ökologisch produzierter Waren) noch im gesellschaftlichen Bereich, etwa bei der konkreten Umsetzung von Naturschutzmaßnahmen (vgl. Heiland 1999, SRU 2002, Schuster 2003).

Es bestehen nach wie vor erhebliche Defizite in der Durchsetzung der naturschutzfachlichen Konzepte und in der Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Erkennbar wird dies an der anhaltenden Gefährdung von Tier- und Pflanzenarten oder der Beeinträchtigung und Zerstörung von Biotopen und Ökosystemen (BNL 1995:51). Auch die geringe Finanz- und Personalausstattung der Naturschutzbehörden und die häufig mangelnde politische Durchsetzbarkeit von den Belangen des Naturschutzes in der Abwägung (etwa in der Entscheidung über die Ansiedlung von Gewerbestandorten) zeigen, dass die Ziele und Absichten des Naturschutzes und der Landschaftspflege der Gesellschaft bislang kaum vermittelt werden konnten.

Die Ursachen dafür liegen in erster Linie in Kommunikationsdefiziten zwischen Naturschutz und der Öffentlichkeit bzw. Gesellschaft. Da dieses Problem wesentlich ist für die Durchsetzbarkeit und Akzeptanz des Naturschutzes und auch für den möglichen Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder (denn nur gesellschaftlich anerkannte Organisationen kommen als Finanzpartner für Unternehmen in Betracht) sollen die Ursachen der mangelnden Kommunikation an dieser Stelle ausführlicher behandelt werden.

---

<sup>68</sup> Die möglichen Gründe für den Verzicht auf Unternehmensspenden und Sponsorengelder werden detaillierter in Kap. 4.7 (Risiken und Grenzen) behandelt.

<sup>69</sup> Zu den Besonderheiten der Verwaltungshaushalte s. genauer Kap. 4.6 „Einbindung in die Verwaltung“.

In der Außenwahrnehmung wird *Naturschutz*, anders als *Natur*, negativ eingeschätzt. Er wird mit einer ungenügenden Effizienz, unklaren Zielen, Zerstrittenheit und diffusen Positionen in Verbindung gebracht. Die Person des Naturschützers wird zudem oft mit einem Image der mangelnden Lebensfreude, Besserwisserei, Arroganz und Unprofessionalität in der Darstellung seiner Botschaften belegt (DRL 2003:19, Börnecke 2003:93).

*Naturschutzbehörden* sind darüber hinaus Bestandteil einer für den Bürger zumeist nicht durchschaubaren Verwaltung. Das häufig als bürgerfeindlich empfundene Image von Verwaltungen wird demnach auch auf die Naturschutzverwaltungen übertragen, wobei die Einschätzung der Behörden durch den einzelnen Bürger allerdings auch von dessen persönlichen Erfahrungen und Erwartungen an die Arbeit der Behörde abhängt (z.B. Genehmigung bzw. erfolgte Versagung seines Antrages) (vgl. Töpfer 1990, Habelt 1995: 22).

Naturschutz muss sich mit einer Reihe von für ihn ungünstigen Rahmenbedingungen auseinandersetzen, z.B. knappen Personal- und Finanzmitteln und der Konkurrenz bzw. dem starken gesellschaftlichen Einfluss anderer Nutzungen (u.a. Siedlungswesen, Landwirtschaft, Freizeit- und Erholungsnutzung). Die derzeit unbefriedigende Durchsetzbarkeit des Naturschutzes ist eine Folge mangelnder gesellschaftlicher Akzeptanz. Sie wird im wesentlichen durch zwei Punkte verursacht: durch u.a. psychologische und emotional bedingte Akzeptanzprobleme, etwa wenn von Seiten des Naturschutzes Anforderungen an das Verhalten formuliert werden (z.B. in Schutzgebieten) und durch die bestehenden Defizite in der Vermittlung der Naturschutzziele.

### **Emotional und psychologisch bedingte Akzeptanzprobleme**

Als wesentliche Ursache für die Akzeptanzprobleme von Großschutzgebieten benennen Stoll (1998) und Hübner (1998) den Widerspruch zwischen dem gewöhnlichen Verhalten und den Norm- und Werthaltungen der Betroffenen einerseits und den durch das Schutzgebiet vorgegebenen Handlungsmöglichkeiten andererseits. Unabhängig von dem Vorhandensein eines Schutzgebiets treffen die im folgenden aufgezeigten Aspekte jedoch auch auf die Durchsetzung von jeglichen Naturschutzmaßnahmen zu, da die Notwendigkeit der Veränderung von gewohnten Verhaltensweisen i.d.R. Ablehnungen erzeugt.

Hübner (1998:63) fasst die Akzeptanzprobleme in folgende Punkte zusammen:

- Freiheitseinengung: die Schutzgebietsverordnungen können als Einengung der eigenen Handlungsmöglichkeiten verstanden werden und werden häufig abgelehnt.
- Informationsdefizite: mangelnde oder widersprüchliche Informationen führen zur Unsicherheit und begünstigen eine Ablehnung von Vorhaben.
- Abwehrmechanismen: werden durch Angst auslösende Darstellung von Naturproblemen erzeugt (z.B. Wildnis im Nationalpark wird als Bedrohung empfunden).
- Wahrnehmungsbarrieren: die Folgen eines naturschädigenden Handelns sind zumeist erst zeitlich verzögert und oft nur begrenzt für den Einzelnen wahrnehmbar. Die Komplexität von Ökosystemen erschwert die Erfassung der Konsequenzen von Eingriffen. Einschränkende Vorgaben des Naturschutzes sind dadurch unverständlich.

- Verhaltensbarrieren: mit der Ausweisung von Schutzgebieten verbundenen Ge- und Verbote werden gewohnte regelmäßige Verhaltensweisen in Frage gestellt.
- Verluste: können materiell sein (z.B. finanzielle Einbußen durch Fangverbote), aber auch immateriell (Verlust kultureller Identität, z.B. Deichrückbau in Küstenschutzregionen).
- Sündenbockfunktion: der vor Ort greifbare Naturschutz kann als Sündenbock für andere politische oder gesellschaftliche Unzufriedenheiten dienen, die nicht vor Ort gelöst werden können (z.B. Vorgaben der EU).
- Interessenkonflikte: wie z.B. Nutzungskonflikte können erheblich zu mangelnder Akzeptanz beitragen.

Verstöße gegen das Naturschutzrecht bzw. die vorhandenen Schutzgebietsverordnungen werden zudem häufig bagatellisiert, da es sich im vorherrschenden Rechts- und Moralverständnis „lediglich“ um Ordnungswidrigkeiten handelt und da „nur“ die Natur, jedoch kein Mensch geschädigt wird. Die Wahrscheinlichkeit, bei illegalen Handlungen entdeckt zu werden, ist darüber hinaus eher gering (Stoll 1998: 51).

Ein grundlegendes Problem ist dabei die Eigenschaft von Natur als öffentliches Gut. Individuelle Leistungen im Naturschutz können mit Mehraufwendungen verbunden sein, die der Einzelne trägt. Von den Ergebnissen von Naturschutzmaßnahmen (z.B. zum Erhalt des Landschaftsbildes oder der biologischen Vielfalt) profitiert die Bevölkerung mehrheitlich, auch ohne dass jeder Einzelne etwas hierfür getan hat. Die in der Konsequenz staatliche Durchsetzung von Naturschutz (z.B. über Verordnungen) treffen den Einzelnen und gesellschaftliche Gruppen unterschiedlich stark und werden deshalb oft als ungerecht empfunden. Wenn Maßnahmen des Naturschutzes dazu wirtschaftliche Aktivitäten einschränken, tritt neben das Gerechtigkeitsproblem auch noch das Verhinderer - Image (vgl. Schweppe-Kraft/Winkelbrandt 2004: 2).

### **Defizite in der Vermittlung und Darstellung des Naturschutzes durch die Medien**

Das Bild des Naturschutzes in der Öffentlichkeit wird in besonderem Maße durch seine Präsenz und die Wiedergabe seiner Ziele und Inhalte in den Medien geprägt. Das Interesse der Darstellung von Naturschutz in den Medien ist in den letzten Jahren jedoch gesunken, was u.a. an der Streichung von Umweltsendungen und –berichten im Hörfunk und in den Tageszeitungen deutlich wird (Börnecke 2003:91). Filme über geschützte und schützenswerte Natur werden dagegen häufig im Fernsehen gezeigt. Allerdings wird dabei kaum über die heimische Natur berichtet, es überwiegen Sendungen über exotische Arten in entfernten Gegenden. Filme über Naturschutz und dessen Folgen für das menschliche Handeln gibt es so gut wie nicht (vgl. Haaf 1997, Müller 1997, Boehm 2000:52).

Bei vielen Berichterstattungen werden zur Steigerung der Auflagenhöhe bzw. der Zuschauerquote vor allem ungewöhnliche Ereignisse oder Katastrophen dargestellt. Die Information über ökologische Zusammenhänge und das Aufzeigen von Handlungsmöglichkeiten unterbleibt zumeist, ebenso eine politisch orientierte Natur- und Umweltberichterstattung. Statt dessen vermitteln die Medien meist ein diffuses, sentimentales Naturbild, das den Bezug zum Alltag des Lesers bzw. Zuschauers erschwert (Stoll 1998:52, vgl. Börnecke 2003).

Makowski (1998: 35 ff) stellt in einer Presseanalyse zum Thema der Akzeptanz deutscher Nationalparke fest, dass in der überregionalen Presse wenig über diese berichtet wird und die regionale Berichterstattung überwiegt. Beide Ebenen reagieren vor allem auf Krisensituationen (z.B. Borkenkäferbefall). Auch wenn die überregionale Presse in diesen Fällen eher neutral und beschreibend berichtet, beinhalten die Artikel meist negative Imageaspekte, da es sich vor allem um die Darstellung von Konflikten vor Ort handelt.

Medien steuern jedoch nicht nur Meinungen, sondern bilden auch das bestehende Interesse ihrer Zuhörer, Zuschauer und Leser ab: es wird berichtet, was die Zielgruppen der Medien interessiert. Die Akzeptanz für einen Naturschutz in der Ferne (Schutz von Elefanten, Eismeer) ist in der Regel größer als für das Naheliegende (BNL 1995: 52, vgl. Wörnle 1995), zumal letzteres ggf. auch eigene Verhaltensänderungen nach sich ziehen müsste. Die Darstellung des „heimischen“ Naturschutzes in den Medien ist jedoch auch eine Frage des In-Puts, d.h. inwieweit der Naturschutz in der Lage ist, seine Ziele und Inhalte mediengerecht aufzubereiten und anzubieten (siehe unten).

### **Defizite in der Vermittlung und Darstellung des Naturschutzes durch den Naturschutz**

Eine Wertschätzung der Natur und eine Realisierung von Naturschutzzielen sollte im Naturschutz bislang vor allem über die Vermittlung von Wissen über die Natur und ökologische Zusammenhänge erreicht werden. Durch Umweltbildung und -erziehung sollten das Umweltbewusstsein, die Einstellungen und Werthaltungen der Bevölkerung und konkreter Zielgruppen beeinflusst und im Sinne des Naturschutzes verändert werden (vgl. Hubo/Krott 1998).

Eine reine Wissensvermittlung führt nicht zwangsläufig zu einer tatsächlichen Verhaltensänderung. Vielmehr kann Wissen ggf. indirekt über die Einflussnahme auf Einstellungen und Werte zu einem umweltorientiertem Handeln beitragen. Vor allem bei einer persönlichen Betroffenheit des Einzelnen durch Umwelt- und Naturgüter ist eine Bereitschaft zu einem entsprechenden Verhaltensänderungen erkennbar (BNL 1995:54, vgl. Schuster 2003). Einen hohen Einfluss haben die in den sozialen Gruppen (z.B. Freundeskreis, Arbeitskollegen, Dorfgemeinschaft) vorherrschenden Meinungen, an diesen orientiert sich der Einzelne und durch sie wird ein gewisser Konformitäts- und Verhaltensdruck erzeugt (vgl. Pape 2000, Brendle 2000).

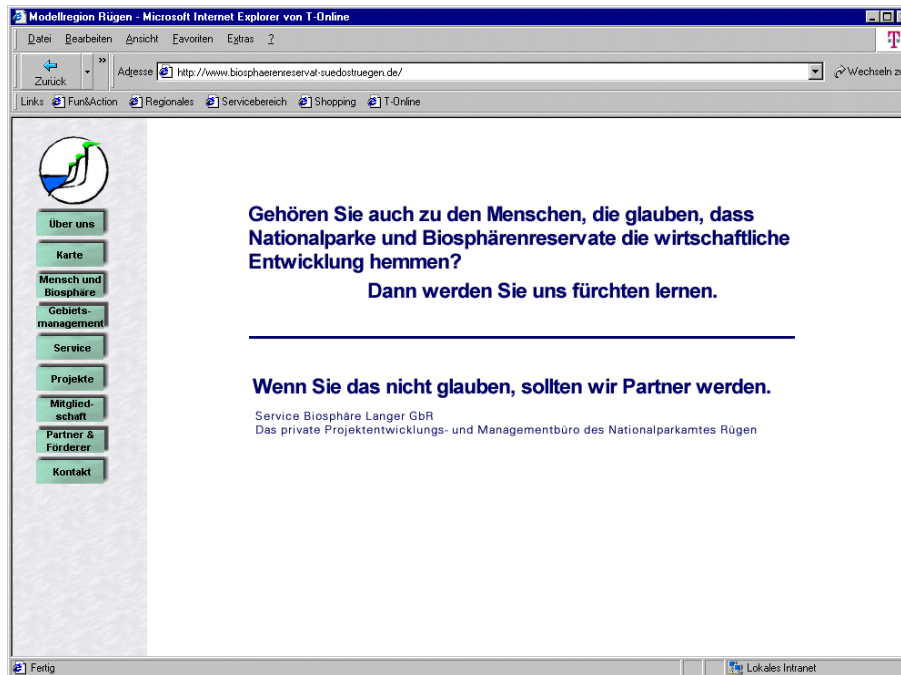
Auch die zu beobachtende Grundannahme des Naturschutzes, man habe eine „gute Botschaft“, die von der Gesellschaft eigentlich akzeptiert werden müsste, ist scheinbar nicht ausreichend für die nachhaltige Vermittlung der Naturschutzanliegen (Wiersbinski 1998: 5ff).

Der Naturschutz hat demnach grundlegende Kommunikationsprobleme. Nach Tisdale (2000:39) hat die bisherige Kommunikation im Naturschutz vor allem zwei grundsätzliche Schwachstellen:

- Die Kommunikation beschränkt sich darauf, Ergebnisse mitzuteilen und weniger darauf, Prozesse zu kommunizieren.
- Sie beschränkt sich zudem oft auf die Maßnahmen und Standpunkte des Naturschutzes und vernachlässigt die Darstellung von Selbst- und Leitbildern des Naturschutzes.

Betrachtet man die Art der Vermittlung von Naturschutzanliegen nach außen, so werden vor allem folgende Defizite deutlich:

- Naturschutz bedient sich einer oft schwer verständlichen, negativ gefärbten und defensiv vorgebrachten Sprache. Die komplexen ökologischen Zusammenhänge erfordern eine Sprache, die auch komplizierte Inhalte erklärt. Dennoch erhalten zum Teil auch klar definierte Begriffe im Naturschutzdiskurs eine neue, missverständliche Bedeutung. Begriffliche Konstrukte („potenziell natürliche Vegetation“), Abkürzungen und Worthülsen erschweren die Vermittlung der handlungsrelevanten Inhalte (DRL 2003:6). Das Vokabular des Naturschutzes ist häufig mit negativen Assoziationen versetzt („Waldsterben“). Herzog (2000:46) vermutet in einer ironischen Betrachtung schließlich, dass die Sprachregelung des Naturschutzes auf Abschreckung angelegt sei.
- Die Ziele und Leitbilder des Naturschutzes werden häufig unklar formuliert und sind rückwärtsgerichtet. Für die zukünftige Entwicklung von Natur und Landschaft gibt es in der naturschutzfachlichen Diskussion eine Reihe unterschiedlicher Ansichten. Die zum Teil widersprüchlichen Ansätze sind für die Öffentlichkeit ohne entsprechende Vermittlung nur schwer durchschaubar. Es dominiert derzeit noch ein eher rückgerichtetes, konservierendes Leitbild (BNL 1995: 58, SRU 2002:50), das die aktuellen Gegebenheiten vor Ort häufig außer Acht lässt.
- Zukunftsprognosen werden bevorzugt negativ dargestellt, erzielte Erfolge dagegen kaum vorgewiesen. Herzog (2000: 48) spricht von „Horroszenarien des Naturschutzes“, der DRL von „apokalyptischen Prognosen“ (DRL 2003:6). In der Vergangenheit erzielte der Naturschutz insbesondere mit Warnprognosen Erfolge, wenn Maßnahmen ergriffen wurden, die das Eintreten der Prognosen verhinderten. Bei dem Warnen vor immer neuen negativen Prognosen ist jedoch im Laufe der Zeit eine Müdigkeit der Öffentlichkeit zu vermuten sowie eine schwindende Glaubwürdigkeit des Naturschutzes, wenn die prognostizierten Katastrophen nicht eintreten. In diesem Zusammenhang ist im Naturschutz zum Teil eine Scheu zu verzeichnen, Erfolge darzustellen; vor allem, wenn dieser sie Warnungen verdankt, deren Sachgrund damals wie heute strittig war (DRL 2003:6).
- Die Öffentlichkeitsarbeit des Naturschutzes (und damit die Kommunikation, siehe unten) erfolgt häufig undifferenziert und wenig auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten. Die Auswahl und gezielte Ansprache von einzelnen Zielgruppen ist dem Naturschutz noch weitgehend fremd.



**Abbildung 9** Zwar bringt der Naturschutz seine Botschaft hier offensiv vor, er baut aber gleichzeitig auch Fronten auf. (s. <http://www.biosphaerenreservat-suedostruegende.de>, 2005)

Von besonderer Reichweite sind Defizite in der Kommunikation mit Landnutzern und anderen, z.B. von Planungen Betroffenen. Die mangelnde Partizipation der Betroffenen bei Entscheidungsfindungen (z.B. der Ausweisung von Schutzgebieten) und das „Überstülpen“ von Tatsachen (sog. top-down-Vorgehen) sind wesentliche Gründe für die mangelnde Durchsetzbarkeit von Naturschutzzielen und –maßnahmen (vgl. Stoll 1998, Schröder 1998). Das in der Vergangenheit häufig aufgetretene Versäumnis, die Landnutzer zu informieren und in Planungen einzubeziehen, führte u.a. zu dem Vorwurf, Naturschützer würden sich als sozial inkompetent erweisen, da sie die soziokulturellen Wertvorstellungen, Leitbilder, Ängste der Bevölkerung nicht gebührend berücksichtigen würden (DRL 2003:19). Haben die Beteiligten den Eindruck, dass ihre Einflussmöglichkeiten auf Planungs- und Entscheidungsprozesse unzureichend sind, verschärfen sich Konflikte. Zum Teil wird vom Naturschutz übersehen, dass die Verwirklichung von Naturschutzzielen nicht nur eine Frage des „Wollens“, sondern ebenso eine Frage des „Könnens“ ist, da die Handlungskapazitäten der Akteure beschränkt sein können und ihr Verhalten ggf. Restriktionen unterliegt (vgl. Heiland 2000). Wiersbinski (1998: 3) betont in diesem Zusammenhang übrigens, das Geld (etwa in Form von Fördermitteln für Vertragsnaturschutz), zwar die Verhandlungsposition des Naturschutzes erheblich verbessert, aber noch keine Akzeptanz schafft.

Ein weiteres Kommunikationsdefizit besteht im Verhältnis zwischen Naturschutz und Politik. Da Naturschutz auch mit Nutzungsverzichten verbunden sein kann, berührt er Fragen der Verteilung. Diese werden in legitimierten politischen Gremien oder in gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen entschieden. Naturschutz begreift sich in diesem Zusammenhang oft als unpolitische Kraft, da er doch einen am Wohl der Allgemeinheit orientierten Nutzen verfolgt. Unpolitischer Naturschutz wird dann zum Problem, wenn es um die konkrete Umsetzung von Naturschutzinteressen geht, die andere Nutzungen berühren, etwa bei der Ausweisung eines Schutzgebiets (Wiersbiski 1998:6,

Hubo/Krott 1998: 58ff) oder bei der Begründung von fachlich notwendigen Naturschutzmaßnahmen.

Kommunikationsprobleme treten nicht nur zwischen dem Naturschutz und Außenstehenden (Landnutzer, Politik, Öffentlichkeit u.a.) auf, sondern auch naturschutzintern. So ist ein einheitliches Meinungsbild unter Naturschützern nach Hecker/Wedekind/Knapp (2000:101 ff) eher eine seltene Erscheinung; man arbeitet auch gegeneinander, so dass die eigentlichen Ziele nur zum Teil oder gar nicht erfüllt werden. Auch bei der Weitergabe von Informationen zwischen verschiedenen Naturschutz – Akteuren (etwa Planern, Verwaltung) kommt es zu Verlusten und Missverständnissen (Stoll 1998:59).

Öffentlichkeitsarbeit kann als Management von Kommunikation in der Öffentlichkeit verstanden werden (Pape 2000: 25). Trotz einer qualitativen und quantitativen Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit in den letzten Jahren spielt diese im Vergleich zu anderen Aufgaben im Naturschutz (z.B. naturwissenschaftliche Untersuchungen und Publikationen, rechtliche Stellungnahmen) immer noch eine, auch in finanzieller Hinsicht, untergeordnete Rolle. Eine systematische Klärung von Kommunikationsstrategien und der Öffentlichkeitsarbeit fehlt zudem (Vieth 2000: 159ff.). Die Darstellung des Naturschutzes zielt zudem meist eher auf Gleichgesinnte als auf eine breite Öffentlichkeit ab (Stoll 1998: 59ff), somit werden wichtige Zielgruppen des Naturschutzes vernachlässigt.

Die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit wird einerseits häufig unterschätzt. Andererseits wird sie oft missverstanden als Mittel zur Beeinflussung anderer. Ihre Bedeutung als „Zweiwege-Kommunikation“ wird nicht erkannt (Schröder 1998: 43 ff). Zum Teil bestehen eingeschränkte Begriffe von Öffentlichkeitsarbeit, etwa die fast ausschließliche Erarbeitung von Faltblättern.

Die Vielfalt möglicher *Kommunikationsmittel* wird vom Naturschutz bislang kaum ausgeschöpft, es überwiegt immer noch eine traditionelle Kommunikation über Printmedien (Plakate, Broschüren, Faltblätter, Pressemitteilungen usw.).

Menschen reagieren unterschiedlich auf diverse Kommunikationsmittel, innerhalb der einzelnen sozialen Gruppen finden unterschiedliche Kommunikationsmittel Gehör. Für die Gruppe der Jugendlichen, die für den Naturschutz besonders schwer zu erreichen ist (vgl. Schuster 2003), sind heute Mobiltelefone, das Internet oder Filme wichtige Kommunikationsmittel. Diese neuen technischen Mittel werden von der Öffentlichkeitsarbeit des Naturschutzes jedoch noch zu selten genutzt. Positive Ausnahmen sind z.B. der Wettbewerb „spots for nature“ des Bundesamts für Naturschutz oder mailings wie der (allerdings sehr fachlich gestaltete) FFH-newsletter des Bayerischen Landesamtes für Umweltschutz. Für die Ansprache der Zielgruppen sind demnach passende Kommunikationsmittel zu wählen (vgl. Kapitel 7.3).

Als grundlegende Ursache für die Defizite in der Vermittlung der Naturschutzanliegen durch den Naturschutz ist vor allem die dafür mangelnde Ausbildung der im Naturschutz tätigen Fachleute zu nennen. Um andere Akteure zu umweltgerechten Entscheidungen und Verhaltensweisen zu bewegen, sind psychologische, gesellschaftliche und politische Ansätze wichtig (Heiland 2000:242). Die in den Naturschutzverwaltungen tätigen Fachkräfte mit technischen und verwaltungswissenschaftlichen Qualifikationen haben jedoch nur sehr selten Erfahrungen mit anderen Fachdisziplinen, z.B. den Sozialwissenschaften (Vieth 2000: 158). Auch die öffentlichkeitswirksame Aufbereitung von

Fachthemen, die Behandlung von Kommunikationsaspekten sowie die Aspekte der Werbung betrachtet der BNL als defizitär in der Ausbildung von Planern, Biologen und Verwaltungsleuten. Zudem herrschen zum Teil Vorurteile der Naturwissenschaftler gegenüber populärwissenschaftlichen Veröffentlichungen vor (BNL 1995: 57). Eine weitere Folge der ausschließlich naturwissenschaftlichen Ausbildung der Fachleute in Behörden, Schutzgebieten und Planungsbüros ist die Überge-  
wichtung naturwissenschaftlicher Grundlagenerhebungen gegenüber den Anforderungen an die Öffentlichkeitsarbeit oder ein Konfliktmanagement, beispielsweise im Schutzgebietsmanagement (Schröder 1998: 43 ff).

### **Unternehmensspenden und Sponsorengelder als Möglichkeit zur Verbesserung von Kommunikation**

Auch wenn die Erschließung neuer Finanzmittel bislang das vorrangige Motiv für die Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengelder durch Naturschutzverwaltungen ist (s. Kap. 4.4.1), so sollten damit auch kommunikative Wirkungen verbunden werden.

Naturschutzverwaltungen sehen in der gemeinsamen Verwirklichung von Projekten die Möglichkeit, in einen Dialog mit den jeweiligen Unternehmen zu treten. Dieser kann langfristig zu einem umweltbewussteren Verhalten der Unternehmen führen. Insbesondere in Biosphärenreservaten und Naturparks können daraus wichtige Impulse für die vom Naturschutz angestrebte nachhaltige regionale Wirtschaftsentwicklung entstehen (Fleischer 1998: 48; eigene Erhebung 2004).

Mit der Präsentation erfolgreich durchgeführter Projekte ergibt sich die Möglichkeit, eine breite Öffentlichkeit über die Inhalte und Ziele von Naturschutz und Landschaftspflege zu informieren. Gleichzeitig erhoffen sich staatliche Naturschutzverwaltungen damit eine Verbesserung ihres Ansehens in der Öffentlichkeit und eine erhöhte Akzeptanz ihrer Arbeit. Diese könnte wiederum zu neuen Sponsoringengagements führen (vgl. Gortheil/Kramer/Stölting 1995:12; Habelt 1995:69, eigene Erhebung 2004)<sup>70</sup>.

## **4.5 Anforderungen der staatlichen Naturschutzverwaltungen an Partner und Projekte**

In der Literatur werden Anforderungen an Partner und Projekte vor allem aus Sicht der Naturschutz-Umweltverbände dargestellt und diskutiert. Die Anwerbung privater Finanzmittel ist von wesentlicher Bedeutung für deren Arbeit. Insbesondere die mitgliederstarken Verbände auf Bundesebene betreiben ein professionelles Fundraising und stellen dafür entsprechende personelle und finanzielle Kapazitäten bereit (vgl. Haibach 1996). In den einzelnen Verbänden bestehen dabei sehr unterschiedliche Haltungen zur Anwerbung und zum Einsatz von Unternehmensspenden und Umweltsponsoring. Während einige Verbände (z.B. NABU und WWF) eine offene Haltung einnehmen, lehnen andere Verbände (z.B. Robin Wood, Greenpeace) insbesondere Umweltsponsoring weitge-

---

<sup>70</sup> Im Zusammenhang mit den durch ein Sponsoring entstehenden Kontakten zu Unternehmen werden von einzelnen Autoren auch Chancen darin gesehen, durch Sponsoringengagements eine Modernisierung des Verwaltungshandelns zu fördern oder Druck auf politische Entscheidungsträger ausüben zu können, der wiederum zu einer angemessenen Finanzausstattung der Naturschutzverwaltungen führen könnte (vgl. z.B. Papenfuß 1995). Es liegen jedoch keine empirischen Untersuchungen vor, die diese Aspekte als Motiv für die Akquise von Unternehmensspenden oder Sponsorengelder durch Naturschutzverwaltungen stützen.

hend ab (Wagner 2002:160). Vor diesem Hintergrund wurden in den letzten Jahren innerhalb der Naturschutz- und Umweltverbände Kriterienkataloge erarbeitet, die sich mit der Auswahl des Partners und der möglichen Projekte auseinandersetzen. Die Ansätze reichen dabei von sehr strikten Vorgaben (z.B. Negativlisten einzelner Unternehmen oder Branchen) bis hin zu einer pragmatischen Herangehensweise, etwa der Einzelfallentscheidung.

Von wesentlicher Bedeutung ist für Verbände dabei die Bewahrung der eigenen Glaubwürdigkeit. Verbände sind in hohem Maße auf Mitgliederbeiträge und Spenden angewiesen. Diese fließen jedoch nur bei Akzeptanz ihrer Arbeit durch Mitglieder und die Bevölkerung. Kooperationen mit Firmen, die z.B. umweltschädigend produzieren, würden die Glaubwürdigkeit der Umwelt- und Naturschutzverbände in Frage stellen.

Als Maßstab für die Auswahl von Unternehmen als Finanzpartner dienen vor allem die jeweiligen Satzungsziele, aus denen die Kriterien für die Zusammenarbeit mit Unternehmen abgeleitet werden.

Da Naturschutzverwaltungen nicht auf Mitgliederbeiträge angewiesen sind, besteht nach Meinung einiger Autoren (u.a. Habelt 1995:33) für diese weniger Bedarf, die Glaubwürdigkeit des eigenen Handelns zu demonstrieren. Die Arbeit von Naturschutzverwaltungen wird jedoch auch kritisch von der an Naturschutz interessierten Öffentlichkeit (z.B. auch durch Umwelt- und Naturschutzverbände) beobachtet. Damit entsteht auch für die Verwaltungen eine Verpflichtung, ein glaubwürdiges Verwaltungshandeln an den Tag zu legen. Der Maßstab für das Verwaltungshandeln sind vor allem die Umwelt- und Naturschutzgesetze.

Die Festlegung von Anforderungskriterien an Unternehmen ist für staatliche Naturschutzverwaltungen vergleichsweise schwierig. Fraglich ist, ob lediglich die Befolgung der (gesetzlich vorgeschriebenen) naturschutzgesetzlichen Regelungen als Kriterium für die Auswahl von Unternehmen zu Grunde gelegt wird oder eine darüber hinausgehende Umweltorientierung des Unternehmens. Nach Habelt (1995:34) müssen von Sponsoren Umweltstandards gefordert werden, die über den üblichen Rahmen hinausgehen, da sonst das Umweltsponsoring lediglich auf den Inhalt „Geld für Naturschutz gegen Öko-Image für den Sponsor“ reduziert werden würde und dem Anspruch des Umweltsponsorings, eine Ökologisierung der sponsernden Unternehmen zu erzielen, nicht entsprochen werden würde.

Papenfuß (1995:99) verweist darauf, dass die Interessen der Sponsoren offen gelegt werden müssen. Es muss sichergestellt werden, dass ein Sponsor mit seinem Engagement nicht weitergehende Ziele verfolgt und zu einem späteren Zeitpunkt mit entsprechenden Forderungen auf die Verwaltung zugeht (z.B. Baugenehmigungen, vgl. Kap. 4.7).

Fraglich ist, welche Unternehmen diese strengen Kriterien tatsächlich erfüllen können, insbesondere bei den heute bestehenden Firmenverflechtungen. Zu diskutieren wäre auch, ob nicht auch gerade die Unternehmen, die bislang wenig z.B. für den betrieblichen Umweltschutz getan haben, geeignete Sponsorpartner wären – u.a. damit der Naturschutz mit dem jeweiligen Unternehmen in einen Dialog treten und so ggf. auf verbesserte Umweltstandards Einfluss nehmen könnte.

### 4.5.1 Anforderungen an Partner

In staatlichen Naturschutzverwaltungen liegen – im Gegensatz zu den Umwelt- und Naturschutzverbänden, s.o. - bislang kaum Konzepte oder Kriterienkataloge zur gezielten Auswahl von Unternehmen vor (vgl. Fleischer 1998: 75, Kühnau 2000, dies bestätigt auch die Erhebung von 2004). Die den wenigen vorliegenden Ausarbeitungen<sup>71</sup> wurden überwiegend von den für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien bzw. nachgeordneten Behörden aufgestellt. Konzepte von Großschutzgebieten lagen nicht vor.

Die Kriterien für die Auswahl der möglichen Partner sind in den Konzepten relativ weit gefasst („umweltfreundliches Verhalten des Sponsors“), die letztendliche Auswahl soll im Einzelfall getroffen werden. Die von Gorthel, Kramer und Stölting (Bezirksregierung Weser-Ems, Diskussionspapier zum Ökosponsoring, 1995) beschriebenen Anforderungen an Sponsoren können stellvertretend auch für die weiteren vorliegenden Konzepte zitiert werden:

*„Bevorzugte Unternehmen seitens der Naturschutzbehörden hingegen können Firmen sein, die aufgrund ihrer Firmenphilosophie bereits Umweltfragen und –problemen intern wie auch extern offen gegenüberstehen und bereits entsprechend handeln. Bevorzugt würden aber auch insbesondere Firmen sein, die nicht ausschließlich von den regenerativen Ressourcen unserer Umwelt zehren oder diese irreparabel belasten. Die Partnerwahl erfolgt immer erst im Einzelfall während der Projektarbeit aufgrund beidseitig vorhandener Grenzen der Toleranz bzw. Akzeptanz. Umweltsponsoring ist nur dann glaubwürdig und erfolgreich, wenn der Sponsor zumindest erkennen lässt, dass er selbst konsequent den Umweltgedanken in seinem Betrieb aufnimmt. Die Produkte, aber auch deren Herstellungsweisen sind in dieser Hinsicht zu prüfen (Produktpalette, Produktionsweise, -wege und Dienstleistungen). Gleichzeitig sollte der Sponsor allgemeinen Umweltzielen positiv gegenüberstehen. Ansätze ökologischen Denkens und Arbeitens müssen wenigstens erkennbar sein. Dabei spielt die Kontinuität dieses Verhaltens eine nicht zu unterschätzende Rolle. Ökologische, trendgeprägte Eintagsfliegen können nicht als Sponsorpartner akzeptiert werden. Trotz allem darf nicht von vornherein die „Schere im Kopf“ angesetzt werden. Pragmatisches Vorgehen ist vonnöten. Bei den heutigen Firmenverflechtungen wird es schwer möglich sein, sog. „harmlose“ Unternehmen zu finden.“ (ebenda 1995:9)*

Als weitere Anforderungen wird der lokale Bezug zum konkreten Projekt genannt. Das Konzept aus Baden-Württemberg (Ministerium für Ländlichen Raum Baden-Württemberg, 1998) betont, dass „keine Interessenskollisionen zum Nachteil für den Naturschutzes“ entstehen dürfen. Gegenleistungen des Naturschutzes (im Sinne von z.B. „Gefälligkeitsgenehmigungen“) müssen ausgeschlossen sein. Damit muss insbesondere auf eine Finanzierung hoheitlicher Aufgaben verzichtet werden (vgl. Kap. 4.2).

Aus den durchgeführten Befragungen (Papenfuß 1995; Fleischer 1998; Hessisches Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten 1999; Kühnau 2000 und Erhebung 2004) ergibt sich ein ähn-

---

<sup>71</sup> Als *Sponsoringkonzept* (im Sinne eines strategischen Entwurfs) wird keine der vorliegenden Arbeiten von den Autoren bezeichnet. Zum Teil handelt es sich um Erfahrungsberichte oder Diskussionsvorlagen zur internen Abstimmung. Im Folgenden wird zur Vereinfachung dennoch der Begriff „Konzept“ genutzt.

liches Bild. Zusammengefasst betrachtet, werden die folgenden Anforderungen an Unternehmen als Finanzpartner gestellt:

- Als grundsätzliche Eigenschaften werden von dem Unternehmen Seriosität, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit gefordert. Das Unternehmen sollte Interesse z.B. am Schutzgebiet zeigen und sich mit diesem identifizieren („*nicht nur ein grünes Mäntelchen umhängen*“<sup>72</sup>).
- Die Unternehmensziele, jedoch auch die Produkte und Technologien des Unternehmens müssen mit den Zielen des Naturschutzes, des Projektes bzw. des Großschutzgebietes vereinbar sein bzw. dürfen diesen nicht widersprechen. Auch im Zusammenhang mit dem Unternehmensimage wird ein „ökologisch sauberes Image“ bzw. „grünes Image“ gefordert, das Unternehmen „*darf in Umweltfragen zumindest nicht anrühlig sein*“.
- Von besonderer Bedeutung ist der lokale bzw. regionale Bezug der Unternehmen. Insbesondere in den Biosphärenreservaten wird eine Zusammenarbeit mit regionsansässigen Firmen zur nachhaltigen regionalen Entwicklung angestrebt. So wird z.B. eine Kooperation mit überregionalen Unternehmen zwar nicht ausgeschlossen, doch es muss gewährleistet sein, dass diese nicht in Konkurrenz zu Unternehmen in der Region treten (vgl. insbesondere Fleischer 1998:70).
- Bekanntheit: Um mögliche Risiken<sup>73</sup> zu minimieren, werden zum Teil nur Finanzpartnerschaften mit Unternehmen eingegangen, mit denen die Verwaltung bereits erfolgreich zusammengearbeitet hat (z.B. Betriebe forstlicher Dienstleistungen) oder deren positive, aufgeschlossene Haltung gegenüber dem Naturschutz bekannt ist.

Während die Anforderungen an die Auswahl des Unternehmens noch verhältnismäßig vage bleiben, bestehen genauere Vorstellungen hinsichtlich des Verhaltens während der Finanzpartnerschaft.

So soll das Unternehmen im Laufe des Projektes

- der Verwaltung „*Freiheit*“ in den Projekten und mit z.B. angekauften Grundstücken lassen,
- „*keine Auflagen stellen*“ und
- der Verwaltung eine unabhängige Denk- und Handlungsweise bewahren („*Fachliche Abstriche durch Vorstellungen des Sponsors sind nicht zu akzeptieren.*“).
- Es müssen klare Absprachen bzw. Verträge getroffen werden, wie die Kosten und ggf. Folgekosten abgedeckt werden.
- Es muss sichergestellt sein, dass das Unternehmen keine weitergehenden Ziele verfolgt (z.B. die Einflussnahme auf Entscheidungen der Verwaltung).
- Es dürfen keine Abhängigkeiten/Verpflichtungen entstehen, die über die eigentlichen Ziele des Naturschutzes hinausgehen.

Je nach Art der eingesetzten Mittel und den Erfahrungen ändern sich allerdings diese Anforderungen. Die Forderung „*keine Auflagen*“ wurde vor allem dann gestellt, wenn überwiegend Spenden

---

<sup>72</sup> Im Folgenden werden Zitate aus den jeweiligen Konzepten bzw. Befragungen (Kühnau 2000 und 2004) kursiv dargestellt, da den Befragten Anonymität zugesichert wurde.

anstatt Sponsorengelder eingenommen wurden. Mit zunehmender Erfahrung im Einsatz privater Finanzmittel wurden die Anforderungen an die Unternehmen konkretisiert.

Bemerkenswert ist dennoch die Diskrepanz zwischen einerseits geringen Anforderungen bei der Auswahl der Partner und andererseits genaueren Vorstellungen von dessen Verhalten im Laufe des Projektes.

Die Auswahl möglicher Unternehmen wird zum Teil relativ vage formuliert („In Umweltfragen zumindest nicht anrühlich“, „flexibel innerhalb des allgemeinen gesetzlichen Rahmens“). So wurden in den vorliegenden Befragungen z.B. keine konkreten Überlegungen zu bestehenden Geschäftsbeziehungen oder zur Affinität der Zielgruppen von Naturschutzverwaltung und Unternehmen (abgesehen von der genannten „Vereinbarkeit mit den Zielen des Naturschutzes oder des Großschutzgebietes“) getroffen.

Vergleicht man damit die gewünschte weitgehende Freiheit bei der Durchführung der Projekte bzw. der Verwendung der Mittel, so hat es den Anschein, als würde die Zusammenarbeit und der kommunikative Austausch mit den Unternehmen nicht in jedem Fall angestrebt. Es geht scheinbar ausschließlich um das jeweilige Projekt, weniger um eine weiterführende, grundsätzlichere Zusammenarbeit.

#### 4.5.2 Anforderungen an Projekte

Viele Aufgaben der Naturschutzverwaltungen gehören zum hoheitlichen Aufgabenbereich und können aufgrund von möglichen Interessenskonflikten nicht durch Private finanziert werden (vgl. Kap. 4.2).

Nach Habelt (1995:21) verbleiben für eine Finanzierung durch Unternehmensspenden und Sponsorengelder damit Aufgaben, die auf der Basis privatrechtlicher Verträge auch an Dritte in Auftrag gegeben werden können. Dies sind vor allem

- die Erarbeitung der fachlichen Grundlagen für die Landschaftsplanung und für die Ausweisung von Schutzgebieten,
- die Erstellung von Pflege- und Entwicklungsplänen,
- die Durchführung von Schutz-, Pflege- und Entwicklungsmaßnahmen in und außerhalb von Schutzgebieten,
- die Überwachung der Entwicklung von Schutzgebieten (Monitoring),
- die Erarbeitung von Artenschutzprogrammen und der „Roten Listen“ sowie
- Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und der Umweltbildung.

Papenfuß (1995:69) legt dagegen zur Abgrenzung möglicher Aufgabenbereiche für den Einsatz von Sponsorengeldern im staatlichen Naturschutz mehrere Beurteilungskriterien an. Diese beziehen sich z.B. auf den Beitrag des Sponsoring zur Erreichung der ökologischen Ziele, die tatsächliche Notwendigkeit des Einsatzes von Sponsorengeldern oder die Akzeptanz der Öffentlichkeit und der Mitarbeiter, für den entsprechenden Aufgabenbereich Sponsorengelder einzusetzen. Papenfuß leitet daraus ebenfalls die o.g. Aufgabenbereiche ab, erweitert diese aber noch um die möglichen sponsorfähigen Aufgaben

---

<sup>73</sup> etwa die Darstellung des Engagements in der Unternehmenswerbung in einer Form, die den Absichten des Naturschutzes widerspricht.

- Grunderwerb (Unterstützung bei dem Ankauf naturschutzfachlich wertvoller Flächen) und
- Anschaffung verwaltungsbezogener Sachmittel (z.B. Kommunikationstechnik, Messgeräte u.a.)<sup>74</sup>.

Der bisherige Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder konzentriert sich auf die Finanzierung von Maßnahmen des Artenschutzes (Renaturierungen, Pflegemaßnahmen, Flächenankauf) und der Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung (Druck von Publikationen, Unterstützung von Veranstaltungen, Preise für Wettbewerbe usw.). Weitere Einsatzbereiche sind vor allem in den Großschutzgebieten Maßnahmen zur Besucherlenkung, die Ausstattung mit Sachmitteln (z.B. Computertechnik), Forschungsprojekte und bauliche Investitionen (insbesondere Besucherzentren) (vgl. Papenfuß:1995, Kühnau 1998: 279, Erhebung 2004).



Abbildung 10 „Hasseröder Naturpreis“, Sponsorengelder fließen bevorzugt in Projekte des Artenschutzes.

Die rechtliche Sicherheit, für die genannten Aufgabenbereiche private Finanzmittel einsetzen zu dürfen, ist nur ein Grund für ihre Bevorzugung. Maßnahmen des Artenschutzes und der Umweltbildung sind durch ihre emotionale positive Besetzung (Tiere, Jugendarbeit u.ä.) ausgesprochen medienwirksam. Darüber hinaus sind sie geeignet, die ansonsten oft schwer zu vermittelbaren Anliegen von Naturschutz und Landschaftspflege darzustellen. Sowohl die Unternehmen als auch die Naturschutzverwaltungen können Projekte in diesen Aufgabenbereichen daher gut für ihre Öffentlichkeitsarbeit und zur Akzeptanzsteigerung ihrer Arbeit bzw. ihrer Produkte nutzen (vgl. Kap. 3.2.2).

Die für Unternehmensspenden und Sponsorengelder geeigneten Aufgabenbereiche und ihre mögliche Verwendung für die Öffentlichkeitsarbeit werden in den vorliegenden Konzepten bzw. Befragungen nur zum Teil thematisiert. Der Schwerpunkt liegt auch hier auf Maßnahmen des Artenschutzes und der Öffentlichkeitsarbeit/Umweltbildung.

Weitere Anforderungen beziehen sich auf

- den thematischen Zusammenhang zwischen Unternehmen und finanzierten Projekt (z.B. Molkereien fördern eine extensive Grünlandbewirtschaftung)

<sup>74</sup> In der vorliegenden Arbeit wird dem erweiterten Ansatz von Papenfuß (1995) gefolgt.

- die Zeitdauer des Projektes: Einige Verwaltungen streben „möglichst langfristige“ Projekte an. Mehrfach wird aber auch eine zeitliche Begrenzung gewünscht („überschaubar in der Zeit“, „max. 3-5 Jahre Laufzeit“). Projekte mit einer kürzeren Laufzeit sind in der Regel weniger komplex, damit in Hinsicht auf die Arbeitskapazitäten in den Verwaltungen eher umsetzbar. Es sind früher Ergebnisse vorzeigbar.
- die Kosten: mit der Umsetzung von Projekten und der ggf. vom Unternehmen geforderten Öffentlichkeitsarbeit ist ein erhöhter Arbeitsaufwand verbunden. Mehrfach wird genannt, dass die Höhe der Finanzmittel den Arbeitsaufwand „lohnend“ soll. Mindestsummen werden jedoch nicht festgelegt (s. hierzu genauer Kap. 4.6.3).

Ähnlich wie bei der Auswahl der Partner (s. Kap. 4.5.1) verfolgen einige der befragten Naturschutzverwaltungen einen sehr pragmatischen bzw. wenig differenzierten Ansatz. So werden Anforderungen an Projekte „flexibel nach Absprache“ formuliert bzw. werden grundsätzlich „nur wenige!“ Anforderungen gestellt.

## **4.6 Planung und Einbindung in das Verwaltungshandeln**

### **4.6.1 Planung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern**

In den Unternehmen ist in den letzten Jahren eine Professionalisierung hinsichtlich der Planung ihres Sponsorings festzustellen (vgl. Kap. 3.3).

Auch für den Empfänger besteht die Notwendigkeit, angestrebte Finanzpartnerschaften systematisch zu planen, um sich dem potenziellen Geldgeber als kompetenter und professioneller Partner zu präsentieren und sich so gegenüber anderen Mitbewerbern zu profilieren.

In Kap. 3.3 wurde der idealtypische Planungsprozess zur Vergabe von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in Unternehmen dargestellt. Einen vergleichbaren idealtypischen Planungsprozess aus Sicht der Empfänger stellt Meininger (2000) vor:

**Abbildung 11** Idealtypischer Planungsprozess des Sponsoring aus Sicht des Gesponserten (verändert nach Meininger 2000:106)



Die Situationsanalyse (Schritt 1) dient der Beschreibung des eigenen Profils. Potenziale und Strukturen der Organisation werden herausgearbeitet, dazu gehört u.a. die Darstellung der Aufgaben bzw. der möglichen Dienstleistungsangebote. Eine strategische Entscheidung ist mit der Festlegung der Ziele verbunden, d.h. der Grundsatzentscheidung für oder gegen den Einsatz von Sponsorengeldern. Die grundsätzliche Entscheidung wird in einem zweiten Schritt mit Sponsoringzielen unteretzt (z.B. der Zielvorgabe, pro Jahr eine festgelegte Summe an Sponsorengeldern einzunehmen). Schritt 3 legt die Zielgruppen fest, die durch das Sponsoring erreicht werden sollen (Unternehmen als potenzielle Sponsoren, an Naturschutz Interessierte usw.). Mit der sponsoringspezifischen Situationsanalyse werden differenzierter die Grundvoraussetzungen der Verwaltung geklärt, u.a. die organisatorischen Voraussetzungen, Finanzbedarf, Tätigkeitsbereiche oder mögliche Projekte. Die Sponsoringstrategie (Schritt 4) befasst sich konzeptionell mit der Realisierung der Sponsoringziele und klärt beispielsweise, welche Unternehmen oder Branchen in welcher Form angesprochen werden sollen oder welche Gegenleistungen angeboten werden könnten. Sponsoringpakete sind Angebote an die Unternehmen, die mögliche Projekte und Gegenleistungen sowie deren Kosten umfassen (Schritt 5). Daran schließt sich die Akquisitionsphase an (Auswahl und Ansprache der möglichen Sponsoren, Schritt 6) sowie die Durchführung der Projekte (Schritt 7). Zu regeln sind dafür u.a. Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung und die Bereitstellung ggf. erforderlicher personeller und materieller Ressourcen. Erfolgskontrollen stehen am Ende der Durchführung (Schritt 7). Diese

beziehen sich zum einen auf die gewünschte naturschutzfachlichen Wirkung der umgesetzten Maßnahme, zum anderen auch auf die Resonanz in der Öffentlichkeit<sup>75</sup>.

Innerhalb der staatlichen Naturschutzverwaltungen ist eine zielorientierte Planung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern bislang nicht bzw. nur in Einzelfällen erkennbar. Meininger (2000) stellt fest, dass Sponsoringentscheidungen meist ad hoc getroffen werden. Während über die Ziele des Sponsorings noch überwiegend Vorstellungen bestehen (vor allem die Erzielung zusätzlicher Einnahmen wird beabsichtigt), bestehen Defizite vor allem in der Situationsanalyse und der Erfolgskontrolle. So hatten über 80% der Befragten, die bereits Sponsoringeinnahmen erzielten, keine Richtlinien für deren Einsatz konzipiert. Lediglich 3% der befragten Institutionen hatten ihre Sponsoringrichtlinien in schriftlicher Form fixiert, die übrigen hatten verwaltungsinterne Absprachen getroffen. Erfolgskontrollen fanden nicht statt (ebenda 2000: 113ff).

Die Ergebnisse von Meininger werden durch die im Rahmen der vorliegenden Arbeit 2004 vorgenommene Befragung bestätigt. Wie in Kap. 4.5.1 und 4.5.2 bereits dargelegt wurde, sind Konzepte für die Planung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengelder nur ansatzweise vorhanden. Eine konzeptionelle Vorgehensweise kann demnach ein wesentlicher Ansatzpunkt für die Optimierung der zukünftigen Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengelder sein (vgl. Kap. 7).

#### 4.6.2 Entscheidungsträger, Umsetzung, Initiative

Entsprechend dem hierarchischen Aufbau der staatlichen Verwaltungen muss die grundsätzliche Entscheidung über den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder auf ministerieller Ebene getroffen werden. Die Umsetzung kann durch die für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Ministerien selbst erfolgen bzw. es können die nachgeordneten Behörden per Erlass damit betraut werden.

Aus den vorliegenden Informationen/Erhebungen ist nur bedingt nachzuvollziehen, ob den bisherigen Engagements eine grundsätzliche Entscheidung vorher ging.

In der Befragung von Kühnau (2000) wurde festgestellt, dass die Initiative zum Einsatz von privaten Finanzmitteln überwiegend vom Geldgeber ausging. Zum Teil fehlten in den Verwaltungen Vorüberlegungen, wie „zufällig“ eingehende Gelder einzusetzen wären. Sollten die Sponsorengelder dann kurzfristig eingesetzt werden (z.B. im Rahmen eines Firmenjubiläums), wurden auch Maßnahmen umgesetzt, die zum Teil in ihrer Bedeutung für den Naturschutz strittig waren (ebenda, 2000:279, 280). In diesen Fällen kann davon ausgegangen werden, dass eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmensspenden und Sponsorengelder (und damit eine Entscheidung über deren Einsatz) nicht stattgefunden hatte. In einigen Bundesländern erfolgt jedoch eine Anwerbung entsprechender Mittel direkt durch das Ministerium. Hier ist von einer grundsätzlichen Entscheidung für den Einsatz auszugehen.

Die nähere Ausgestaltung bzw. Umsetzung möglicher Finanzpartnerschaften wird zumeist an die nachgeordneten Behörden delegiert. Bei dem Fehlen eines Konzeptes bereits auf ministerieller E-

---

<sup>75</sup> Auch hier fehlt die ggf. notwendige Pflege und Weiterführung des jeweiligen Projektes (vgl. Anmerkung zum idealtypischen Planungsprozess im Unternehmen, s. Kapitel 3.3)

bene verbleibt diesen ein weiter Spielraum, was die Auswahl der Partner, der Projekte und die denkbaren „Gegenleistungen“ anbelangt.

Häufiger erfolgte keine ministerielle Anweisung, Unternehmensspenden und Sponsorengelder zu akquirieren. Initiativen z.B. der Großschutzgebiete wurden (wenn zum Teil auch nach Zögern) toleriert.

Die Zuständigkeit für die Anwerbung und die Koordinierung von Unternehmensspenden und Sponsorengelder liegt gemäß der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Befragung 2004 in den Länderministerien und Großschutzgebieten in unterschiedlichen Händen<sup>76</sup>. In den Länderministerien wechseln die Zuständigkeit z.B. nach Projekt bzw. fachlicher Zuständigkeit. In den Großschutzgebieten wird häufig eine Verantwortlichkeit des Leiters genannt („Chef!“) oder es werden zentral Mitarbeiter der Öffentlichkeitsarbeit mit dieser Aufgabe betraut. Bei einer projektbezogenen Anwerbung von Finanzmitteln sind zum Teil auch hier die Bearbeiter des jeweiligen Projektes zuständig. In manchen Großschutzgebieten sollen „alle Mitarbeiter“ die Anwerbung von Mitteln unterstützen.

Eine wesentliche Bedeutung für die Anwerbung und den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder haben die Fördervereine der Großschutzgebiete. Sie sind zumeist gemeinnützige Vereine, die gemäß ihren Satzungen das entsprechende Großschutzgebiet unterstützen und häufig auch die nachhaltige ökologische, kulturelle und wirtschaftliche Entwicklung der Region anstreben. Es sollen in den Fördervereinen vor allem öffentlichkeitswirksame Projekte realisiert werden, die dem Großschutzgebiet zu mehr Akzeptanz verhelfen. Die Bandbreite reicht dabei von gelegentlichen geführten Wanderungen, die der Förderverein anbietet, bis zum regelmäßigen Betrieb von Infohäusern oder Maßnahmen zum Artenschutz. Die Zusammenarbeit mit der Verwaltung der Großschutzgebiete ist zum Teil sehr eng, häufig sind Mitarbeiter der Großschutzgebietsverwaltung auch im Förderverein engagiert. Die angeworbenen privaten Finanzmittel werden der Verwaltung in der Regel nicht zur Verfügung gestellt, sondern die Fördervereine realisieren damit in eigener Verantwortung (aber meist in enger Abstimmung mit der Verwaltung) Projekte, die dem Großschutzgebiet zugute kommen. Aufgrund ihrer Unabhängigkeit von den haushaltstechnischen und rechtlichen Bestimmungen der Verwaltung besitzen die Fördervereine eine erhöhte Flexibilität bei der Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern und der Umsetzung der Projekte. Dieser Vorteil wird von den Verwaltungen zum Teil genutzt, um akquirierte Finanzmittel unabhängig von Haushaltsregelungen einsetzen zu können (vgl. Kap. 4.6.3).

Unternehmen bevorzugen feste, verlässliche Ansprechpartner innerhalb der zu unterstützenden Organisation (vgl. Kap. 3.2.1), die oben beschriebene wechselnde Zuständigkeit mehrerer Personen oder Fachbereiche ist insofern ungünstig. Es können u.U. Kompetenzüberschneidungen auftreten, die nach außen zu einem uneinheitlichen Auftreten und innerhalb der Verwaltung zu Mehraufwand und einem erhöhten Abstimmungsbedarf führen können. Ein häufiger Wechsel der Ansprechpartner kann beim Unternehmen Zweifel an der Verlässlichkeit der Verwaltung aufkommen lassen. Die zum Teil vorkommenden wechselnden Zuständigkeiten erklären sich jedoch aus der Tatsache, dass die Anwerbung von Finanzmitteln und die Durchführung der Finanzpartnerschaften

---

<sup>76</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Meininger (2000:117).

überwiegend in den Händen der regulären Mitarbeiter der Verwaltungen liegen. Professionelle Agenturen zur Vermittlung von Sponsorpartnern werden nur vereinzelt herangezogen. Schulungen der Mitarbeiter zum Fundraising fanden nicht statt (Kühnau 2000:279). Mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder sind darüber hinaus erhöhte Anforderungen u.a. an die öffentlichkeitswirksame Darstellung der Projekte verbunden (s. Kap. 4.6.4). Um dies zusätzlich zu der regulären Arbeit bewältigen zu können, wird die Anwerbung von Finanzmitteln daher häufig auf mehrere Mitarbeiter der Verwaltung verteilt.

Die Initiative zum Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder ging (gemäß der Befragung in 2004) überwiegend von den Naturschutzverwaltungen sowie ggf. dem Förderverein aus, nur zum Teil wurde auch eine Initiative der Unternehmen genannt. In der Befragung von Kühnau (2000) traten noch die Unternehmen in der Mehrzahl der Fälle an die Naturschutzverwaltungen heran. Fraglich ist, ob sich hieraus ein grundsätzlich geändertes Verhalten der Naturschutzverwaltungen ableiten lässt, zumal die vorliegenden Antworten nur teilweise aus den selben Naturschutzverwaltungen bzw. von denselben befragten Mitarbeitern stammen. In dieser Hinsicht besteht weiterer Untersuchungsbedarf.

### 4.6.3 Festlegung, Höhe und Verbuchung der Einnahmen

Innerhalb eines Sponsoringkonzeptes der Verwaltung würden sich auch ungefähre Summen festlegen lassen, die pro Jahr von dieser akquiriert werden sollten (vgl. Kap. 4.6.1, Schritt 5 des idealtypischen Planungsprozesses). Da mit der Anwerbung von privaten Finanzmitteln und der Durchführung der Finanzpartnerschaften auch zusätzliche Aufgaben entstehen (s.o.), ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht über die Finanzierung der eigentlichen Kosten des Projektes hinaus (z.B. Druckkosten einer Broschüre) auch der Ausgleich dieser Mehraufwendungen notwendig.

Die Festlegung von Mindestsummen wird von einzelnen Naturschutzverwaltungen kontrovers beurteilt. Gorthel, Kramer und Stöltzing (1995) lehnen z.B. Mindestsummen ab:

*„Der Umfang, d.h. die Größe der Sponsoringprojekte spielt für das durch die Bezirksregierung angestrebte Sponsoring absolut keine Rolle. Sponsoring ist unabhängig von jeglicher Größenordnung willkommen.“* (ebenda 1995: 6)

Die Gesellschaft zur Förderung des Nationalparks Hochharz e.V. (GFN<sup>77</sup>) gibt dagegen in einer Broschüre, die förderfähige Projekte im Nationalpark vorstellt, zwar keine Mindestsummen an, nennt jedoch die Gesamtkosten des jeweiligen Projektes. Einzelpreise (etwa die Kosten eines Beigleitfaltblatts für eine Ausstellung oder den Rückbau von 100 m Kolonnenweg) geben potenziellen Geldgebern eine Orientierungshilfe (GFN 1996, vgl. Abb. 21, Kap.7).

Dass die Festlegung von Mindestsummen thematisiert werden muss, zeigen die Ergebnisse der Befragung 2004. Auf die Frage nach Anforderungen an Projekte (Frage 20, s. Anhang 9.5). antworteten mehrere Großschutzgebiete, dass Aufwand und Kosten in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen müssen.

Zwischen den einzelnen Naturschutzverwaltungen bestehen deutliche Unterschiede hinsichtlich der Höhe der Einnahmen. Im Zeitraum der letzten 3 Jahre wurden Summen zwischen 2.500 EUR und

<sup>77</sup> Die GFN ist der Förderverein des Nationalparks Harz und arbeitet sehr eng mit den Mitarbeitern des Nationalparks zusammen, so dass die Broschüre durchaus als Beispiel für die Festlegung von Mindestsummen durch staatliche Naturschutzverwaltungen angesehen werden kann.

200.000, 00 EUR an Unternehmensspenden und Sponsorengelder eingenommen, wobei die neu eingerichteten Großschutzgebiete tendenziell die bislang geringsten Summen aufwiesen. Großschutzgebiete, die bereits seit mehreren Jahren bzw. Jahrzehnten private Finanzmittel einsetzen, hatten die höchsten Einnahmen zu verzeichnen. Die Länderministerien nahmen in der Mehrzahl zwischen 10.000 bis 25.000 EUR in den letzten 3 Jahren ein, in einem Einzelfall wurden 200.000 EUR in diesem Zeitraum eingenommen (s. Befragung 2004).

Verglichen mit den derzeitigen bzw. den benötigten Aufwendungen für die Aufgaben des Naturschutzes und der Landschaftspflege liegen die genannten Summen lediglich im Promille-Bereich der regulären Haushalte. Dennoch sind die befragten Naturschutzverwaltungen einstimmig der Meinung, dass sich der Einsatz der Unternehmensspenden und Sponsorengeldern auch unter Berücksichtigung des Arbeitsaufwandes gelohnt hat, da die derzeit über Unternehmensspenden bzw. Sponsorengelder finanzierte Projekte ohne diese privaten Finanzmittel nicht hätten durchgeführt werden können (vgl. Befragung 2004). Bezogen auf die Finanzierung einzelner Projekte, sind die Einnahmen aus Unternehmensspenden und Sponsorengeldern von besonderer Bedeutung. Nach den Untersuchungen von Meininger (2000) liegt der Anteil des Sponsorings an der Finanzierung einzelner Projekte im Durchschnitt zwischen 10 – 30% (ebenda 2000:77). Im Erfahrungsbericht des Landesministeriums Baden-Württemberg wird der Anteil von Sponsoring an einzelnen Projekten auf ca. 30-50% der Kosten, zum Teil auch auf 100% der Kosten beziffert (ohne Berücksichtigung des Personal- und Zeitaufwandes der Naturschutzverwaltung) (Ministerium Ländlicher Raum Baden-Württemberg, 1998).

### **Verbuchung von Unternehmensspenden und Sponsorengelder im Verwaltungshaushalt**

Finanzielle Einnahmen und Ausgaben einer Verwaltung sind an den durch das Haushaltsgesetz festgestellten Haushaltsplan gebunden. Die Haushaltspläne werden von den rechtsetzenden Organen (z.B. Landtag) festgesetzt und unterliegen einer politischen Entscheidung. Die Mittelzuweisungen der einzelnen Ressorts in den Haushaltsplänen entscheiden damit im wesentlichen den finanziellen Handlungsspielraum der einzelnen Verwaltungen.

Zusätzliche Einnahmen aus Spenden und Sponsoring müssen auf einem Einnahmetitel im Haushaltsplan veranschlagt werden. Habelt (1995:37) weist darauf hin, dass die Einnahme von z.B. Sponsorengeldern ohne Veranschlagung im Haushalt das Prinzip der Gewaltenteilung durchbricht und die politischen Gremien als gesetzgebende bzw. die Verwaltung kontrollierende Organe ausschließt. Dies sei insbesondere problematisch, da mit einem Sponsoringvertrag auch immaterielle Gegenleistungen der beteiligten Naturschutzverwaltungen verbunden sind.

Wie die Befragung 2004 ergab, haben einige der Bundesländer und der Großschutzgebiete bereits einen Einnahmetitel „Sponsoring“ im Landshaushaltsplan eingerichtet. Ohne konkrete Zuweisung gehen Einnahmen in den Haushalt der Einheitsbehörde ein und sind unter Umständen für den Naturschutz nicht verfügbar. Spenden, die zweckgebunden zur Verfügung gestellt werden, können jedoch auch zweckgebunden ausgegeben werden.

Einnahmen der Verwaltung müssen im Haushaltsplan erfasst werden. Damit angeworbene Unternehmensspenden und Sponsorengelder ohne haushaltstechnischen „Aufwand“ verwendet werden

können, werden zum Teil vom Haushalt unabhängige Regelungen getroffen. Mögliche Wege sind z.B.:

- Das Unternehmen zahlt die Rechnungen für die Projekte direkt an den Auftragnehmer (z.B. Druckerei, Landschaftspflegebetrieb usw.).
- Die Zahlung erfolgt an beteiligte Verbände und Vereine, meist die Fördervereine der Großschutzgebiete. Diese führen (mit Unterstützung der Verwaltung) das Projekt und die Finanzierung über eigene Konten bzw. Haushalte durch.
- Es wird ein gesondertes Konto eingerichtet, das ausschließlich für Sponsorengelder genutzt wird.

Die Abkoppelung von den starren Vorgaben der Haushaltspläne ermöglicht eine Flexibilisierung der Mittelverwendung. Dennoch werden die genannten Sonderregelungen bei zunehmendem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder aufwändig. Die Umgehung des Haushalts kann zudem problematisch durch die fehlende Transparenz und Kontrolle durch die Legislative werden (s.o.). Klare Regelungen werden von den Naturschutzverwaltungen gewünscht. So nannten mehrere der 2004 befragten Naturschutzverwaltungen die Einrichtung eines entsprechenden Haushaltstitels bzw. haushaltstechnische Erleichterungen als notwendige Änderung zur Optimierung des Einsatzes von zusätzlichen Finanzmitteln. Ein eigener Haushaltstitel würde darüber hinaus auch für Transparenz bei der Einnahme und der Verwendung der Gelder sorgen.

#### 4.6.4 Integration in die Öffentlichkeitsarbeit

Unternehmen verfolgen mit einem Engagement im Umweltbereich vorrangig den Aufbau eines positiven Images, das indirekt auch marktbezogene Vorteile erzielen soll (vgl. Kap. 3.1). Ein wesentliches Mittel zur Zielerreichung ist dabei die Präsentation der über von den Unternehmen finanzierten Projekte in der Öffentlichkeit, entweder durch das Unternehmen oder den Geförderten. Die Anforderungen der Unternehmen bei den bisherigen Finanzpartnerschaften in den Naturschutzverwaltungen (vgl. Umfrage 2004) beziehen sich neben der zweckgebundenen Verwendung der Mittel in der Tat vor allem auf die Darstellung des Engagements in der Öffentlichkeit. Gewünscht wurde die Nennung des Unternehmens bzw. die Platzierung des Firmen-Logos auf Veröffentlichungen oder die generelle Erwähnung des Unternehmens als Sponsor in der Öffentlichkeit. Die Naturschutzverwaltungen haben ihrerseits die Unternehmen in ihre Öffentlichkeitsarbeit eingebunden. So wurde bei Presseterminen und –mitteilungen oder Veranstaltungen (z.B. gesponserten Wettbewerbsprämierungen) das Unternehmen genannt. In Ausstellungen, Broschüren und anderen Veröffentlichungen wird auf den jeweiligen Sponsor hingewiesen. Auch in den Internetauftritten einzelner Verwaltungen werden die Engagements der Unternehmen dargestellt.

Die Finanzierungen werden überwiegend in die reguläre Öffentlichkeitsarbeit der Naturschutzverwaltungen eingebunden. Fraglich ist, ob bei selbst finanzierten Projekten z.B. ein Pressetermin abgehalten würde. Im Gegensatz zur ansonsten eher „zurückhaltenden“ Öffentlichkeitsarbeit der Naturschutzverwaltungen werden Projekte, die von Unternehmens finanziert werden, tendenziell stärker in der Öffentlichkeit präsentiert, da hier eine Verpflichtung gegenüber dem Geldgeber besteht.

## **4.7 Risiken und Grenzen des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen**

Die Motive für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern und die damit verbundenen Vorteile für die Verwaltungen wurden in Kap. 4.4 dargestellt.

Die finanzielle Unterstützung durch Unternehmen wird in den Verwaltungen derzeit noch kontrovers diskutiert. Zum Teil bestehen innerhalb der Verwaltungen grundsätzliche Bedenken, dass der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder nicht mit der öffentlich-rechtlichen Aufgabenwahrnehmung der Verwaltungen vereinbar wäre. Im folgenden werden die in Literatur und empirischen Untersuchungen geäußerten Bedenken bzw. Befürchtungen sowie denkbare Risiken aufgezeigt und mit den Ergebnissen der in dieser Arbeit durchgeführten Befragung 2004<sup>78</sup> abgeglichen.

### **4.7.1 Negative Reaktionen der Öffentlichkeit**

Unternehmen beabsichtigen mit der Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern die Übertragung eines für die unternehmerischen Zielgruppen attraktiven Images vom Gesponserten auf das eigene Unternehmen und dessen Produkte (vgl. Kap. 3.1). Die Imageübertragung ist jedoch wechselseitig: ein negatives Image des Unternehmens kann sich auch auf den Empfänger übertragen, vor allem, wenn das Unternehmen die Finanzpartnerschaft als Alibi nutzt statt eigene Anstrengungen im Umweltschutz zu ergreifen.

Verwaltungen befürchten im Zusammenhang mit dem Einsatz privater Finanzmittel vor allem den Vorwurf der Bestechlichkeit, der Käuflichkeit oder der Bevorzugung einzelner Unternehmen (vgl. Senatsverwaltung für Inneres des Landes Berlin 1999:3, Meininger 2000:123). Auch der eventuell entstehende Eindruck, Verwaltungen könnten ihre Aufgaben nicht angemessen wahrnehmen, obwohl diese bereits durch Steuern finanziert werden, würde sich negativ auf das Ansehen der Verwaltungen in der Öffentlichkeit auswirken.

Empirisch lassen sich diese Befürchtungen kaum bestätigen.

In Einzelfällen ist der Versuch von Unternehmen, sich ein Entgegenkommen der Verwaltung an anderer Stelle, z.B. bei Genehmigungen, zu erkaufen, feststellbar (Kühnau 1998: 280).

Dies wirkt sich jedoch nicht auf die grundlegende Einstellung der Öffentlichkeit zum Sponsoring aus, zumal Bestechungsversuche selten publik werden. Sponsoring unterstützt in weiten Bereichen bereits seit Jahren öffentliche Aufgaben vor allem in den Bereichen Kultur oder Wissenschaft und ist von der Mehrheit der Bürger dort akzeptiert (vgl. Gallist/Hartwig, 1994). Dazu kommt, dass insbesondere Sponsoring auf kommunikative Zwecke ausgerichtet ist. Das sponsernde Unternehmen möchte sein Engagement in der Öffentlichkeit präsentieren. Zahlungen, die in den Bereich der Korruption fallen, erfolgen dagegen unter Ausschluss der Öffentlichkeit.

Ob tatsächlich ein Vorwurf der mangelnden Aufgabenwahrnehmung zu beobachten ist, kann aufgrund der vorliegenden Literatur nicht geklärt werden und wäre zu diskutieren.

---

<sup>78</sup> Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und Verwaltungen der Großschutzgebiete, 2004

Die Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengelder macht nur einen geringen Teil der Arbeit einer Naturschutzverwaltung aus. Nachteilig ist in diesem Zusammenhang, dass es Naturschutzverwaltungen nur selten gelingt, ihre reguläre Arbeit und ihre Erfolge in der Öffentlichkeit zu präsentieren. Damit nehmen Projekte, die über Spenden und Sponsoring realisiert werden, einen sehr breiten Raum in der Medienberichterstattung ein. In der Öffentlichkeit könnte der Eindruck entstehen, dass über diese Projekte hinaus kaum weitere relevante Arbeit geleistet werden würde.

#### 4.7.2 Rechtliche Bedenken<sup>79</sup>

**Verlust der Unparteilichkeit:** Staatliches Handeln ist zur Sicherung des Gemeinwohls und zur Neutralität verpflichtet. Um die Integrität der Amtsführung zu sichern, muss Verwaltungshandeln durch Sachlichkeit, Unparteilichkeit und Gleichbehandlung aller gesellschaftlichen Gruppen geprägt sein. Es darf sich nicht mit den Interessen einzelner Gruppen identifizieren und so seine Distanz bzw. Unparteilichkeit verlieren. Abhängig von den zu erbringenden Gegenleistungen besteht beim Einsatz privater Finanzmittel die Gefahr des Verlustes der Unparteilichkeit. Eine eindeutige Parteinahme wäre z.B. ein ministerielles Empfehlungsschreiben, in dem für die Produkte eines Unternehmens geworben wird.

Die in den bisherigen Finanzpartnerschaften vereinbarten Gegenleistungen bezogen sich jedoch ausschließlich auf die namentliche Nennung des Unternehmens z.B. in Publikationen oder auf Veranstaltungen (vgl. Kap. 4.6.4), so dass eine Parteinahme nicht vorliegt. Meininger (2000) vertritt unter Bezugnahme auf die Rechtsprechung die Auffassung, dass es im Verwaltungssponsoring grundsätzlich nicht die Verwaltung sei, die sich mit dem Unternehmen identifiziere, sondern vielmehr eine Identifikation des Unternehmens mit der Verwaltung erfolgt. Durch finanzielle Unterstützung der Verwaltung erziele ein Unternehmen als einzigen Vorteil die Kommunikation mit seinen Zielgruppen. Die eigentliche Aufgabendurchführung bleibt in alleiniger Verantwortung bei dem gesponserten Verwaltungsträger (ebenda 2000:136). Um den Vorwurf einer Parteinahme zu unterbinden bzw. zu entkräften, ist der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder in staatlichen Verwaltungen in jedem Fall transparent und nachvollziehbar zu gestalten.

#### **Zulässigkeit des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern**

Das Grundgesetz schließt eine unternehmerische Beteiligung der staatlichen Verwaltungen an Wirtschaft und Wettbewerb nicht aus. Die Einnahme von Sponsorengeldern ist eine erwerbswirtschaftliche Betätigung der Verwaltung. Im Rahmen der vereinbarten Gegenleistungen (namentliche Nennung des Sponsors, Hinweis auf dessen finanzielles Engagement) fördert sie die Geschäftszwecke des Unternehmens und dessen Wettbewerb, sofern sie dafür ein Entgelt erhält (Geldmittel oder geldwerte Leistungen wie Sachmittel oder Dienstleistungen) (vgl. Meininger 2000:177).

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob eine staatliche Verwaltung unlauteren Wettbewerb betreibt, wenn sie Unternehmensspenden bzw. Sponsorengelder annimmt.

Ein wettbewerbswidriges Verhalten würde vorliegen, wenn Verwaltungen ihre amtliche Autorität missbräuchlich ausnutzen, etwa indem sie einen Wettbewerber auf der Grundlage der ihr übertra-

---

<sup>79</sup> Rechtliche Bedenken werden im übrigen sowohl bei der Befragung von Meininger (2000) als auch im Rahmen eigener Erhebungen (2004) vor allem von den Verwaltungen der Länderministerien geäußert, weniger von den Verwaltungen der Großschutzgebiete.

genen Gewalt bzw. ihrer öffentlich-rechtlichen Stellung aktiv förderten und ihm damit einen Vorteil gegenüber anderen Mitbewerbern verschafften.

Bei wirtschaftlichen Nebentätigkeiten der staatlichen Verwaltungen (sog. Randnutzungen<sup>80</sup>), z.B. der Vermietung von Werbeflächen an öffentlichen Einrichtungen, liegt in der Regel keine Wettbewerbswidrigkeit vor (vgl. Schricker 1987). Die hoheitliche Aufgabenerfüllung oder die Nutzung der Verwaltungseinrichtungen zu amtlichen Zwecken wird dadurch nicht beeinträchtigt und es wird kein Vorteil ausgenutzt, der sich lediglich aus der öffentlich-rechtlichen Funktion der Verwaltung begründet. Die Nutzung von öffentlichen Veranstaltungen, Publikationen u.a. zum Zwecke des Sponsorings lassen sich hiermit vergleichen, soweit es z.B. die Namensnennung des Unternehmens (Logo) auf Plakaten, Broschüren usw. betrifft (Meininger 2000:183). Bei weitergehenden Kooperationen (z.B. gemeinsame Planung und Durchführung von Projekten) ist ein fließender Übergang zu wettbewerbswidrigen Empfehlungen (s.o.) zumindest denkbar. Es könnte der Eindruck entstehen, die Verwaltung würde deshalb mit dem jeweiligen Unternehmen kooperieren, weil nur dieses (im Gegensatz zu seinen Mitbewerbern) in der Lage sei, gemeinsam mit den Verwaltungen bestimmte Aufgaben zu lösen und dabei die qualitativ höchsten Anforderungen zu erfüllen.

Aus den vorliegenden Befragungen (Kühnau 2000, Erhebung 2004) lässt sich diese Befürchtung nicht bestätigen. Die Gegenleistungen der Verwaltungen bzw. die Anforderungen der Unternehmen bezogen sich fast ausschließlich auf die Nennung in Publikationen. Weiterreichende Kooperationen im o.g. Sinn konnten nicht festgestellt werden. Darüber hinaus bestand in keinem Fall eine ausschließliche Bindung an ein Unternehmen, so dass eine wettbewerbswidrige Vorteilsnahme einzelner Unternehmen nicht statt fand. Zu mutmaßen wäre auch, ob eine Verwaltung einem sponsernden Unternehmen gegenüber im regulären Amtsgeschäft eventuell sogar weniger Kulanz zeigt, um sich nicht dem Vorwurf der Parteilichkeit auszusetzen. In diesem Fall würde sich ein Sponsoring aus Sicht der Unternehmen negativ auswirken.

### 4.7.3 Finanzielle Nachteile/Grenzen

Bei einer dauerhaften Unterstützung wird zum Teil die finanzielle Abhängigkeit von den Unternehmen befürchtet. Dies um so mehr, wenn bei einer steten, erfolgreichen Akquisition von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern die öffentlichen Haushaltszuweisungen reduziert werden sollten.

Die Gefahr einer finanziellen Abhängigkeit erscheint bei jährlichen Einnahmen aus Unternehmensspenden und Sponsorengeldern, die zwischen 800,- und 50.000,- EUR liegen, relativ gering (vgl. Kap. 4.6.3). Die in der Regel fehlende Bindung an einzelne Großspender/-sponsoren (s.o.) verringert das Risiko einer finanziellen Abhängigkeit ebenfalls. Problematisch gestaltet sich jedoch zum Teil die Folgefinanzierung gesponserter Projekte. Nach Abschluss der Förderung bzw. des sponsorships können beträchtliche Folgekosten auf die Verwaltungen zukommen. Ein Beispiel dafür ist die laufende Unterhaltung von durch Spenden und Sponsoring finanzierten Besucherinfozentren.

---

<sup>80</sup> Eine Randnutzung liegt vor, wenn der Staat bei der Erfüllung seiner öffentlichen Aufgaben (d.h. seiner Haupttätigkeit) zusätzliche Nebentätigkeiten ausübt, um seine Einrichtungen und sein VerwaltungsPotenzial möglichst optimal auszunutzen und ein Brachliegen diesen WirtschaftsPotenzials, das im übrigen aber öffentlichen Zwecken dient, zu verhindern. Ein Beispiel für eine wirtschaftliche Randnutzungen ist z.B. das Anbringen von Reklametafel in Amtsräumen gegen Entgelt.

Neben den Betriebskosten sind hier auch weitere Finanzmittel u.a. für die Konzeption und Umsetzung neuer Veranstaltungen, Ausstellungen usw. zu veranschlagen.

Ob es durch die Einnahme von Unternehmensspenden und Sponsorengelder bisher zu einer Reduzierung der regulären Haushaltszuwendungen kam oder solche zu befürchten sind, kann mit den vorliegenden Untersuchungen nicht geklärt werden. Aufgrund der bisher verhältnismäßig geringen Einnahmen und der prognostizierten geringen Entwicklung des Umweltsponsorings (vgl. Kap. 2.5.2) erscheint das Risiko der Haushaltskürzung derzeit gering.

Ein grundlegender Nachteil ist die mangelnde Planbarkeit der Einnahmen. Unternehmensspenden und Sponsorengelder werden abhängig von konjunkturellen Schwankungen vergeben, unter Umständen kann es sich auch nur um eine kurzfristige Marketingstrategie eines Unternehmens handeln. Eine langfristige Einnahmenplanung ist nicht möglich. Die Ziele und Maßnahmen des Naturschutzes und der Landschaftspflege sind im Gegensatz dazu jedoch auf Nachhaltigkeit ausgelegt bzw. zahlreiche Ziele werden erst durch langfristig angelegte Maßnahmen erreicht (z.B. Erhöhung der Artenvielfalt durch Extensivierung von Flächennutzungen). Andererseits besteht bei planbaren, festen Einnahmegrößen ggf. die Gefahr der Kürzung von Haushaltszuweisungen (s.o.).

#### **4.7.4 Einflussnahme der Geldgeber auf die Arbeit der Verwaltung**

Unternehmen stellen gezielte Anforderungen an die Auswahl und Durchführung der von ihnen finanzierten Projekte (vgl. Kap. 3.2.2). Denkbar ist in diesem Zusammenhang, dass das finanzierende Unternehmen Einfluss auf die Arbeit der Verwaltung nehmen will, z.B. auf die Auswahl, Planung und inhaltliche Ausgestaltung von naturschutzfachlichen Maßnahmen. Die Anforderungen der Unternehmen könnten theoretisch auch bewirken, dass bereits von Seiten der Verwaltung vorrangig die Maßnahmen geplant bzw. umgesetzt werden, die über Unternehmensspenden und Sponsorengelder werbewirksam vermarktbar sind, auch wenn sie ggf. aus fachlicher Sicht nachrangig wären. Ein weitgehendes Mitspracherecht der Sponsoren bei der inhaltlichen Ausgestaltung des Projektes könnte dazu führen, dass nicht mehr die naturschutzfachlichen Ziele im Vordergrund stehen, sondern die imagewirksamen Effekte (Habelt 1995:70). Da in den Verwaltungen die personellen Kapazitäten sehr gering sind und Fachleute mit marktwirtschaftlichen Kenntnissen fehlen (s. Kap. 3.5), besteht zum Teil die Befürchtung, von den Unternehmen insbesondere bei der öffentlichkeitswirksamen Präsentation der Projekte übervorteilt zu werden.

Diese Einflussnahme lässt sich durch eine standardisierte Befragung von Verwaltungen nicht klären. Eine gesonderte Betrachtung wird daher am Fallbeispiel der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern vorgenommen (vgl. Kap. 5).

#### **4.7.5 Konkurrenz zu Umwelt- und Naturschutzverbänden**

Verwaltungen, die den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ablehnen, begründen dies zumeist mit der Befürchtung, es würde eine Konkurrenzsituation zu den Umwelt- und Naturschutzverbänden um mögliche Finanzmittel entstehen (vgl. Befragung 2004). Eine Konkurrenz könnte sich auf den „Preis“ des sponsorships auswirken, sowohl was die Höhe der Unterstützung als auch die Anforderung von Gegenleistungen anbelangt. Sie könnte zudem die Zusammenarbeit der Naturschutzverbände und Naturschutzverwaltungen beeinträchtigen. Dies ist um so

entscheidender, da Naturschutzverwaltungen in hohem Maß auf die ehrenamtliche, unterstützende Tätigkeit der Naturschutzverbände angewiesen sind.

Fraglich ist, ob tatsächlich eine Konkurrenzsituation entstehen kann. Unternehmen, die gezielt (Naturschutz)Verwaltungen finanziell unterstützen, wissen um die Stärken einer Verwaltung (z.B. Kontinuität, fachliches Wissen, vgl. Kap. 3.5). Aufgrund ihres unterschiedlichen Images in der Öffentlichkeit decken Verwaltungen und Umwelt- und Naturschutzverbände ein unterschiedliches Spektrum an Sponsoren ab. Darüber hinaus führt eine vermehrte Nachfrage nach Finanzmitteln nicht zwangsläufig zum Verdrängungswettbewerb, vielmehr könnte auch das Spenden-/Sponsoringaufkommen größer werden, z.B. durch Erschließung neuer Unternehmen als Geldgeber<sup>81</sup>.

## **4.8 Zusammenfassung Kapitel 4 und Schlussfolgerungen**

Mithilfe der Auswertung von Datenerhebungen verschiedener Autoren und einer eigenen Umfrage im Rahmen der vorliegenden Arbeit im Jahr 2004 kann ein erstes Resümee zum derzeitigen Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder in den für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und in den Verwaltungen der Großschutzgebiete gezogen werden. Wesentliche Punkte sind:

- Unternehmensspenden und Sponsorengelder sind heute bereits ein verbreitetes Mittel zur Finanzierung von Aufgaben der staatlichen Naturschutzverwaltungen. Die Anwerbung erfolgt vor allem in den Verwaltungen der Großschutzgebiete, jedoch auch über ländereigene Einrichtungen (landeseigene Stiftungen, gemeinnützige GmbH u.a.). In einigen Bundesländern werden sie auch direkt über die für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien sowie deren nachgeordnete Behörden angeworben. Obwohl die Höhe der Einnahmen bislang lediglich im Promille-Bereich der regulären Haushalte liegt, sind sie von wesentlicher Bedeutung für die Realisierung einzelner Projekte.
- Unternehmensspenden und Sponsorengelder werden in erster Linie eingeworben, um zusätzliche Finanzmittel zur Erfüllung der Aufgaben der staatlichen Naturschutzverwaltungen zur Verfügung zu haben. Aufgrund der in den letzten Jahren vorgenommenen Haushaltseinsparungen und zusätzlichen neuen fachlichen Aufgaben hat sich die bereits vorher ungenügende Finanzausstattung der Naturschutzverwaltungen weiter angespannt. Unternehmensspenden und Sponsorengelder werden sowohl für die Finanzierung laufender Aufgaben (z.B. Besucherbetreuung) als auch für zusätzliche Projekte, die aus dem regulären Haushalt nicht beglichen werden könnten (z.B. Flächenaufkauf, Renaturierungsmaßnahmen), eingesetzt. Einen weiteren Vorteil sehen die staatlichen Naturschutzverwaltungen in den mit dem Einsatz verbundenen kommunikativen Wirkungen. Naturschutz und insbesondere staatliche Naturschutzverwaltungen werden in der Öffentlichkeit (anders als „Natur“) überwiegend negativ eingeschätzt. Ursachen dafür finden sich auf der emotional-psychologischen Ebene, vor allem aber in den Defiziten bei der Vermittlung der Anliegen des Naturschutzes durch Medien und durch den Naturschutz selbst. Die gemeinsame Ver-

---

<sup>81</sup> Die beispielsweise einem Konkurrenzunternehmen nicht nachstehen wollen

wirklichung von Projekten könnte einen fachlichen Dialog mit dem beteiligten Unternehmen ermöglichen und zur verbesserten Akzeptanz von Naturschutz beitragen. Mit der öffentlichkeitswirksamen Darstellung von Projekten können darüber hinaus auch einer breiteren Öffentlichkeit die Ziele von Naturschutz und Landschaftspflege näher gebracht werden.

- Trotz des häufigen Einsatzes bestehen in den staatlichen Naturschutzverwaltungen kaum Konzepte zur gezielten Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern. Die Mittel werden derzeit vor allem projektbezogen angeworben. Aufgrund dieser projekt- bzw. einzelfallbezogenen Sichtweise sind die grundsätzlichen Anforderungen an mögliche Partner noch relativ vage. Von Unternehmen wird im wesentlichen ein glaubwürdiges Interesse am Naturschutz und die Vereinbarkeit seiner Unternehmensziele, Produkte und Technologien mit den Zielen des Naturschutzes und der Landschaftspflege gefordert. Genauere Vorstellungen bestehen zu dem Verhalten der Unternehmens bei der Durchführung der Projekte, es soll vor allem die unabhängige Denk- und Handlungsweise der Verwaltung bewahrt bleiben.
- Eine zielorientierte Planung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengelder (über die Anwerbung für konkrete Einzelprojekte hinaus) ist bislang nur im Einzelfall erkennbar. Während über die Zielsetzung der Anwerbung noch Vorstellungen bestehen, fehlen insbesondere Analysen zu den eigenen Potenzialen (qualitativen und quantitativen Möglichkeiten), zur derzeitigen wirtschaftlichen Lage potenzieller Sponsorpartner sowie Erfolgskontrollen zu durchgeführten sponsorships/Finanzpartnerschaften.
- Aufgrund der mangelnden konzeptionellen Vorgehensweise entstehen zum Teil Situationen, die die Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengelder und die Durchführung von Finanzpartnerschaften mit Unternehmen erschweren. Dies sind u.a. unklare Kompetenzverhältnisse oder wechselnde Ansprechpartner in den Verwaltungen. Ungünstig wirkt sich auch aus, dass die Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern i.d.R. in den Händen der regulären Mitarbeiter liegt. Die Anwerbung von Finanzmitteln ist damit für diese eine zusätzliche Arbeitsbelastung, zumeist fehlen auch Kenntnisse im Fundraising- und Marketingbereich.
- Die bestehenden gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen schränken den unbegrenzten Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ein. Da sich z.B. die Finanzierung hoheitliche Aufgaben durch Private aufgrund möglicher Interessenkonflikte ausschließt, wird das Spektrum möglicher Projekte eingeeengt. Derzeit werden vor allem „unkritische“ und öffentlichkeitswirksame Projekte in den Bereichen Öffentlichkeitsarbeit, Umweltbildung und Artenschutz finanziert.
- Weitere Reglementierungen ergeben sich aus haushaltsrechtlichen Bestimmungen. Ohne entsprechenden Haushaltstitel gehen eingeworbene Gelder in die Einnahmen der Einheitsbehörde ein, daher werden häufig vom Haushalt unabhängige Lösungen präferiert (z.B. direkte Begleichung der Kosten durch das Unternehmen, Verbuchung über Fördervereine).
- In einigen Verwaltungen bestehen noch grundsätzliche Bedenken gegenüber dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern. Diese beziehen sich auf die mögliche negative Reaktion der Öffentlichkeit (Vorwurf der Bestechlichkeit, Käuflichkeit bzw. man-

gelnden Aufgabenwahrnehmung) und rechtliche Aspekte (Verlust der Unparteilichkeit, Zuverlässigkeit). Befürchtet werden darüber hinaus mögliche Haushaltskürzungen aufgrund einer „zu erfolgreichen“ Anwerbung von Unternehmensspenden, die Konkurrenz zu Naturschutz- und Umweltverbänden um die Finanzmittel von Unternehmen und die mögliche Einflussnahme der sponsernden Unternehmen auf die Arbeit der Verwaltung<sup>82</sup>.

### **Schlussfolgerungen**

Aus der Analyse der bisherigen Erfahrungen der Naturschutzverwaltung mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern lassen sich erste Ansatzpunkte für eine Optimierung ableiten. Von wesentlicher Bedeutung sind zukünftig u.a. eine konzeptionelle Planung der Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengelder, die Professionalisierung der mit dieser Aufgabe betrauten Mitarbeiter und die transparente Durchführung der Finanzpartnerschaften, um z.B. Vorwürfen der Bestechlichkeit vorzubeugen (vgl. Kap. 7).

Aufschlussreich für eine Weiterentwicklung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ist eine Gegenüberstellung einerseits der jeweiligen Anforderungen von Unternehmen, die die Aufgaben der staatlichen Naturschutzverwaltungen finanziell unterstützen bzw. unterstützen wollen und andererseits der Anforderungen der staatlichen Naturschutzverwaltungen an potenzielle Sponsoren/Spender. Die in Kapitel 3 und 4 dargestellten bzw. erhobenen Daten sind dafür jedoch nur begrenzt nutzbar. Insbesondere die vorliegenden Erhebungen zu den Motiven und Anforderungen der Unternehmen (vgl. Kap. 3) beziehen sich z.B. nur zum Teil auf staatliche Naturschutzverwaltungen als Sponsorpartner.

In Kap. 5 und 6 der vorliegenden Arbeit werden daher exemplarisch die für eine Gegenüberstellung notwendigen Daten im Untersuchungsraum Mecklenburg-Vorpommern erhoben. Als staatliche Naturschutzverwaltungen wurden die Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern gewählt. Einen Schwerpunkt bilden Befragungen von in Mecklenburg-Vorpommern tätigen Unternehmen verschiedener Branchen zu ihrer derzeitigen bzw. ggf. geplanten finanziellen Unterstützung staatlicher Naturschutzverwaltungen.

Die in Kapitel 4.6.7 dargestellten Risiken beim Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder konnten mithilfe von Literatur und den vorliegenden Datenerhebungen bislang nicht abschließend geklärt werden (z.B. der Vorwurf der mangelnden Aufgabenwahrnehmung oder die Gefahr der Reduzierung der Haushaltszuweisungen). Zur Einschätzung dieser Risiken wurde daher eine begleitende Diskussion mit Mitarbeitern verschiedener Großschutzgebiete in Deutschland, die im Bereich „Sponsoring“ arbeiten, initiiert (vgl. Kap. 7). Diese Ergebnisse fließen in das Kapitel 5.4 ein.

---

<sup>82</sup> Eine Prüfung, inwiefern diese Risiken und Bedenken begründet sind, erfolgt am Beispiel der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern, vgl. Kapitel 5.4.8

## **5 Der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns**

Mit den in Kapitel 4 dargestellten länderübergreifenden Erhebungen konnte bereits ein erster Überblick über den derzeitigen Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen gegeben werden. Diese Ergebnisse sollen in Kap. 5 durch eine Untersuchung am Beispiel der Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommerns überprüft werden. Die Auswahl der Großschutzgebiete (Nationalparke, Biosphärenreservate, Naturparke) begründet sich dabei auf folgende Überlegungen:

- In Großschutzgebieten bestehen deutlich mehr Erfahrungen mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern als beispielsweise in den für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien (s. Kühnau 2000<sup>83</sup>).
- Mit der bundesweit höchsten Anzahl an Großschutzgebieten (und der damit verbundenen Menge möglicher Fallbeispiele) bot sich Mecklenburg-Vorpommern als Untersuchungsraum an. Das Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommerns steht zudem aufgrund der angespannten wirtschaftlichen Lage im Land dem Einsatz privater Finanzmittel positiv gegenüber und signalisierte eine fachliche Unterstützung der Arbeit.
- Die Beschränkung auf ein Bundesland ermöglichte darüber hinaus die Vergleichbarkeit der Beispiele und eine vereinfachte Datenerhebung.

Mit der Analyse von Fallbeispielen sollen

- die bisher nur eingeschränkt vorliegenden Daten zu den Motiven und Anforderungen an den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen (vgl. Kap. 4) ergänzt bzw. differenziert werden,
- die in Kapitel 4 aufgeworfenen Fragen, insbesondere zu den Risiken, die mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern verbunden sein könnten, möglichst geklärt werden,
- innerhalb der Großschutzgebietsverwaltungen Ansatzpunkte für einen optimierten Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern gefunden werden. Diese bilden die Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die staatlichen Naturschutzverwaltungen (vgl. Kap. 7).

Entsprechend der genannten Zielsetzung ist Kapitel 5 folgendermaßen aufgebaut: einleitend werden die Großschutzgebiete vorgestellt (Kap. 5.1 und 5.2) sowie eine Übersicht über die wirtschaftlichen Ausgangsbedingungen der staatlichen Naturschutzverwaltungen gegeben (Kap. 5.3). Daran schließt sich die Analyse des bisherigen Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern an (Kap. 5.4), wobei ein Abgleich mit den in Kap. 4 dargestellten Ergebnissen anderer Erhebungen erfolgt. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Einschätzung der in Kap. 4 dargestellten mögli-

---

<sup>83</sup> Länderübergreifende Befragung, s. Kap. 4

chen Risiken und Grenzen des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern (Kap. 5.4.8).

Die Beurteilung von Finanzpartnerschaften muss stets aus zwei Blickwinkeln erfolgen: aus Sicht des Empfängers und aus der des Geldgebers. Entscheidend für die Ableitung von Vorschlägen für einen verbesserten Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen sind daher die Erfahrungen bzw. Anforderungen von Unternehmen. Eine Analyse der bisherigen Finanzpartnerschaften aus Sicht der beteiligten Unternehmen wird in Kap. 6 vorgenommen.

Mithilfe des sog. Nationalparkprogramms der DDR der Wendezeit gelang es, in den wenigen Monaten vom Mauerfall bis zur deutschen Wiedervereinigung im Oktober 1990 die wertvollsten Naturräume Ostdeutschlands als Nationalpark, Biosphärenreservat bzw. Naturpark festzusetzen. Der damalige Bundesumweltminister Töpfer bezeichnete die Gebiete aufgrund ihrer herausragenden Naturlandschaft als das „Tafelsilber der deutschen Einheit“. In Mecklenburg-Vorpommern konnten die Nationalparke *Vorpommersche Boddenlandschaft*, *Jasmund*, *Müritz*, das Biosphärenreservat *Südost Rügen*<sup>84</sup> und der Naturpark *Schaalsee* festgelegt<sup>85</sup> werden. Dazu kamen weitere fünf einstweilig gesicherte Gebiete.

An dieser Stelle soll auf eine ausführlichere Darstellung der Entstehung der Großschutzgebiete verzichtet werden. Im Anhang der Arbeit (Kap. 9.4) wird das der Festsetzung vorher gehende Nationalparkprogramm der DDR und die Entwicklung der Gebiete in der Wendezeit behandelt.

Die zwölf Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommerns umfassen über 20% der Landesfläche<sup>86</sup>. Zum 01. Januar 2005 wurden zwei weitere Naturparke in Mecklenburg-Vorpommern ausgewiesen. Der im Landkreis Uecker-Randow gelegene Naturpark trägt den Namen "Am Stettiner Haff" und umfasst die Region südlich des Stettiner Haffs sowie Teile der Ueckermünder Heide und der Friedländer Großen Wiese. Er grenzt im Osten an die Republik Polen. Die Gesamtgröße beträgt 57.242 Hektar. Der Naturpark mit dem Namen "Sternberger Seenland" umfasst die Seengebiete Warin-Neukloster, die Sternberger Seenlandschaften sowie das mittlere Warnowtal und liegt in den Landkreisen Güstrow, Nordwestmecklenburg und Parchim. Er ist 53.990 Hektar groß.

Aufgrund ihrer Festsetzung erst in 2005 konnten diese Naturparke nicht in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden.

Ein weiterer, der Naturpark Rügen, wurde durch das Nationalparkprogramm der DDR zwar einstweilig gesichert, ist aber bislang nicht rechtlich festgesetzt worden<sup>87</sup>.

---

<sup>84</sup> Mit der Verordnung vom 12.09.1990 wurden Naturschutzgebiete und ein Landschaftsschutzgebiet von zentraler Bedeutung mit der Gesamtbezeichnung „Biosphärenreservat Südost-Rügen“ festgesetzt. Die rechtliche Basis dafür war das Umweltschutzgesetz vom 29.06.1990. In der Naturschutzverordnung der DDR vom 18.05.1989 konnten darüber hinaus Biosphärenreservate als eigene Schutzkategorie festgesetzt werden (vgl. Anhang 9.4). 1991 wurde das BR Südost-Rügen von der UNESCO international anerkannt.

<sup>85</sup> 1998 wurde die Verordnung zum Naturpark Schaalsee von 1990 überarbeitet. Entsprechend dem BR Südost-Rügen wurden nun Naturschutzgebiete und ein Landschaftsschutzgebiet von zentraler Bedeutung mit der Gesamtbezeichnung „BR Schaalsee“ bezeichnet; dieser wurde 2000 durch die UNESCO anerkannt, vgl. Steckbrief in Kap. 5.2.2

<sup>86</sup> <http://www.natur-mv.de/>

<sup>87</sup> Auch er wird in der vorliegenden Arbeit daher nicht betrachtet.

Die Großschutzgebiete sind Lebensraum zahlreicher gefährdeter Tier- und Pflanzenarten und repräsentieren verschiedene Charakterlandschaften Mecklenburg-Vorpommerns. Neben diesem Wert spielen die Gebiete im strukturschwachen Land als Grundlage des Tourismus als Wirtschaftsfaktor eine maßgebliche Rolle.

## 5.1 Verwaltung der Großschutzgebiete

Das Ziel, in den Schutzgebieten staatliche Naturschutzverwaltungen zu errichten, war bereits im Nationalparkprogramm der DDR formuliert worden. Seit der Festsetzung der Gebiete wurde die fachliche und rechtliche Zuständigkeit jedoch mehrfach geändert und auf jeweils unterschiedliche Verwaltungen übertragen. 1996 wurden Forstwirtschaft und Naturschutz im Ministerium für Landwirtschaft und Forsten zusammengefasst. Die einzelnen Verwaltungen der Nationalparke und Biosphärenreservate wurden in Nationalparkämter umgebildet. In einer weiteren Umstrukturierung wurde der Bereich Naturschutz 1999 in ein selbstständiges Umweltressorts zurückgeführt. Die Zuständigkeit für die Nationalparke und die Biosphärenreservate verblieb dagegen bei den Forstverwaltungen (Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete, LfG). Dies wurde mit der Tatsache begründet, dass die Forste den überwiegenden Flächenanteil in den Großschutzgebieten ausmachen (vgl. ausführlicher Exkurs „Entstehung der Großschutzgebiete“ im Anhang 9.4).

Die Großschutzgebiete liegen demnach in der Verwaltungszuständigkeit des Ministeriums für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei. Eine Verwaltungsvereinbarung regelt die Zusammenarbeit mit dem Umweltministerium. Im Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei besteht eine Stabsstelle, die die abteilungsübergreifende Koordinierung der Fachaufsicht über die Großschutzgebiete übernimmt.

Das Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete (LfG) ist als obere Forst- und Naturschutzbehörde zuständig für die Nationalparke und Biosphärenreservate sowie für die Forstämter des Landes. Die Großschutzgebiete sind in Abteilung 4 angesiedelt, diese gliedert sich wiederum in vier Dezernate („Fachliche Grundlagen der Großschutzgebiete, Forschung und Landnutzung“, „Gebietsentwicklung, Eingriffsregelung“, „Waldbehandlung, Waldregulierung“ und „Naturparke“).

Die Aufgaben des Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete sind:

- die Fachaufsicht über die Nationalparkämter und das Amt für das Biosphärenreservat Schaalsee
- die Betreuung der Naturparke in Mecklenburg-Vorpommern
- die Planung und Koordinierung des Haushaltsmitteleinsatzes in den Sachbereichen Forst und Naturschutz der Großschutzgebiete
- die Erstellung von Großschutzgebietsplänen
- die Standardisierung von Datenerfassungen im Zuständigkeitsbereich.

In den drei Nationalparken und im Biosphärenreservat Schaalsee bestehen Nationalparkämter bzw. das Amt für das Biosphärenreservat Schaalsee. Sie sind untere Naturschutz- und untere Forstbehörde für den jeweiligen Nationalpark und das Biosphärenreservat. Das Nationalparkamt Rügen ist gleichzeitig untere Naturschutzbehörde für das Biosphärenreservat Südost-Rügen.

Die Naturparkverwaltungen sind als zugeordnete Außendezernate Teil der Abteilung 4 des Landesamtes für Forsten und Großschutzgebiete. Sie haben keine hoheitlichen Aufgaben, diese liegen bei den jeweiligen Landkreisen (Untere Naturschutzbehörden) bzw. bei den Staatlichen Ämtern für Umwelt und Natur (s. Kap. 5.2.3).

## 5.2 Charakterisierung der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern

Weder das 1. Landesnaturschutzgesetz Mecklenburg-Vorpommern von 1991 noch das aktuelle Landesnaturschutzgesetz von 2002 treffen Aussagen zu Nationalparks bzw. Biosphärenreservaten. § 21 (1) des Landesnaturschutzgesetzes („Allgemeine Vorschriften für Unterschutzstellungen“) legt lediglich fest, dass diese durch Gesetz errichtet werden. Die Rechtsverordnungen der im Rahmen des Nationalparkprogramms gesicherten Gebiete gelten fort (vgl. § 75 LNatG M-V) und müssen als Definition herangezogen werden.

### 5.2.1 Nationalparke

Die Verordnungen der Nationalparke wurden im Zusammenhang mit dem Einigungsvertrag zwischen den beiden deutschen Staaten gleichzeitig ausgearbeitet und am 01.10.90 verabschiedet (s. Kap. 5.1.1). Sie entsprechen sich daher in Aufbau und Inhalt weitestgehend.

Wesentliche Inhalte der Verordnungen sind eine Flächenbeschreibung, die Abgrenzung des Gebietes, die Definition von Schutzzweck und –zonen, die Festlegung von Ge- und Verboten sowie von Ausnahmen, Befreiungen und Einvernehmensregelungen. 1993 wurden sie um eine Liste von Ordnungswidrigkeiten ergänzt (GVOBl. M-V 1993, S. 6).

Der jeweilige Schutzzweck wird jeweils in § 3 der Verordnung dargelegt<sup>88</sup>. Geschützt werden grundsätzlich großräumige Gebiete besonderer Eigenart, die im überwiegenden Teil ihres Gebietes die Voraussetzungen eines Naturschutzgebietes erfüllen, sich in einem vom Menschen nicht oder wenig beeinflussten Zustand befinden oder geeignet sind, sich in einen Zustand zu entwickeln oder in einen Zustand entwickelt zu werden, der einen möglichst ungestörten Ablauf der Naturvorgänge in ihrer natürlichen Dynamik gewährleistet (vgl. [www.um.mv-regierung.de](http://www.um.mv-regierung.de) 2003).

Schutzzwecke sind

- der Schutz der landschaftsspezifischen natürlichen Vielfalt, Eigenart und Schönheit
- der Schutz und die Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit des Naturhaushalts
- die Erhaltung und Sicherung der Pflanzen und Tierwelt
- der weitgehend ungestörte Ablauf der Naturprozesse und der Schutz der natürlichen Dynamik.

In den drei Verordnungen fehlen jedoch weitere Aufgaben, die die IUCN als untergeordnete Ziele eines Nationalparks betrachtet: Umweltbildung, Forschung, naturnahe Erholung und der Schutz des kulturellen Erbes (FöNAD 1997: 95 ff.). Erst die Nationalparkpläne führen diese Aufgaben an. Es fehlt ebenso eine Aufzählung der u.a. hoheitlichen Aufgaben der Nationalparkverwaltung.

---

<sup>88</sup> In den ff. Steckbriefen wird der jeweilige Schutzzweck für die einzelnen Gebiete dargestellt.

Neben der Erfüllung der Naturschutzziele sollen die Nationalparke auch zur Strukturverbesserung der angrenzenden Gebiete dienen (§ 3). Wirtschaftlichen Belangen wird z. T. auch in den Ausnahmen bzw. Ge- und Verboten Sorge getragen, so z.B. mit dem Bestandsschutz für die in den Dünen gelegenen großräumigen Campingplätze<sup>89</sup>.

In Mecklenburg-Vorpommern bestehen insgesamt drei Nationalparke, die insgesamt 3,7 % der Landesfläche einnehmen<sup>90</sup> (<http://www.um.mv-regierung.de/2003>). Eine Übersicht über den Charakter der Nationalparke in Mecklenburg-Vorpommern geben die folgenden Steckbriefe.

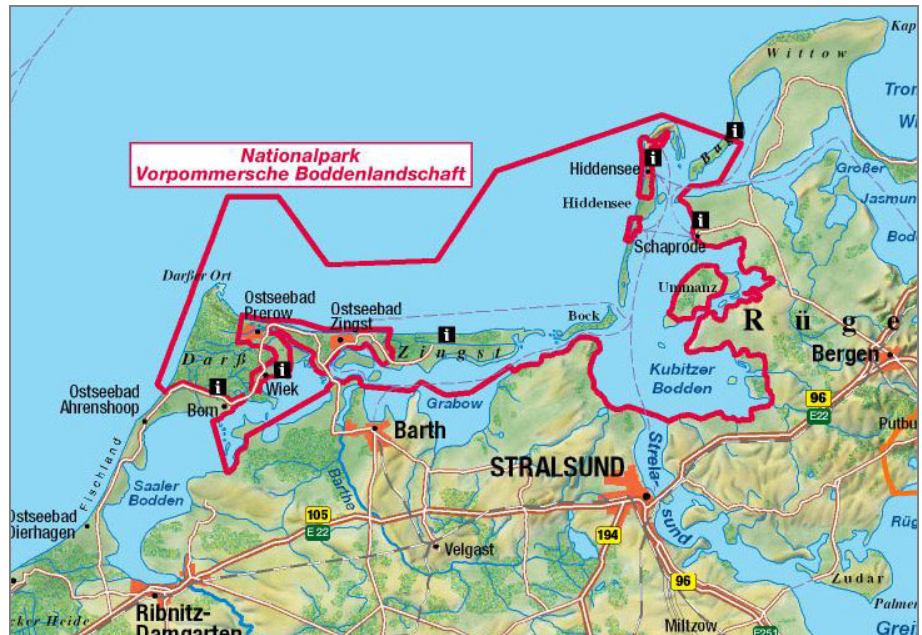
---

<sup>89</sup> Allein auf dem Darß (Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft) befinden sich mehrere Campingplätze größeren Ausmaßes, u.a. die „Regenbogen-Resorts“ in Prerow (35 ha, 1250 Stellplätze, ganzjährig geöffnet, mit mehreren Restaurants und Geschäften und umfangreichem Sport- und Animations-Angeboten) oder Born (20 ha, 500 Stellplätze).

<sup>90</sup> Damit liegt Mecklenburg-Vorpommern weit über dem Bundesdurchschnitt: die bundesweit bestehenden 13 Nationalparke nehmen insgesamt nur 0,5% der Fläche Deutschlands ein (<http://www.um.mv-regierung.de/2003>).

### Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft

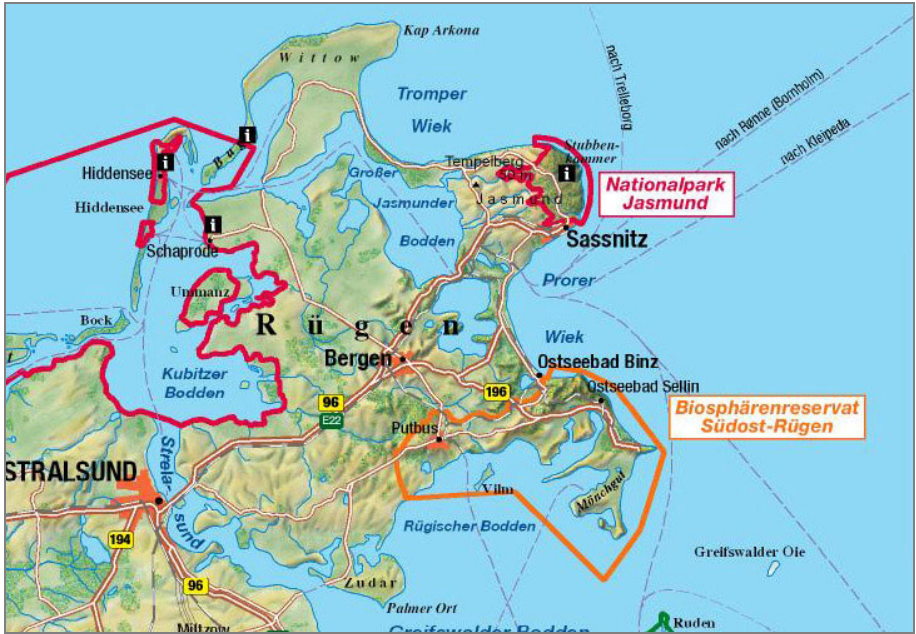
**Karte**

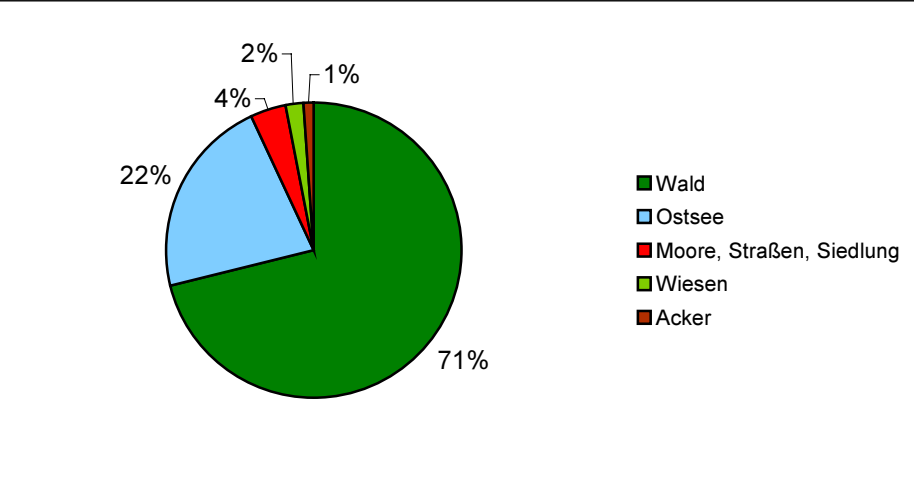


(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)

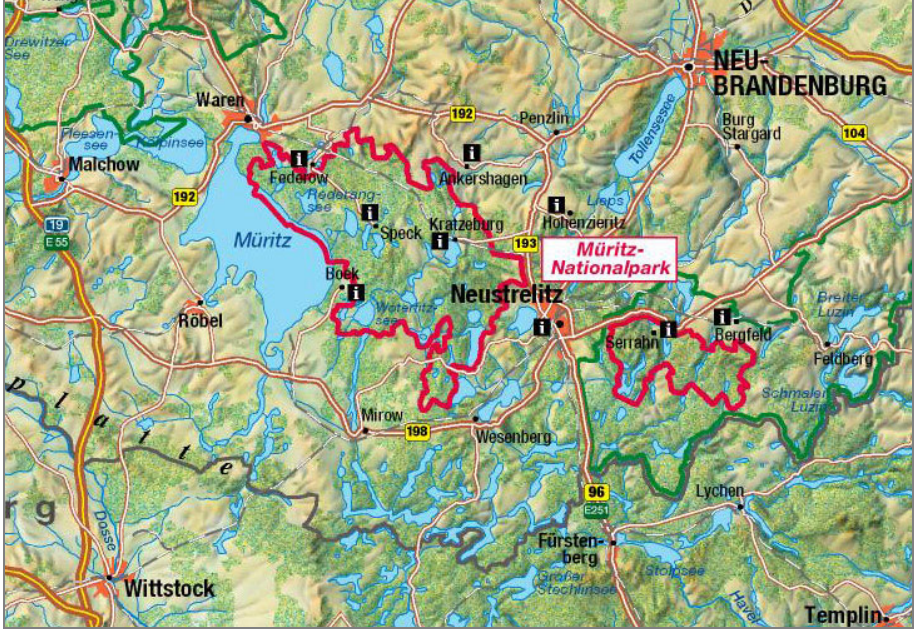
<p><b>Datum der Gründung</b></p>	<p>01.10.1990</p>
<p><b>Flächengröße</b></p>	<p>80.500 ha</p>
<p><b>Lage</b></p>	<p>Zwischen der Halbinsel Darß/Zingst, Hiddensee und der Westküste Rügen</p>
<p><b>Naturräumliche Charakteristik</b></p>	<p>Durch Eiszeit und natürliche Küstendynamik geformte Ostseeküste mit Steil- und Flachküsten, Nehrungen, Buchten, Dünen, Stränden; als Binnenküste Boddengewässer mit Schilfröhricht und Salzgrasfluren z.B. auf Ummanz und Kirr; kulturlandschaftlich geprägt ist vor allem Hiddensee mit Hutungen und Dünenheide. Es bestehen mehrere großräumige Waldgebiete, v.a. auf Darß, die eine unterschiedliche Naturnähe aufweisen (laubholzreiche Waldbestände, aber auch großräumige Kiefernforste). Besonders die Flachwassergebiete sind Brutgebiet zahlreicher Küstenvogelarten und bedeutender Kranichrastplatz. Teile des NP sind Feuchtgebiete internationaler Bedeutung (Ramsar) bzw. Vogelschutzgebiete besonderer Bedeutung (IBA).</p>
<p><b>Zonierung</b></p>	<p>2 Schutzzonen</p> <p>Schutzzone I: Gebiete, die durch ihre vorhandene Natur bzw. natürliche Landschaft geprägt und schon heute weitgehend frei von wirtschaftlicher Nutzung sind (17,8%).</p> <p>Schutzzone II: sämtliche übrigen Flächen; hier ist eine extensive Nutzung als naturverträgliche Erholungs- und Wirtschaftszone geplant sowie die weitere Rücknahme menschlicher Eingriffe (82,2%)</p>
<p><b>Planwerke</b></p>	<p>Nationalparkplan von 2002, abgeschlossen 2004</p>

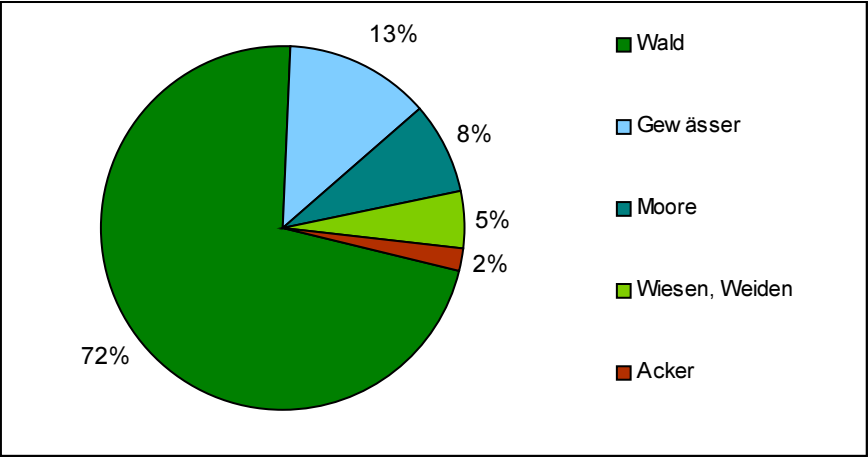
<p><b>Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b></p>	<p>S. § 3 der VO vom 12.09.90, geändert durch VO vom 20.11.92 (GVOBl. M-V vom 13.01.93, Nr. 1 S.6):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz der Vorpommerschen Boddenlandschaft, Bewahrung ihrer besonderen Eigenart, Schönheit und Ursprünglichkeit</li> <li>• Sicherung und Förderung der Leistungsfähigkeit des Naturhaushalts, insbesondere die durch menschliche Eingriffe nicht gestörte Entwicklung der Oberflächenformen und der Lebensgemeinschaften natürlicher Neulandbildungen, der Ablauf natürlicher Prozesse in den Flachwassergebieten der Bodden und die natürliche Waldentwicklung auf Dünen und Strandwellen des Darß und Zingst</li> <li>• Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit des Naturhaushalts der durch menschliche Eingriffe veränderten Salzgrasland- und Moorflächen</li> <li>• Sicherung der Vielfalt der Pflanzen- und Tierwelt</li> <li>• Keine wirtschaftsbestimmte Nutzung im Nationalpark, er soll aber zur Strukturverbesserung der angrenzenden Gebiete dienen</li> </ul>												
<p><b>Verwaltung/Träger</b></p>	<p>Nationalparkamt Vorpommersche Boddenlandschaft, Born/Darß</p>												
<p><b>Förderverein</b></p>	<p>Förderverein Nationalpark Boddenlandschaft e.V.</p>												
<p><b>Nutzungsverteilung</b></p>	<table border="1"> <caption>Nutzungsverteilung</caption> <thead> <tr> <th>Nutzungstyp</th> <th>Anteil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ostsee</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>Bodden</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Wald</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>landwirtschaftliche Flächen</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>sonstiges Offenland (Strände, Dünen, Brachen, Röhrichte)</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Nutzungstyp	Anteil	Ostsee	53%	Bodden	30%	Wald	8%	landwirtschaftliche Flächen	5%	sonstiges Offenland (Strände, Dünen, Brachen, Röhrichte)	4%
Nutzungstyp	Anteil												
Ostsee	53%												
Bodden	30%												
Wald	8%												
landwirtschaftliche Flächen	5%												
sonstiges Offenland (Strände, Dünen, Brachen, Röhrichte)	4%												
<p><b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochwasserschutz (Eindeichung)</li> <li>• Landwirtschaft (Melioration, saisonale Schadstoffbelastung, Eutrophierung)</li> <li>• Tourismus und Tourismusaktivitäten (u.a. Wassersport, Sportfischerei, Jagd, Camping)</li> <li>• Siedlungserweiterungen</li> <li>• Windenergie</li> </ul>												

<b>Nationalpark Jasmund</b>	
<b>Karte</b>	 <p>(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)</p>
<b>Datum der Gründung</b>	01.10.1990
<b>Flächengröße</b>	3003 ha
<b>Lage</b>	Osteil der Halbinsel Jasmund (zwischen Lohme und Sassnitz)
<b>Naturräumliche Charakteristik</b>	Kreidezeitliche Ablagerungen („Königsstuhl“, „Wissower Klinken“), verschiedene Waldformen und ein 500 m breiter Flachwasserbereich prägen den Küstenabschnitt. An den steilen Hängen ist die aktive Dynamik von Küsten (Abbrüche, Sukzession zur Wiederbewaldung) zu beobachten. Im abfallenden Hinterland, der Stubnitz, bestimmen naturnahe Buchenwälder, Bäche mit Quellmooren bzw. baumfreie Zwischenmoore die Landschaft.
<b>Zonierung</b>	<p>3 Zonen</p> <p>I/Kernzone: überwiegend Ostsee, bestehende NSG, Buchen-Altholzbestände, Moore, Gewässer; sollen der natürlichen Dynamik überlassen werden (80%)</p> <p>Ila und IIb/Entwicklungs- und Pflegezone: Nadelholzbestände, Moore mit anthropogen gestörtem Wasserhaushalt, Acker, aufgelassene Kreidebrüche; sollen durch geeignete Maßnahmen bzw. durch Einstellung der Nutzung in einen naturnäheren Zustand bzw. Schutzzone I überführt werden</p> <p>III/Erholungszone: Siedlungsbereiche im Nationalpark; sollen in einer dem Schutzzweck des Nationalparks gemäßen Weise gestaltet werden</p>
<b>Planwerke</b>	Nationalparkplan von 1993 -1995, nach Überarbeitungen veröffentlicht 1998

<p><b>Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b></p>	<p>S. § 3 der VO vom 12.09.90, geändert durch VO vom 20.11.92 (GVOBl. M-V vom 13.01.93, Nr. 1):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewahrung der Vielfalt, besonderen Eigenart und hervorragenden Schönheit der Kreidelandschaft in naturnahem Zustand</li> <li>• Herstellung eines von menschlichen Eingriffen weitgehend ungestörten Ablaufs der Naturprozesse auf großer Fläche</li> <li>• Regeneration standörtlich reich differenzierter Naturwälder einschließlich ihrer natürlichen Dynamik auf großer Fläche</li> <li>• Regeneration standortbedingter Quell-, Kessel- und Durchströmungsmoore</li> <li>• Erhalt der landschaftsspezifischen natürlichen Mannigfaltigkeit der Pflanzen- und Tierwelt</li> <li>• Keine wirtschaftsbestimmte Nutzung im Nationalpark, er soll aber zur Strukturverbesserung der angrenzenden Gebiete dienen</li> </ul>												
<p><b>Verwaltung/Träger</b></p>	<p>Nationalparkamt Rügen, Lancken-Granitz</p>												
<p><b>Förderverein</b></p>	<p>Verein der Freunde und Förderer des Nationalpark Jasmund e.V. Förderverein Modellregion Rügen e.V.<sup>91</sup></p>												
<p><b>Nutzungsverteilung</b></p>	 <table border="1"> <caption>Nutzungsverteilung</caption> <thead> <tr> <th>Nutzungstyp</th> <th>Anteil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Wald</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>Ostsee</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>Moore, Straßen, Siedlung</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>Wiesen</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>Acker</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table>	Nutzungstyp	Anteil	Wald	71%	Ostsee	22%	Moore, Straßen, Siedlung	4%	Wiesen	2%	Acker	1%
Nutzungstyp	Anteil												
Wald	71%												
Ostsee	22%												
Moore, Straßen, Siedlung	4%												
Wiesen	2%												
Acker	1%												
<p><b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochwasserschutz (Eindeichung)</li> <li>• Meliorationen, Trockenlegung von Mooren</li> <li>• Hohe Wilddichte, insbesondere Damwild</li> <li>• Tourismus (Störung durch Befahrung der Gewässer, Verkehrsaufkommen, v.a. Stubbenkammer)</li> </ul>												

<sup>91</sup> Träger des vom Nationalparkamt geschaffenen Unternehmens „Service Biosphäre Langer GbR“, das das Logo der Rügener Großschutzgebiete kommerziell nutzt (s. Kap. 5.4.3)

<b>Müritz Nationalpark</b>	
<b>Karte</b>	 <p>(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)</p>
<b>Datum der Gründung</b>	01.10.1990
<b>Flächengröße</b>	32.200 ha
<b>Lage</b>	Zwischen Waren/Müritz, Neustrelitz und Feldberg; 2 Teilgebiete: „Müritz“ und „Serrahn“
<b>Naturräumliche Charakteristik</b>	Typische mecklenburgische Wald- und Seenlandschaft mit einem Mosaik verschiedener Lebensräume wie Kessel- oder Niedermoore an der Müritz oder den Quellgebieten von Havel und Peene; über ¾ der Waldfläche sind mit Kiefern bestockt, ein weiterer Teil mit nichtheimischen Baumarten wie Douglasie oder Roteiche u.a.. Größere naturbelassene Buchenwälder sind bei Serrahn vorhanden. Seltene Arten: u.a. Seeadler, Fischadler, Kranich, Rohrdommel, Fischotter, Biber
<b>Zonierung</b>	<p>3 Zonen</p> <p>Ia, Ib/Kernzone (bestehende NSG mit Pufferstreifen, Feuchtgebiete mit dazugehörigen Seen, ehemalige Truppenübungsplätze): ungestörte Entwicklung natürlicher und naturnaher Lebensgemeinschaften bzw. gestörte Lebensgemeinschaften in naturnahe Zustände überführen (29%)</p> <p>II/Pflegezone (historische Kulturlandschaft): gezielte Pflege- und Renaturierungsmaßnahmen (3%)</p> <p>III/Entwicklungszone (Grünländer, Kiefernreinbestände): werden zum Teil bzw. langfristig durch Pflegemaßnahmen in die Schutzzone I oder II entwickelt (68%)</p>
<b>Planwerke</b>	Nationalparkplan von 2004

<p><b>Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b></p>	<p>§ 3 der VO vom 12.09.90, geändert durch VO vom 20.11.92 (GVOBl. M-V vom 13.01.93, Nr. 1 S.9):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz der Wald- und Seenlandschaft, allgemeiner Schutzzweck ist eine freie, vom Menschen unbeeinflusste Naturentwicklung</li> <li>• Ungestörte Waldentwicklung im größten Teil des Gebietes</li> <li>• Erhalt von Feuchtbiotopen</li> <li>• Wiederherstellung eines natürlichen Wasserhaushaltes zur Regenerierung der zahlreichen Moore</li> <li>• Erhalt der Artenvielfalt bei Pflanzen und Tieren</li> <li>• Erhalt von Großvogelpopulationen und von Pflanzenarten extensiv bewirtschafteter Weiden</li> <li>• Ermöglichung großflächiger, ungestörter Sukzession auf den derzeitigen Truppenübungsplätzen</li> <li>• Keine wirtschaftsbestimmte Nutzung im Nationalpark, er soll aber zur Strukturverbesserung der angrenzenden Gebiete dienen</li> </ul>												
<p><b>Verwaltung/Träger</b></p>	<p>Nationalparkamt Müritz, Hohenzieritz</p>												
<p><b>Förderverein</b></p>	<p>Förderverein Müritz-Nationalpark e.V.</p>												
<p><b>Nutzungsverteilung</b></p>	 <table border="1"> <caption>Nutzungsverteilung</caption> <thead> <tr> <th>Nutzungstyp</th> <th>Anteil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Wald</td> <td>72%</td> </tr> <tr> <td>Gewässer</td> <td>13%</td> </tr> <tr> <td>Moore</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Wiesen, Weiden</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Acker</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Nutzungstyp	Anteil	Wald	72%	Gewässer	13%	Moore	8%	Wiesen, Weiden	5%	Acker	2%
Nutzungstyp	Anteil												
Wald	72%												
Gewässer	13%												
Moore	8%												
Wiesen, Weiden	5%												
Acker	2%												
<p><b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nähr- und Schadstoffeinträge in die Gewässer</li> <li>• Verbau der Gewässer</li> <li>• Fischereiliche Übernutzung der Seen</li> <li>• Landwirtschaft: Entwässerung von Mooren und Grünländern, Düngung</li> <li>• Hohe Wilddichte</li> <li>• Tourismus (Störung durch Wasserfahrzeuge, hohes Verkehrsaufkommen)</li> </ul>												

## 5.2.2 Biosphärenreservate

Entsprechend den Nationalparks definieren sich die Biosphärenreservate Mecklenburg-Vorpommerns durch ihre Verordnungen<sup>92</sup>. Diese lehnen sich inhaltlich eng an die internationalen Vorgaben (vgl. Kapitel 4.3.2) an, so dass die Gebiete auch von der UNESCO anerkannt wurden.

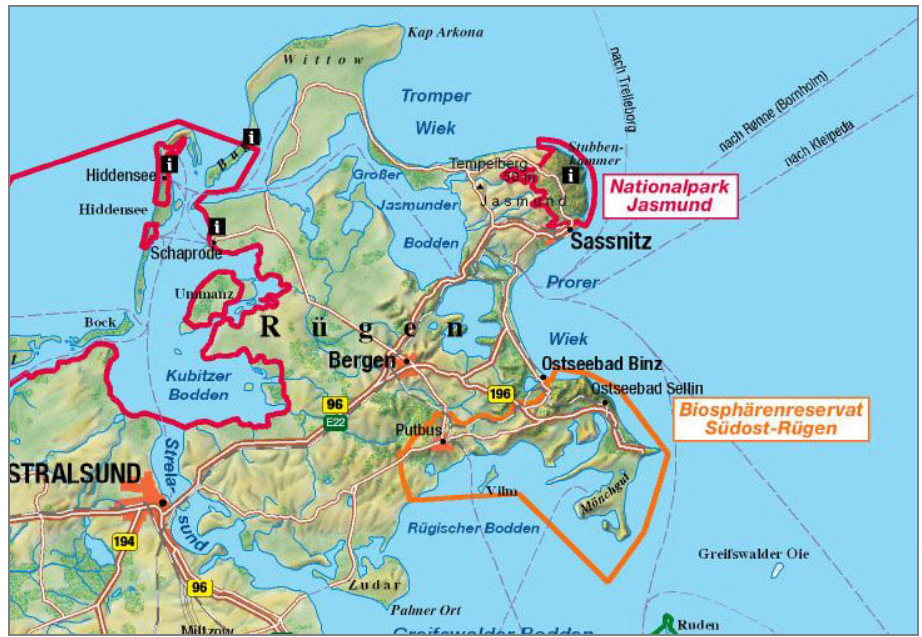
Es bestehen die Biosphärenreservate Südost-Rügen und Schaalsee (s. folgende Steckbriefe). Der Naturpark Mecklenburgisches Elbetal ist Teil des länderübergreifenden Biosphärenreservats Flusslandschaft Elbe. Aufgrund der für Naturparke spezifischen gemeinsamen Trägerschaft des Landes Mecklenburg-Vorpommern und der betroffenen Landkreise (s.u.) wird der Naturpark Mecklenburgisches Elbetal im Kap. 5.2.3 „Naturparke“ behandelt. Die Biosphärenreservate nehmen insgesamt 3,0 % der Landesfläche ein (<http://www.um.mv-regierung.de/2003>).

---

<sup>92</sup> In den entsprechenden Verordnungen erfolgt eine Festsetzung von Naturschutzgebieten und Landschaftsschutzgebieten von zentraler Bedeutung unter der Gesamtbezeichnung „Biosphärenreservat“.

### Biosphärenreservat Südost Rügen

**Karte**



(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)

**Datum der Gründung**

01.10.1990 landesrechtlich festgesetzt; 1991 Anerkennung durch die UNESCO

**Flächengröße**

23.500 ha

**Lage**

Südosten Rügens mit Halbinsel Mönchgut, Granitz, Umgebung von Putbus, Nordteil des Rügischen Boddens und Insel Vilm; Seebäder Sellin, Baabe, Göhren

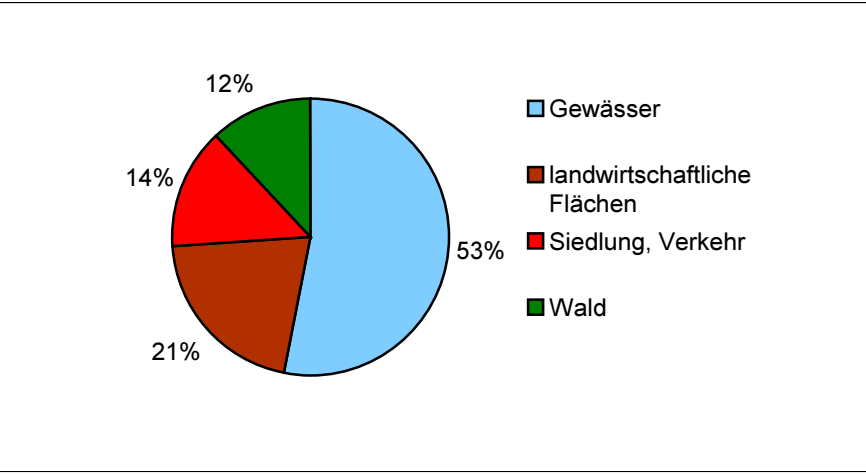
**Naturräumliche Charakteristik**

Im BR Südost-Rügen greifen Wasser- und Landflächen ineinander, die Landschaft weist dadurch besonders vielfältige Formen wie Steilküsten, Sandstrände, vermoorte Niederungen oder Salzwiesen auf. Die Höhenzüge sind zumeist naturnah bewaldet. Dem Status als BR entsprechend, ist besonders auch die kulturgeschichtliche Entwicklung des Raumes erlebbar mit z. B. Relikten aus der Jungsteinzeit. Bedeutend ist vor allem die Residenzstadt Putbus, die im 19. Jahrhundert zur „Idealstadt“ im klassizistischen Stil umgestaltet wurde und in eine ebenfalls bewusst gestaltete Landschaft eingebettet wird (z.B. wird das fürstliche Jagdgebiet Granitz einbezogen). Eigene Traditionen und Kulturen haben sich auf der Halbinsel Mönchgut entwickeln können.

**Zonierung**

3 Zonen  
 I/Kernzone (bestehende NSG von zentraler Bedeutung ohne wirtschaftliche Nutzung, z. B. Insel Vilm, Küstenrand Granitz): Sicherung der ungestörten Entwicklung natürlicher und naturnaher Lebensgemeinschaften und Naturprozesse  
 II/Pflege- und Entwicklungszone (bestehende NSG mit zentraler Bedeutung, z. B. Mönchgut): Erhaltung und Förderung der biotypischen Mannigfaltigkeit der Pflanzen- und Tierwelt, Extensivierung intensiver Landnutzungen, insbesondere Laubwald und Grünland

	<p>III/Zone der harmonischen Kulturlandschaft (bestehende LSG): Erhalt der Leistungsfähigkeit des Naturhaushaltes und des Erholungswertes der Landschaft durch nachhaltige land-, forst- und fischereiwirtschaftliche sowie touristische Nutzung, Wiederherstellung belasteter oder geschädigter Ökosysteme, Bestandregulierung von wildlebenden Tierarten</p>
<b>Planwerke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEPL „Ostrügensche Boddenlandschaft“, Naturschutzgroßprojekt des Bundes, Förderzeitraum 1995 - 2006; betrifft vor allem die Zonen I und II des BR.</li> <li>• PEPL für das BR Südost-Rügen: bezieht sich vor allem auf den im o.g. PEPL nicht bearbeiteten Westteil des BR</li> </ul>
<b>Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	<p>s. §3, VO vom 12.09.1990 (GBL. I Nr. 42, S.649; geändert durch VO vom 20.11.1992, in Kraft am 14.01.1993 (GVOBl. M-V 1993, S.11)</p> <p>Im Landschaftsschutzgebiet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz, Pflege und Entwicklung der Kulturlandschaft</li> <li>• Schutz der Vielfalt, Eigenart und Schönheit des Landschaftsbildes</li> <li>• Erhaltung der Nutzungsfähigkeit der Naturgüter und der Leistungsfähigkeit des Naturhaushalts durch die Entwicklung von praktischen Modellen ökologischer Landnutzung in Landwirtschaft, Waldwirtschaft, Fischerei, Erholung- und Verkehrswesen unter Berücksichtigung landschaftstypischer historischer Siedlungs- und Landnutzungsformen</li> <li>• Erforschung der Wechselwirkungen zwischen Mensch und Landschaft mit dem Ziel der Erarbeitung von Konzepten nachhaltige Nutzung der Biosphäre</li> <li>• Nutzung der besonderen Vielfalt, Eigenart und Schönheit des Gebietes für die Entwicklung eines breiten Umweltbewusstseins durch Öffentlichkeitsarbeit und Angebot von Möglichkeiten zu ökologischen Bildung</li> </ul> <p>In den Naturschutzgebieten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schutz und Pflege der Seltenheit, der besonderen Eigenart und hervorragenden Schönheit von Natur und Landschaft</li> <li>• Erhaltung und Entwicklung des vielfältigen Mosaiks von Lebensgemeinschaften und Biotopen mit hoher Artenvielfalt wildlebender Pflanzen- und Tierarten (Niederwälder, Heiden, Weiderasen, Feuchtwiesen, Salzwiesen, Äcker)</li> <li>• Die Erhaltung und Entwicklung als Nahrungs-, Rast- und Brutgebiet für gefährdete Tierarten</li> <li>• Sicherung der Eigendynamik der Naturprozesse in der Kernzone des BR (Küstendynamik einschließlich submariner Prozesse, Waldentwicklung und Moorgenese)</li> </ul>
<b>Verwaltung/Träger</b>	Nationalparkamt Rügen, Lancken-Granitz

<b>Förderverein</b>	Förderverein Modellregion Rügen e.V.										
<b>Nutzungsverteilung</b>	 <p>A pie chart illustrating the distribution of land use. The largest portion is 'Gewässer' (Water) at 53%, followed by 'landwirtschaftliche Flächen' (Agricultural areas) at 21%, 'Siedlung, Verkehr' (Settlement, traffic) at 14%, and 'Wald' (Forest) at 12%. A legend on the right identifies the colors: light blue for Gewässer, brown for landwirtschaftliche Flächen, red for Siedlung, Verkehr, and green for Wald.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nutzungskategorie</th> <th>Anteil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gewässer</td> <td>53%</td> </tr> <tr> <td>landwirtschaftliche Flächen</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Siedlung, Verkehr</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Wald</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Nutzungskategorie	Anteil	Gewässer	53%	landwirtschaftliche Flächen	21%	Siedlung, Verkehr	14%	Wald	12%
Nutzungskategorie	Anteil										
Gewässer	53%										
landwirtschaftliche Flächen	21%										
Siedlung, Verkehr	14%										
Wald	12%										
<b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochwasserschutz (Eindeichung, Meliorationen, Trockenlegung von Mooren)</li> <li>• Forstwirtschaft (standortfremde Gehölze, intensive Bewirtschaftung in der Vergangenheit, hohe Wilddichte)</li> <li>• Siedlung/Gewerbe: Landschaftsverbrauch, Störung des Landschaftsbildes</li> <li>• Tourismus/Erholung: Übernutzung, Störung der Fauna durch v.a. Erholungssport</li> <li>• Aufgabe von landwirtschaftlichen Nutzungen mit der Folge der Bodenspekulation und Bebauung</li> </ul>										

**Biosphärenreservat Schaalsee**

**Karte**



(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)

**Datum der Gründung**

Landesrechtliche Festsetzung als Naturpark 01.10.90; 1998 Überarbeitung der Verordnung, Festsetzung von NSG und LSG von zentraler Bedeutung unter der Gesamtbezeichnung Biosphärenreservat; Anerkennung durch die UNESCO 01/2000

**Flächengröße**

30.900 ha

**Lage**

Nördlich von Zarrentin an der Landesgrenze zu Schleswig-Holstein (Ratzeburger See) mit den Inseln Stintenburg und Kampenwerder

**Naturräumliche Charakteristik**

Westmecklenburgisches Seen- und Hügelland; Gletscher und Schmelzwasser der letzten Eiszeit formten eine vielfältige wellige Landschaft mit zahlreichen nährstoffarmen Seen, Mooren, Feuchtwiesen, Bruchwäldern und den sog. Osern, dammähnlichen Wallrücken. Der Schalsee ist mit 71,5 m der tiefste Klarwassersee Norddeutschland. Ein Großteil der Fläche wird landwirtschaftlich genutzt, hier sind gliedernde Elemente wie Hecken, Alleen vorhanden. Kulturlandschaftlich herausragend ist die Techiner Heckenlandschaft, die im 18. Jahrhundert von der Landbevölkerung angelegt wurde. Die naturräumliche Differenzierung bietet Lebensraum für zahlreiche gefährdete Arten (u.a. Seeadler, Kranich, Rohrdommel, Fischotter, Rotbauchunke). Auf schleswig-holsteinischer Seite grenzt der Naturpark „Lauenburgische Seen“ an. Beide zusammen bilden ein Gebiet gesamtstaatlich repräsentativer Bedeutung („Schaalsee-Landschaft“).

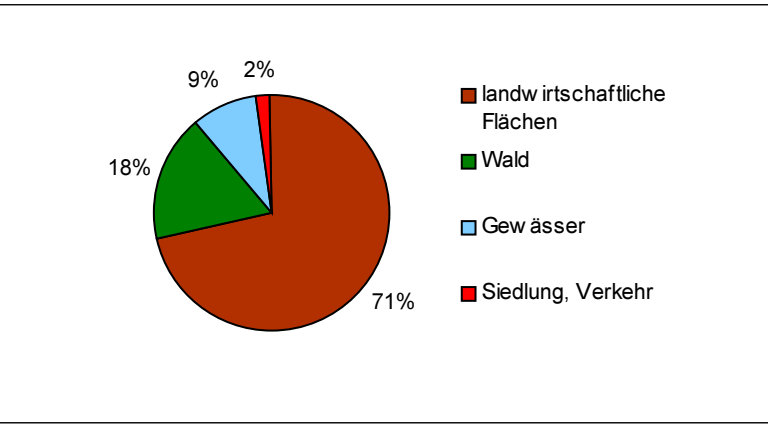
**Zonierung**

Entsprechend den Kriterien zur Anerkennung und Überprüfung von UNESCO-Biosphärenreservaten in Deutschland erfolgt die Einteilung eines Biosphärenreservates in drei Schutzzonen: Kernzone, Pflegezone und Entwicklungszone.

Kernzone: 5,6%:

Landschaftsausschnitte, die dem unbeeinflussten Naturzustand sehr nahe kommen,

	<p>z.B. Verlandungszonen der Seen, Moore und strukturreiche Laubwälder. Dazu gehören Flächen, für die der PEPL Nutzungsaufgabe ausweist und die sich im Eigentum des Zweckverband „Schaalsee-Landschaft“ bzw. im öffentlichen Eigentum befinden. Weiterhin Bereiche, für die der PEPL Nutzungsaufgabe empfiehlt, in denen aber noch in Teilen privates Flächeneigentum besteht. Hinzu kommt das Tessiner Moor, welches sich zum größten Teil im Eigentum der Stiftung „Natur und Umwelt Mecklenburg-Vorpommern“ und der Stiftung „Biosphäre Schaalsee“ befindet.</p> <p>Pflegezone: 25,5%:</p> <p>Beinhaltet alle festgesetzten und einstweilig gesicherten NSG, soweit sie nicht schon Zone 1 sind sowie alle Flächen im Kerngebiet des Zweckverbandes „Schaalsee-Landschaft“, soweit sie nicht schon Zone 1 oder NSG sind, zuzüglich der FFH-Gebiete und des geplanten NSG „Woezer See“.</p> <p>Entwicklungszone: 68,9%:</p> <p>Ist in großen Teilen als Landschaftsschutzgebiet festgesetzt. Eine ausgewogene naturverträgliche Regionalentwicklung steht im Vordergrund</p>
<b>Planwerke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PEPL „Schaalsee-Landschaft“ Naturschutzgroßprojekt des Bundes (1995-1999), zusammen mit Teilen des angrenzenden schleswig-holsteinischen Naturparks „Lauenburgische Seen“</li> <li>• Rahmenkonzept BR Schaalsee (2001-2003)</li> </ul>
<b>Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	<p>s. § 3 VO vom 12.09.1990; Erstes Gesetz zur Änderung des Landesnaturschutzgesetzes vom 14.05. 2002, Art. 2 Gesetz über das Biosphärenreservat Schaalsee</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhalt bzw. Wiederherstellung der Seenlandschaft in ihrer Unversehrtheit</li> <li>• Erhalt und Wiederherstellung der Lebensgemeinschaften nährstoffarmer Seen und Moore sowie einer möglichst artenreichen Pflanzen- und Tierwelt</li> <li>• Bewahren der charakteristischen Strukturen einer alten bäuerlichen Kulturlandschaft und damit Sicherung von deren Erholungswert und Bildungswert</li> <li>• Zusammenhang und Ergänzung zum schleswig-holsteinischen Naturpark „Lauenburgische Seen“</li> <li>• Förderung der Strukturverbesserung der ehemaligen Grenzregion durch das Biosphärenreservat</li> </ul>
<b>Verwaltung/Träger</b>	Amt für das Biosphärenreservat Schaalsee, Zarrentin
<b>Förderverein</b>	Förderverein Biosphäre Schaalsee e.V.; Zarrentin

<p><b>Nutzungsverteilung</b></p>	 <p>A pie chart illustrating the distribution of land use. The largest portion is agricultural areas at 71%, followed by forest at 18%, water bodies at 9%, and settlement/transport at 2%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>landwirtschaftliche Flächen</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>Wald</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Gewässer</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Siedlung, Verkehr</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	landwirtschaftliche Flächen	71%	Wald	18%	Gewässer	9%	Siedlung, Verkehr	2%
Category	Percentage										
landwirtschaftliche Flächen	71%										
Wald	18%										
Gewässer	9%										
Siedlung, Verkehr	2%										
<p><b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzungsbedingte Entwässerung der Moore</li> <li>• Verbau der Oberflächengewässer, fehlende ökologische Durchgängigkeit</li> <li>• Belastung der Wasserqualität der Oberflächengewässer durch Einträge aus der Landwirtschaft und ungeklärte Einleitungen</li> <li>• Beeinträchtigung von Landschafts- und Ortsbild durch störende bauliche Elemente aus DDR-Zeit und regional untypische Neubauten, Zersiedelung</li> <li>• Zunehmende Verkehrsdichte</li> </ul>										

### 5.2.3 Naturparke

Naturparke werden in § 24 des Landesnaturschutzgesetzes Mecklenburg-Vorpommern geregelt. Die Definition modifiziert § 16 BNatSchG (Naturparke) um einige, im folgenden hervorgehobene Aspekte.

#### § 24 Naturparke

„ (1) Einheitlich zu entwickelnde und zu pflegende Gebiete, die

- *überwiegend Landschaftsschutzgebiete oder Naturschutzgebiete sind oder als solche ausgewiesen werden sollen,*
- *sich wegen ihrer landschaftlichen Voraussetzungen für die **naturverträgliche Erholung** besonders eignen,*
- *nach den Grundsätzen und Zielen der Raumordnung und Landesplanung für die Erholung oder den Fremdenverkehr vorgesehen sind,*
- **als historische Kulturlandschaften modellhafte Entwicklungsräume für nachhaltige Wirtschaftsformen darstellen,**
- **günstige Bedingungen für die Öffentlichkeitsarbeit aufweisen und zur Umweltbildung und -erziehung in der Natur genutzt werden sollen,**
- *entsprechend ihrem Naturschutz- und Erholungszweck einheitlich geplant, gegliedert und geschützt, entwickelt und erschlossen werden sollen und*
- *großräumig sind,*

*können durch Rechtsverordnung der Landesregierung zu Naturparks erklärt werden.“*

Eine Einteilung in Zonen unterschiedlicher Nutzungsintensität ist nicht vorgesehen.

Daraus ergeben sich folgende Ziele und Grundsätze für die Naturparke (vgl. Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern 2000a:6):

- Erhaltung und Entwicklung einer abwechslungsreichen Kulturlandschaft mit besonderem landschaftlichen Reiz
- Nachhaltige Flächennutzung (Land-, Forst-, Fischerei- und Wasserwirtschaft, Tourismus)
- Entwicklung der Dörfer als attraktive, der Landschaft angepasste Lebens- und Arbeitsstätten der Bevölkerung
- Erhaltung, Pflege und Entwicklung einer mannigfaltigen Tier- und Pflanzenwelt
- Erschließung des Gebiets für einen landschaftsgebundenen Tourismus und die Erholung
- Intensive Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung
- Unterstützung bei der Entwicklung regionaler Wirtschaftskreisläufe und der Direktvermarktung im Schutzgebiet.

In ihrer Zielsetzung orientieren sich die Naturparke in Mecklenburg-Vorpommern demnach an den Zielen und Aufgaben von Biosphärenreservaten (vgl. Kap. 4.3.2). Im Sinne der Agenda 21 liegt der Schwerpunkt auf einer nachhaltigen Nutzung der Landschaft und der Förderung einer eigenständigen Regionalentwicklung.

Naturparke werden nach Landesnaturschutz Mecklenburg-Vorpommern gemeinsam vom Land und den jeweils beteiligten Landkreisen getragen (vgl. § 24 (3) LNatSchG M-V). Nach Erlass der Natur-

parkverordnung durch das Land wird in einer Verwaltungsvereinbarung die Zusammenarbeit mit den betreffenden Landkreisen geregelt, u.a. die finanzielle Beteiligung der Landkreise am Naturpark. Die Entwicklung des Naturparks wird von einer Arbeitsgruppe mit Vertretern des Landes und der Kreisverwaltungen gelenkt. Zusätzlich können darin Vertreter aus den betreffenden Gemeinden, Verbänden und Vereinen (meist aus den Bereichen Naturschutz und Fremdenverkehr) Beiräte bilden.

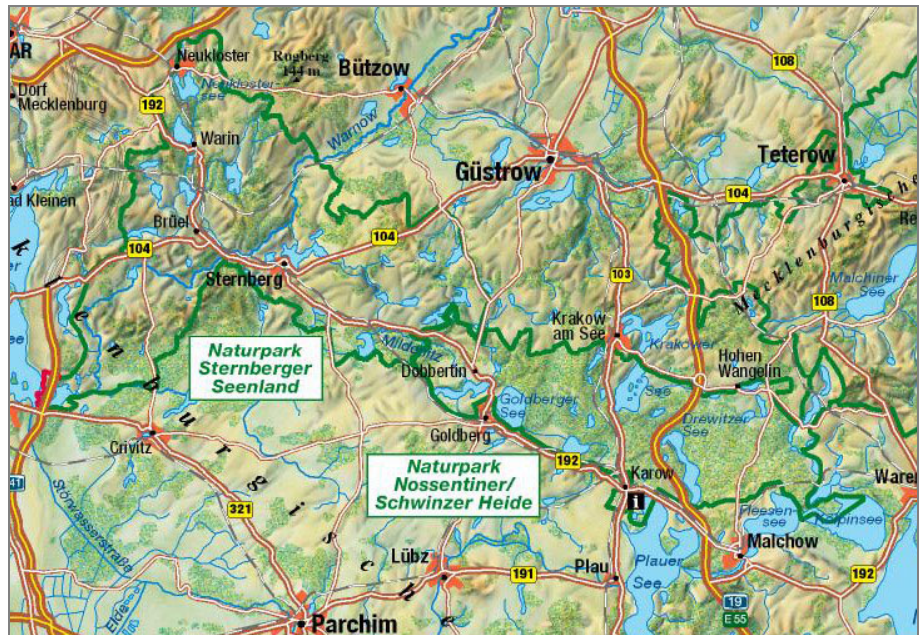
Die Naturparkverwaltungen selbst übernehmen keine hoheitlichen Aufgaben. Ihr Aufgabenspektrum umfasst vor allem folgende Inhalte (vgl. Ostermann 2000, Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern 2000a):

- Planung und Durchführung von Pflege – und Entwicklungsmaßnahmen zur Bewahrung und Förderung der historisch gewachsenen Kulturlandschaft
- Vorsorgende Überwachung und Betreuung der Naturschutzgebiete, der besonders geschützten Tier- und Pflanzenarten und derer Lebensräume
- Erschließung von Naturerlebnisräumen durch z. B. Besucherlenkung, Lehrpfade, Infotafeln
- Umsetzung von Maßnahmen zur Entwicklung der Wirtschaft einschließlich des Tourismus in Abstimmung mit den Erfordernissen des Natur- und Landschaftsschutzes (z. B. Unterstützung der Direktvermarktung)
- Koordinierung der verschiedenen Ansprüche der Landnutzer mit dem Ziel der Erhaltung und Verbesserung des Naturhaushaltes und des Landschaftsbildes
- Förderung landschaftsverträglicher Erholungsformen
- Durchführung von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung (z. B. Führungen, Besucherbetreuung)
- Vorbereitung der Antragstellung für Fördermittel des Landes, des Bundes und der Europäischen Union zur Pflege und Entwicklung des Gebietes sowie Begleitung bewilligter Projekte
- Erarbeitung und Fortschreibung des Naturparkplans im Einvernehmen mit den Landräten der Kreise

Derzeit gibt es sieben Naturparke in Mecklenburg-Vorpommern, wovon jedoch die Naturparke "Am Stettiner Haff" und "Sternberger Seenland" erst zum 01.01.2005 festgesetzt wurden und daher nicht in dieser Arbeit berücksichtigt werden.

**Naturpark Nossentiner/Schwinzer Heide**

**Karte**



(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)

**Datum der Gründung**

14.07.1994

**Flächengröße**

36.500 ha

**Lage**

Östlicher Raum der Mecklenburgischen Seenplatte; zwischen Plau am See, Goldberg, Krakow am See, Malchow und Waren/Müritz

**Naturräumliche Charakteristik**

Der Naturpark ist geprägt durch weite Kiefernwälder, zahlreiche klare, sichttiefe Seen, Moore und die Quellgebiete von Mildnitz und Nebel; Trockenrasen, Heiden und Dünen auf den sandigen Flächensandern. Aufgrund der sehr geringen Siedlungsdichte (9 EW/km im Naturpark) und der vielfältigen Naturlausstattung kommen zahlreiche seltene Tier- und Pflanzenarten vor, z. B. Seeadler, Fischadler, Rohrdommel, Fischotter

**Planwerke**

Naturparkplan/Entwicklungsstudie 1:25.000

**Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege**

Gemäß § 3 der VO vom 14.07.1994:

- einheitliche Entwicklung des Gebietes, das wegen seiner landschaftlichen Eigenart, Vielfalt und Schönheit eine besondere Eignung für die landschaftsgebundene Erholung und den Fremdenverkehr besitzt
- Schutz und Entwicklung der im Naturpark gelegenen Naturschutzgebiete
- Schutz, Pflege, Wiederherstellung und Entwicklung einer historischen Kulturlandschaft mit reicher Naturlausstattung

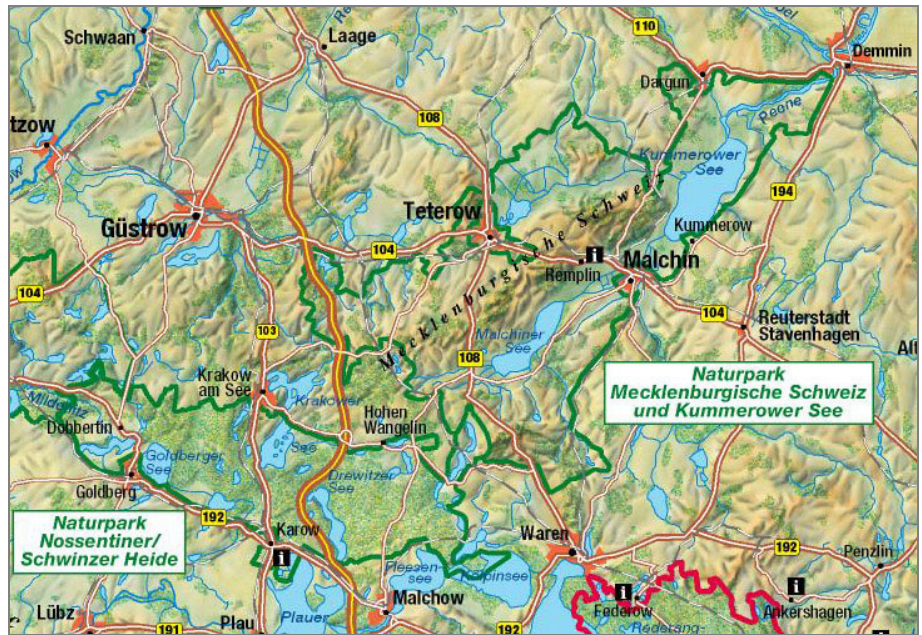
**Verwaltung/Träger**

Naturparkverwaltung Nossentiner/Schwinzer Heide, Karow  
Land Mecklenburg-Vorpommern und Landkreise Müritz, Parchim und Güstrow

<b>Förderverein</b>	Förderverein Naturpark Nossentiner/Schwinzer Heide e.V.										
<b>Nutzungsverteilung</b>	<p>A pie chart illustrating the distribution of land use. The largest portion is 'Wald' (Forest) at 60%, followed by 'landwirtschaftliche Fläche' (Agricultural area) at 21%, 'Gewässer' (Water bodies) at 14%, and 'Siedlung, Verkehr' (Settlement, traffic) at 5%. A legend on the right identifies the colors: green for Wald, brown for landwirtschaftliche Fläche, light blue for Gewässer, and red for Siedlung, Verkehr.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nutzungskategorie</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Wald</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>landwirtschaftliche Fläche</td> <td>21%</td> </tr> <tr> <td>Gewässer</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>Siedlung, Verkehr</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Nutzungskategorie	Anteil (%)	Wald	60%	landwirtschaftliche Fläche	21%	Gewässer	14%	Siedlung, Verkehr	5%
Nutzungskategorie	Anteil (%)										
Wald	60%										
landwirtschaftliche Fläche	21%										
Gewässer	14%										
Siedlung, Verkehr	5%										
<b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewässerverbau, mangelnde ökologische Durchgängigkeit der Gewässer</li> <li>• Gewässerunterhaltung</li> <li>• Hohe Nährstoffeinträge aus landwirtschaftlicher Nutzung</li> <li>• Großräumige Agrarlandschaft</li> </ul>										

**Naturpark Mecklenburgische Schweiz und Kummerower See**

**Karte**



(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)

**Datum der Gründung**

13.02.1997

**Flächengröße**

67.300 ha

**Lage**

Nördlicher Bereich der Mecklenburgischen Seeplatte, zwischen Dargun, Demmin, Teterow, Malchin und Waren/Müritz

**Naturräumliche Charakteristik**

Die Mecklenburgische Schweiz weist ein bewegtes Relief mit Hügelketten über 100 m Höhe und Niederungen auf, in denen mehrere große Seen (Kummerower See, Malchiner See, Teterower See) liegen. Die offenen Landschaften sind durch Feldgehölze und Hecken stark gegliedert. Ein Netz von Feuchtgebieten bilden die Peene und ihre Nebengewässer, Torfstiche, Talmoore und Sölle. Seltene Arten sind z. B. Fischotter und Biber, See-, Schrei- und Fischadler; besonders die Seen sind von Bedeutung für durchziehende und rastende Wasservögel.

**Planwerke**

Naturparkplan, begonnen 2003, Abschluss in 2005

**Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege**

Gemäß § 3 VO vom 13.02.1997

- einheitliche Entwicklung des Gebietes, das wegen seiner landschaftlichen Eigenart, Vielfalt und Schönheit eine besondere Eignung für die landschaftsgebundene Erholung und den Fremdenverkehr besitzt
- Schutz und Entwicklung der im Naturpark gelegenen Naturschutzgebiete
- Schutz, Pflege, Wiederherstellung und Entwicklung einer historischen Kulturlandschaft mit reicher Naturausstattung

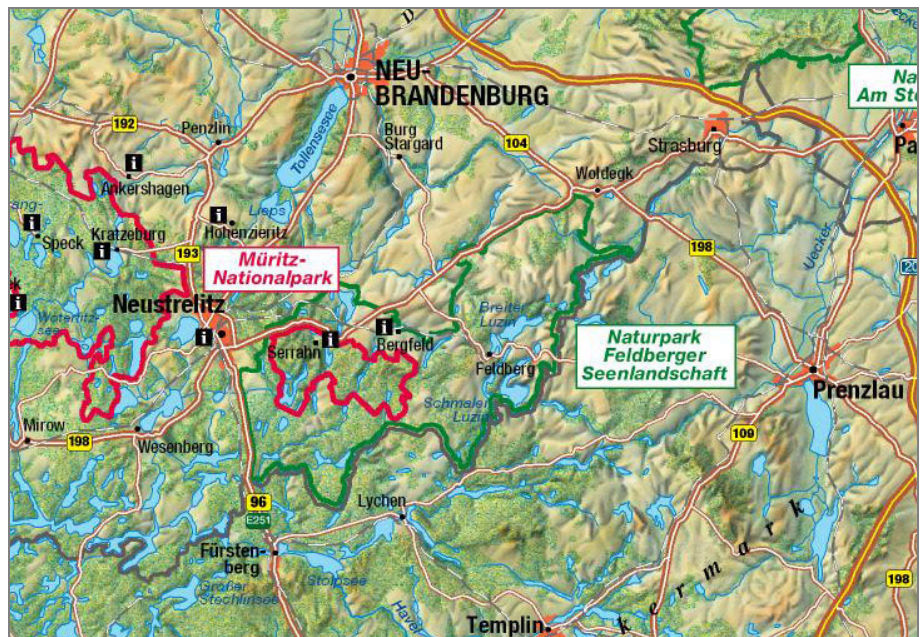
**Verwaltung/Träger**

Naturpark Mecklenburgische Schweiz und Kummerower See, Remplin;

	Land Mecklenburg-Vorpommern und Landkreise Demmin, Güstrow, Müritz										
<b>Förderverein</b>	Förderverein Naturpark Mecklenburgische Schweiz und Kummerower See e.V.										
<b>Nutzungsverteilung</b>	<p>A pie chart illustrating the distribution of land use. The largest portion is agricultural area at 66%, followed by forest at 19%, water at 10%, and settlement/transport at 5%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>landwirtschaftliche Fläche</td> <td>66%</td> </tr> <tr> <td>Wald</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>Gewässer</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>Siedlung, Verkehr</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	landwirtschaftliche Fläche	66%	Wald	19%	Gewässer	10%	Siedlung, Verkehr	5%
Category	Percentage										
landwirtschaftliche Fläche	66%										
Wald	19%										
Gewässer	10%										
Siedlung, Verkehr	5%										
<b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• landwirtschaftliche Übernutzung von Lebensräumen</li> <li>• Nutzungsaufgabe auf weniger günstigen Standorten</li> <li>• Grünlandnutzung auf entwässerten Niedermooren</li> <li>• Verlust an Flurgehölzen</li> <li>• eingeschränkte Durchgängigkeit der Fließgewässer</li> </ul>										

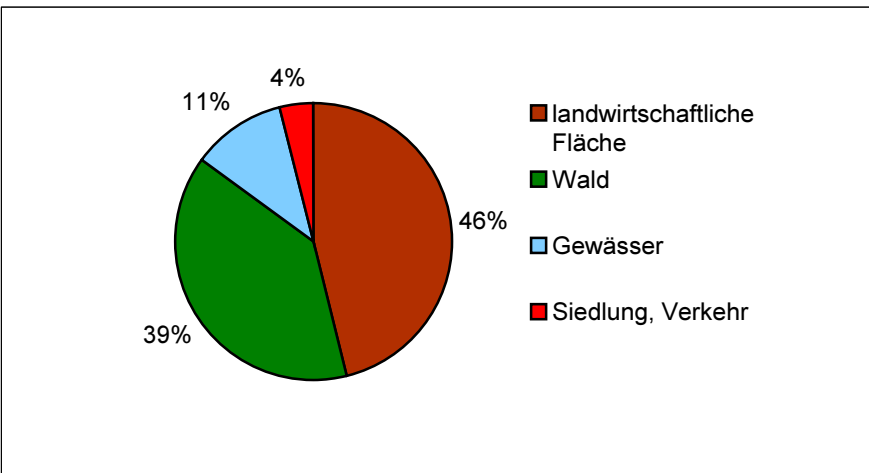
### Naturpark Feldberger Seenlandschaft

**Karte**



(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)

<b>Datum der Gründung</b>	13.02.1997
<b>Flächengröße</b>	34.500 ha
<b>Lage</b>	Südöstlicher Bereich der Mecklenburgischen Seenplatte, zwischen Fürstenberg, Woldegk und Neustrelitz
<b>Naturräumliche Charakteristik</b>	Kennzeichnend für den Naturpark sind die zahlreichen, eiszeitlich sehr unterschiedlich ausgeformten Seen (z.B. Breiter Luzin, Schmaler Luzin), die Klarwasserseen und Sölle. Auf den Sanderflächen mit Binnendünen finden sich vor allem großflächige Kiefernwälder. Die naturnahen Seen und Fließgewässer bieten Lebensraum für seltene wasserbewohnende Tierarten, z. B. Seeadler, Fischadler, Schreiadler, Fischotter, Biber
<b>Planwerke</b>	Naturparkplan von 2001/2002
<b>Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	Gemäß § 3 VO vom 13.02.1997 <ul style="list-style-type: none"> <li>• einheitliche Entwicklung des Gebietes, das wegen seiner landschaftlichen Eigenart, Vielfalt und Schönheit eine besondere Eignung für die landschaftsgebundene Erholung und den Fremdenverkehr besitzt</li> <li>• Schutz und Entwicklung der im Naturpark gelegenen Naturschutzgebiete</li> <li>• Schutz, Pflege, Wiederherstellung und Entwicklung einer historischen Kulturlandschaft mit reicher Naturlandschaft</li> </ul>
<b>Verwaltung/Träger</b>	Naturparkverwaltung Feldberger Seenlandschaft, Gemeinde Feldberger Seenlandschaft, OT Feldberg

	Land Mecklenburg-Vorpommern und Landkreis Mecklenburg-Strelitz										
<b>Förderverein</b>	Gemeinsamer Förderverein für den Naturpark Feldburger Seenlandschaft und den räumlich angrenzenden Naturpark Uckermärkische Seen/Brandenburg										
<b>Nutzungsverteilung</b>	 <p>A pie chart illustrating the distribution of land use. The largest portion is agricultural area at 46%, followed by forest at 39%, water at 11%, and settlement/traffic at 4%. A legend on the right identifies the categories with colored squares: brown for agricultural area, green for forest, light blue for water, and red for settlement/traffic.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Kategorie</th> <th>Anteil</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>landwirtschaftliche Fläche</td> <td>46%</td> </tr> <tr> <td>Wald</td> <td>39%</td> </tr> <tr> <td>Gewässer</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>Siedlung, Verkehr</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Kategorie	Anteil	landwirtschaftliche Fläche	46%	Wald	39%	Gewässer	11%	Siedlung, Verkehr	4%
Kategorie	Anteil										
landwirtschaftliche Fläche	46%										
Wald	39%										
Gewässer	11%										
Siedlung, Verkehr	4%										
<b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stoffeinträge in Gewässer/ mangelnde Wasserqualität</li> <li>• Gewässerverbau, mangelnde ökologische Durchgängigkeit der Gewässer</li> <li>• Beeinträchtigung des Landschafts-/Ortbildes durch Zersiedelung, regionstypische Bauten</li> <li>• Störung sensibler Gewässer durch Fischerei/Angeln</li> </ul>										

## Naturpark Mecklenburgisches Elbetal

**Karte**



(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)

**Datum der Gründung**

Naturpark seit 05.02.1998, 1997 Anerkennung als Teil des länderübergreifenden UNESCO-Biosphärenreservats „Flusslandschaft Elbe“

**Flächengröße**

42.600 ha

**Lage**

Rechtseibisch zwischen den Landesgrenzen bei Lauenburg (Schleswig-Holstein) und Dömitz (Brandenburg); im Süden entlang der niedersächsischen Grenze

**Naturräumliche Charakteristik**

Der Naturpark umfasst einen vergleichsweise naturnahen Teilabschnitt der Elbe mit zahlreichen Nebenflüssen und Feuchtbiotopen wie Reste natürlicher Weichholzauen, Flutrinnen, Qualmwasserbereiche und Altarme. Eine Besonderheit ist die enge Verzahnung der Feuchtgebiete mit Trockenbiotopen (z.B. Binnendünen, Uferhänge, Deiche). Als seltene Arten kommen z. B. Elbebiber, Fischotter, Seeadler, Schwarz- und Weißstorch, Großer Brachvogel vor; bedeutender Rastplatz für nordische Zugvögel (Kraniche, Gänse, Schwäne)

**Planwerke**

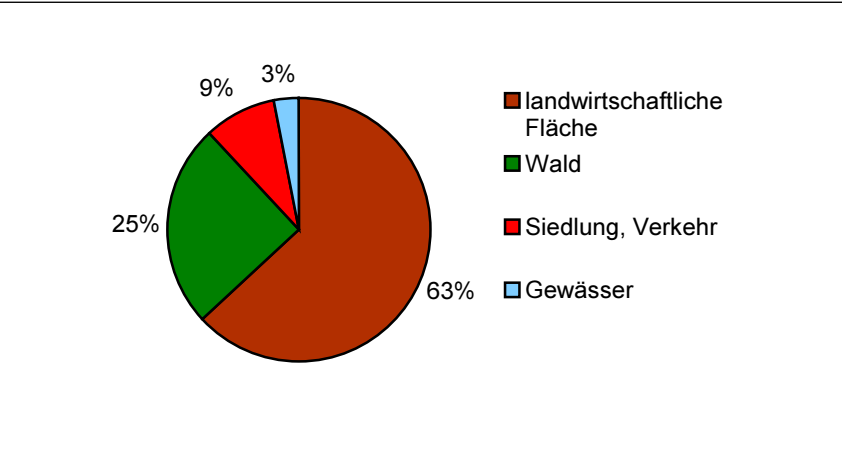
Naturparkplan von 2001


**Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege**

Gemäß Verordnung zur Festsetzung des Naturpark vom 05.02.1998, § 3:  
 Einheitliche Entwicklung eines Gebietes, das wegen seiner landschaftlichen Eigenart, Vielfalt und Schönheit eine besondere Eignung für die landschaftsgebundene Erholung und den Fremdenverkehr besitzt. Ziel ist gleichrangig der Schutz und die Entwicklung der im Naturpark gelegenen Naturschutzgebiete. Die Festsetzung dient ferner dem Schutz, der Pflege, der Wiederherstellung und der Entwicklung einer historischen Kulturlandschaft mit reicher Naturlandschaft.

**Verwaltung/Träger**

Naturparkverwaltung Mecklenburgisches Elbetal, Boizenburg  
 Land Mecklenburg-Vorpommern und Landkreis Ludwigslust

<b>Förderverein</b>	Förderverein Naturpark Mecklenburgisches Elbetal e.V.										
<b>Nutzungsverteilung</b>	 <p>A pie chart illustrating the distribution of land use. The largest portion is agricultural land at 63%, followed by forest at 25%, settlement and traffic at 9%, and water bodies at 3%. A legend on the right identifies the categories with colored squares: brown for agricultural land, green for forest, red for settlement and traffic, and light blue for water bodies.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Category</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>landwirtschaftliche Fläche</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>Wald</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Siedlung, Verkehr</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Gewässer</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table>	Category	Percentage	landwirtschaftliche Fläche	63%	Wald	25%	Siedlung, Verkehr	9%	Gewässer	3%
Category	Percentage										
landwirtschaftliche Fläche	63%										
Wald	25%										
Siedlung, Verkehr	9%										
Gewässer	3%										
<b>Probleme aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochwasserschutz (wasserbauliche Anlagen, Regulierung, Kanalisierung, Unterhaltungsmaßnahmen)</li> <li>• Intensive landwirtschaftliche Nutzung</li> </ul>										

<b>Naturpark Usedom</b>	
<b>Karte</b>	 <p>(Mit freundlicher Genehmigung des Studios für Landkartentechnik, Hamburg)</p>
<b>Datum der Gründung</b>	16.12.1999
<b>Flächengröße</b>	64.100 ha
<b>Lage</b>	Insel Usedom mit Außenküste, Peenestrom, Achterwasser und einem Teil des Stettiner Haffs; Grenzlage zu Polen
<b>Naturräumliche Charakteristik</b>	vielfältige Küstenformen an Außen- und Binnenküste (Sandstrände, Windwatten, Steilküste, Kliffstranddünen, Schilf und Röhrichte), die innere Fläche der Insel ist überwiegend landwirtschaftlich genutzt. Moore nehmen mit fast 15% einen vergleichsweise hohen Anteil an der Fläche des Naturparks ein. Usedom ist insbesondere für die Avifauna (Wasser- und Watvögel) und für die Moorflora und -fauna bedeutend.
<b>Planwerke</b>	Naturparkplan von 2003
<b>Wichtigste Entwicklungsziele aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege</b>	Gemäß Verordnung zur Festsetzung des Naturpark vom 10.12.1999, § 3: Einheitliche Entwicklung eines Gebietes, das wegen seiner landschaftlichen Eigenart, Vielfalt und Schönheit eine besondere Eignung für die landschaftsgebundene Erholung und den Fremdenverkehr besitzt. Ziel ist gleichrangig der Schutz und die Entwicklung der im Naturpark gelegenen Landschafts- und Naturschutzgebiete, die nachhaltige Landnutzung sowie die regionale wirtschaftliche Entwicklung. Der Naturpark dient ferner dem Schutz, der Pflege, der Wiederherstellung und Entwicklung einer inseltypischen Kulturlandschaft mit reicher Naturausstattung. Die bereits vorhandenen günstigen Voraussetzungen sollen weiterhin für die Öffentlichkeitsarbeit sowie für eine Umwelterziehung und Umweltbildung im Gebiet des Naturparks auf einem hohem Niveau genutzt werden.
<b>Verwaltung/Träger</b>	Naturparkverwaltung Insel Usedom, Usedom

	Land Mecklenburg-Vorpommern und Landkreis Ostvorpommern												
<b>Förderverein</b>	Inselfreunde Usedom e.V.												
<b>Nutzungsverteilung</b>	<p>A pie chart illustrating the distribution of land use. The largest portion is 'Gewässer' (Water) at 45%, followed by 'landwirtschaftliche Fläche' (Agricultural area) at 33%, 'Wald' (Forest) at 15%, 'Siedlung, Verkehr' (Settlement, traffic) at 5%, and 'Sonstige Nutzungen' (Other uses) at 2%.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nutzungskategorie</th> <th>Anteil (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gewässer</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>landwirtschaftliche Fläche</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Wald</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Siedlung, Verkehr</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td>Sonstige Nutzungen</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Nutzungskategorie	Anteil (%)	Gewässer	45%	landwirtschaftliche Fläche	33%	Wald	15%	Siedlung, Verkehr	5%	Sonstige Nutzungen	2%
Nutzungskategorie	Anteil (%)												
Gewässer	45%												
landwirtschaftliche Fläche	33%												
Wald	15%												
Siedlung, Verkehr	5%												
Sonstige Nutzungen	2%												
<b>Probleme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Teilbereichen landwirtschaftliche Übernutzung, besonders gefährdet dadurch sind die Moore</li> <li>• Ausräumung der Feldflur</li> <li>• Tourismus (Sicherstellung der ungestörten Landschaftsentwicklung in den Bereichen der seit Jahrzehnten gesperrten militärischen Flächen)</li> </ul>												

## **5.3 Wirtschaftliche Ausgangsbedingungen für die staatlichen Naturschutzverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern**

### **5.3.1 Finanzielle Lage des Landes Mecklenburg-Vorpommern**

Die finanzielle Lage des Landes Mecklenburg-Vorpommern ist ausgesprochen angespannt. Die öffentlichen Finanzen sind seit Jahren dadurch gekennzeichnet, dass die Ausgaben höher sind als die Einnahmen. Die Schulden des Landes, der Gemeinden und Gemeindeverbände sowie der Zweckverbände haben sich seit 1994 mehr als verdoppelt und betragen 2003 11,9 Mrd. EUR, das entspricht 40,2% der Wirtschaftsleistung Mecklenburg-Vorpommerns (Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern 2004). Zwar stehen Mecklenburg-Vorpommern aufgrund des Solidarpakts, Zuweisungen aus EU-Strukturfonds sowie Zuschüssen im Rahmen der Gemeinschaftsaufgaben nach Art. 91a GG 42% mehr Mittel zur Verfügung als den westlichen Flächenländern, dennoch übersteigt der Schuldenstand des Landes den Durchschnitt der westlichen Flächenländer um 1,5 Mrd. EUR oder 873 EUR pro Einwohner<sup>93</sup>(Innenministerium Mecklenburg Vorpommern 2003: A5-1).

Der Mehrbedarf an Finanzmitteln begründet sich u.a. auf hohen strukturellen Ausgaben (Investitionen), Zinsausgaben für Nettokreditaufnahmen und erheblichen Personalkosten innerhalb der Verwaltungen.

Mit 25,4 Personalstellen je 1.000 Einwohnern hat Mecklenburg-Vorpommern z.B. den höchsten Stellenbestand aller deutschen Flächenländer. Obwohl seit 1991 ein kontinuierlicher Abbau von Personal zu verzeichnen ist, sind die Ausgaben für Personal durch den Tarifabschluss für den öffentlichen Dienst oder für Sonder- und Zusatzversorgungssysteme gestiegen (vgl. Präsident des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern 2003).

Gegen die hohen Ausgaben stehen Mindereinnahmen aufgrund des stark rückläufigen Steueraufkommens. Nach Steuerschätzungen im November 2002 werden die Mindereinnahmen des Landeshaushalts von 2002 bis 2006 insgesamt 2.055 Mio. EUR betragen (Innenministerium Mecklenburg Vorpommern 2003: 10).

Auch zukünftig ist mit Mindereinnahmen zu rechnen: Der Solidarpakt I endete 2004. Mit dem Solidarpakt II (vgl. Solidarpaktfortführungsgesetz vom 20.12.2001) werden die neuen Länder als integrierter Teil des bundesstaatlichen Finanzsystems (Länderfinanzausgleich) bestätigt und erhalten bis 2019 zusätzlich degressiv gestaltete Sonderbedarfsbundesergänzungszuweisungen in Höhe von insgesamt 11,1 Mrd. EUR. Die Mittel werden in Raten von zunächst 1,1 Mrd. EUR und ab 2009 reduziert um rund 80 Mio. EUR pro Jahr zur Verfügung gestellt (Finanzministerium und Innenministerium Mecklenburg-Vorpommern 2004). Eine Kompensation der verringerten Einnahmen aus Sonderbedarfsbundesergänzungszuweisungen durch Steuerzuwächse ist nicht abzusehen. Im Gegenteil werden durch die negative demographische Entwicklung im Land Mecklenburg-Vorpommern<sup>94</sup> die Steuerzuwächse voraussichtlich noch niedriger ausfallen. Darüber hinaus hat

---

<sup>93</sup> Der Gesamtschuldenstand betrug Ende 2001 8,2 Mrd. EUR (Innenministerium Mecklenburg Vorpommern 2003)

<sup>94</sup> Basierend auf den Daten des Statistischen Landesamtes Mecklenburg-Vorpommerns wird ein Bevölkerungsrückgang von -14,4% im Zeitraum von 2001 bis 2020 prognostiziert (Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern 2003)

die Bevölkerungsentwicklung bzw. die Einwohnerzahl Einfluss auf die Zuweisung weiterer Einnahmen z.B. aus dem Länderfinanzausgleich. Mit der Ost-Erweiterung der Europäischen Union ist zudem eine Veränderung der Zielgebiete verbunden. Die Mittel aus EU-Strukturfonds werden zukünftig vorrangig den neuen Mitgliedsstaaten, die erhebliche Entwicklungsrückstände aufweisen, zur Verfügung stehen. Für die bisherigen Ziel-1-Gebiete (d.h. die Neuen Bundesländer) ist lediglich eine Übergangsregelung getroffen worden. Mittelfristig muss auch hier mit verringerten Einnahmen gerechnet werden (vgl. Europäische Kommission, GD Regionalpolitik 2004).

In der Landesfinanzplanung 2001 – 2005 war eine Reduzierung der Nettoneuverschuldung auf Null bis spätestens 2008 vorgesehen, auch um den Vorgaben des europäischen Stabilitäts- und Währungspaktes für die Bundesrepublik zu entsprechen<sup>95</sup>. Dieses Ziel wird in den Haushaltsjahren 2003 bis 2006 nicht erreicht werden können (vgl. Präsident des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern 2003).

Da eine zukünftige Erhöhung der Einnahmen unwahrscheinlich ist, ist das Land Mecklenburg-Vorpommern gezwungen, seine Ausgaben den rückläufigen Einnahmen anzupassen. Zur Verringerung der Verwaltungskosten wird derzeit eine umfassende Modernisierung und Reform der öffentlichen Verwaltung auf Landes- und Kommunalebene durchgeführt, die bis 2010 abgeschlossen sein soll (vgl. Beschluss der Landesregierung vom 21.01.2003). Durch u.a. die Verringerung der Anzahl der Ministerien, die Auflösung bzw. Zusammenführung unterer Landesbehörden, die Fusion kommunaler Ämter bzw. Gemeinden und dem damit verbundenen erheblichen Personalabbau<sup>96</sup> soll eine Deregulierung, Vereinfachung und Verschlankung der Verwaltung vorbereitet werden, die zur deutlichen Minimierung der Verwaltungskosten beitragen soll.

### 5.3.2 Finanzielle und personelle Situation der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern

#### **Entwicklung der Finanzsituation**

Verfolgt man die finanzielle Ausstattung der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern durch Landesmittel, so fallen im Zeitraum von 1995 bis 2005 zwei Punkte auf:

- eine Erhöhung der Zuwendungen für Personal- und Sachkosten um das 2,5fache im Zeitraum von 1995 bis 1998 sowie
- nahezu konstante Zuwendungen von 1999 bis 2005.

Die Erhöhung der Zuwendungen zwischen 1995 und 1998 resultiert aus einer Verwaltungsstrukturierung. Bis 1996 wurden die Nationalparkflächen durch zwei Behörden (Forstämter und Nationalparkverwaltungen) verwaltet. 1996 wurden diese Behörden für die Flächen der Nationalparke zusammengelegt, es entstanden die Nationalparkämter. In die neu gegründeten Nationalparkämter flossen dadurch auch die Haushalts- und Personalmittel der Forstämter. Faktisch ist es demnach zu keiner Erhöhung der Zuwendung von Haushaltsmitteln gekommen. Im Gegenteil sank

---

<sup>95</sup> Das Staatsdefizit darf im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) maximal 3% betragen.

<sup>96</sup> So ist u.a. vorgesehen, den derzeitigen Personalbestand von 25,4 Stellen pro 1.000 Einwohnern (s. o.) entsprechend dem Niveau der alten Bundesländer auf 19 Stellen pro 1.000 Einwohner zu reduzieren (vgl. Innenministerium Mecklenburg-Vorpommern 2003), siehe auch Ergebnisse des Benchmarking - Reports 2005 („Entwicklung der Personalsituation“)

der Zugang von Landesmitteln von 1998 auf 1999 um rund 15%<sup>97</sup>. Seit 2000 beläuft sich die finanzielle Ausstattung der Großschutzgebiete auf ca. 13.000 TEUR jährlich, wobei der Großteil davon (ungefähr 10.500 TEUR) für Personalkosten verwendet wird. Im Vergleich mit den übrigen deutschen Nationalparks liegen die Nationalparke in Mecklenburg-Vorpommern 1998 im mittleren Feld (Nationalpark Müritz an dritter Stelle nach den Nationalparks Bayerischer Wald und Harz, Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft an siebter Stelle und Nationalpark Jasmund an zehnter Stelle von insgesamt 13 Nationalparks; vgl. Jahresbericht 1999 des Nationalparkamtes Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer). Die weitgehende Stagnation der Haushaltszuwendungen seit 2000 trägt den neu hinzugekommenen Aufgaben (u.a. Natura 2000) kaum Rechnung. Die vergleichsweise sehr geringen Sachmittel erschweren finanzielle Vorleistungen, die im Rahmen der Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengelder nötig wären (z.B. Präsentationsmaterial), vor allem jedoch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit.

### **Entwicklung der Personalsituation**

Die Personalsituation in den Naturparks ist gekennzeichnet durch einen sehr geringen Bestand an festen Mitarbeitern (eine bis maximal vier Personen). Zusätzliche, allerdings zeitlich befristete Mitarbeiter konnten u.a. über ABM-Mittel dazu gewonnen werden. Von 1998 bis 2005 blieb sowohl die Anzahl der festangestellten Mitarbeiter als auch der zusätzlichen Stellen konstant.

In den Nationalparks ist die Anzahl der festen Mitarbeiter höher, was aus der 1996 vorgenommenen Umstrukturierung der Verwaltungen (siehe oben) resultiert. Einen hohen Anteil der Mitarbeiter machen Beamte aus der ehemaligen Forstverwaltung aus. Seit 1999 ist ein leichter Rückgang der Stellen zu verzeichnen. Das Biosphärenreservat Südost-Rügen wird vom Nationalparkamt Rügen verwaltet, die personelle Ausstattung ist damit identisch. Im Biosphärenreservat Schaalsee waren 2001/2002 insgesamt 37 Mitarbeiter beschäftigt, zum Teil befristet bzw. in Abordnung aus anderen Bereichen (vgl. Biosphärenreservat Schaalsee, Jahresbericht 2001/2002).

Die von der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern angestrebte Verwaltungsreform sieht einen Abbau von Personal vor (vgl. Kap. 5.3.1). Der im Januar 2005 veröffentlichte Benchmarking-Report für Mecklenburg-Vorpommern sieht eine Reduzierung des Personalbestandes auf Landes- und Gemeindeebene von (gemessen am Personalbestand von 2003) ca. 30% bis zum Jahr 2010 bzw. ca. 35% bis zum Jahr 2020 vor (Institut für Wirtschaftsforschung Halle/Seitz, H., 2005). Damit sind auch erhebliche Personaleinsparungen in den Großschutzgebietsverwaltungen zu erwarten. Für die Einwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengelder und die langfristige Betreuung der Unternehmen ist bereits heute der geringe Teil fest angestellter Mitarbeiter nachteilig. Durch die absehbaren Personaleinsparungen wird sich dieser Nachteil noch verstärken.

---

<sup>97</sup> Diese und die im Folgenden in Kapitel 5.3.2 dargestellten Daten beruhen auf (unveröffentlichten) Informationen des Landesamtes für Forsten und Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommern, 2005. Eine vertrauliche Behandlung der Daten wurde zugesagt, so dass an dieser Stelle nur ein grober Überblick über die Entwicklung der Finanz- und Personalsituation gegeben werden kann.

## **5.4 Erfahrungen der Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommerns mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern**

Im Zeitraum März bis Mai 2001 wurden die zehn in Kapitel 5.2 dargestellten Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommerns zum bisherigen Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern befragt.

In acht der Großschutzgebiete wurde dafür ein Interview auf der Grundlage eines halbstandardisierten Interviewleitfadens geführt. Die Dauer der einzelnen Interviews betrug ungefähr zwei Stunden. Interviewpartner waren der Leiter des jeweiligen Großschutzgebiets bzw. dessen Stellvertreter, teilweise wurden auf Wunsch der Großschutzgebietsverwaltungen zusätzlich Mitarbeiter von Fördervereinen hinzugezogen. Die Gespräche verliefen offen und kooperativ.

In zwei weiteren Großschutzgebieten wurde aufgrund terminlicher Schwierigkeiten der Interviewleitfaden als Fragebogen zur schriftlichen Beantwortung an den Leiter des jeweiligen Großschutzgebietes versandt. Verbliebene Fragen wurden im Anschluss daran telefonisch geklärt. Für das Biosphärenreservat Schaalsee konnte unterstützend die Semesterarbeit von Gottschalg (2001)<sup>98</sup> ausgewertet werden.

Der Interviewleitfaden und eine Liste der Gesprächspartner befinden sich im Anhang.

Zur Aktualisierung der Daten wurde im Februar 2005 in den Großschutzgebietsverwaltungen erneut nachgefragt, ob es seit der Befragung 2001 wesentliche Veränderungen im Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern gab (z.B. positive oder negative Entwicklung der Einnahmen, Erstellung von Kriterienkatalogen).

Aufgrund der eingeschränkten Anzahl der untersuchten Fallbeispiele (zehn Großschutzgebiete), wird auf eine durchgehend quantitative Auswertung der Befragung verzichtet. Die folgende Auswertung stellt vielmehr die wesentlichen Ergebnisse der Befragungen dar und zieht einen Vergleich zu den Ergebnissen der in Kap. 4 dargestellten länderübergreifenden Befragungen.

Nur zum Teil ergaben sich deutliche Unterschiede in den Antworten der jeweiligen Schutzgebietskategorien. In diesen Fällen wird gesondert darauf hingewiesen, die übrigen Antworten beziehen sich auf alle Schutzgebietskategorien. Auf Wunsch der Befragten werden die Ergebnisse anonymisiert dargestellt. Gesprächszitate erscheinen kursiv.

Für die Einschätzung der Bedenken und Risiken bei dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern wurden zusätzlich Experten aus anderen Großschutzgebietsverwaltungen bzw. aus den für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien hinzugezogen (vgl. Kap. 5.4.8<sup>99</sup>).

---

<sup>98</sup> S. Gottschalg (2001): Spenden und Sponsorengelder im staatlichen Naturschutz am Beispiel des Biosphärenreservats „Schaalsee“ (Mecklenburg-Vorpommern); unveröffentlichte Projektarbeit an der Universität, Gesamthochschule Kassel, Vertiefungsstudium Landschaftsökologie

<sup>99</sup> Im Einzelnen die für das Thema „Sponsoring“ zuständigen Mitarbeiter in folgenden Verwaltungen: u.a. BR Schorfheide-Chorin, Senat für Bau, Umwelt und Verkehr Bremen, Nationalpark Harz, Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz

### 5.4.1 Bisherige Spenden- und Sponsoringaktivitäten in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns

In allen befragten Großschutzgebieten wurden bereits Unternehmensspenden und Sponsorengelder eingenommen. Sie fließen vor allem in die Bereiche Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung. Finanziert wurden beispielsweise Veranstaltungen (Feste, Projekttag an Schulen, Ausflüge), Besuchereinrichtungen (Infozentren, Beobachtungstürme, Maßnahmen zur Besucherlenkung, Ausstellungen) oder Publikationen wie Informationsbroschüren, Radwanderkarten und Kalender. Unterstützend wirkte dabei die Finanzierung von Technik und sonstiger Sachausstattung.

Ein weiterer Schwerpunkt für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern waren Maßnahmen des Artenschutzes (z.B. innerhalb von Schutzprogrammen zum Fischotter oder zu Mooren), hierunter war auch die Finanzierung von Flächenaufkäufen für Naturschutzzwecke und Forschung im Bereich Artenschutz zu fassen.

Es wurde von drei Großschutzgebieten eingeräumt, dass mit Unternehmensspenden bzw. Sponsorengeldern nicht nur zusätzliche Projekte finanziert wurden, sondern dass die Mittel gelegentlich auch zur Finanzierung von Pflichtaufgaben<sup>100</sup> dienten, indem etwa Sponsorengeldern zur vorübergehenden Deckung von Haushaltslücken genutzt wurden. Auch waren fließende Übergänge festzustellen, z.B. die Finanzierung von Instandsetzungsmaßnahmen an Beobachtungsbooten oder Aussichtspunkten. Wie viel der Unternehmensspenden bzw. Sponsorengelder für Pflichtaufgaben verwendet wurden, konnte im Rahmen der Interviews nicht ermittelt werden. Eine gezielte Verwendung z.B. für den regulären Haushalt stellte jedoch wahrscheinlich die Ausnahme dar. Aufgrund der projektbezogenen Vergabe von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern und der geplanten öffentlichkeitswirksamen Darstellung des Engagements ist die Verwendung der Mittel für vorzeigbare Projekte im Interesse der Unternehmen und wird in der Regel von diesen eingefordert<sup>101</sup>.

Ein Sonderfall ist die gezielte Förderung von u.a. Personalstellen durch die Klaus-Bahlsen-Stiftung als Anschubfinanzierung zur seinerzeit geplanten, jedoch seit mehreren Jahren vom Land Mecklenburg-Vorpommern verzögerten Festsetzung des Naturparks Usedom.

Was die beteiligten Unternehmen anbelangt, so konnten bisher vor allem regional tätige, mittelständische bis Kleinunternehmen als Sponsoren bzw. Spender aus den Branchen Finanzdienstleistungen und Ernährung gewonnen werden (s. ausführlich Kap. 6.2.2).

Das Spektrum der über Unternehmensspenden und Sponsorengeldern finanzierten Maßnahmen und die Branchen der Unternehmenspartner entsprechen den Ergebnissen der länderübergreifenden Befragungen (Kühnau 2000 und 2004) bzw. den Literaturlauswertungen (vgl. Kap. 4.5.2).

---

<sup>100</sup> nicht jedoch von hoheitlichen Aufgaben, vgl. Kap. 4.2

<sup>101</sup> So kam es auch im o.g. Fall zu Konflikten mit dem Sponsor, der auf eine öffentlichkeitswirksame Verwendung der Mittel drängte. Allerdings war diese zwischen Großschutzgebietsverwaltung und Sponsor vorab nicht festgelegt worden (s. auch Kap. 6).

## 5.4.2 Motive für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebietsverwaltungen Mecklenburg-Vorpommerns

Die Aufbesserung der knappen Finanzhaushalte wurde bereits in den länderübergreifenden Befragungen als vorrangiges Motiv für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern genannt.

In Mecklenburg-Vorpommern wurde vor allem die besondere Notwendigkeit zusätzlicher Mittel für Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung genannt, da in diesen Bereichen ein starker Rückgang von Zuweisungen aus den regulären Haushalten zu verzeichnen ist (vgl. u.a. Mönke, mdl. 2001). Darüber hinaus wird die Chance gesehen, mit Unternehmensspenden und Sponsorengeldern eine gewisse Unabhängigkeit und Flexibilität vom Haushalt zu erlangen sowie das mögliche Spektrum der Maßnahmen zu erhöhen, da die im Haushalt festgelegten Haushaltstitel nicht alle denkbaren Vorhaben abdecken.

Es wird zudem die Möglichkeit gesehen, mit Unternehmensspenden und Sponsorengeldern auch Personal im Förderverein sichern zu können.

Ein weiteres wichtiges Motiv auch für die Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommerns ist die Wirkung nach außen, die sich durch Finanzpartnerschaften mit Unternehmen ergeben kann:

- Mit den öffentlichkeitswirksam präsentierten Projekten, die aus Unternehmensspenden und Sponsorengeldern finanziert wurden, wird auch das Großschutzgebiet und dessen Arbeit vorgestellt.
- Eine erfolgreiche Sponsorensuche verbessert das Image des Großschutzgebiete: *„Wer einen Sponsor gefunden hat, muss etwas wert sein.“*
- Für die Biosphärenreservate und die Naturparke war die aus ersten sponsorships erwachsende mögliche weiterführende Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen ein wichtiges Motiv. Diese Zusammenarbeit kann die Verbundenheit zwischen Großschutzgebiet und Region stärken, einen „Anschub“ für die Arbeit des Großschutzgebietes mit sich bringen und zu dessen erhöhtem gesellschaftlichen Einfluss führen. Auch die Möglichkeit, Unternehmen in ökologischer Hinsicht zum Umdenken zu bewegen, wird gesehen.

## 5.4.3 Anforderungen an Partner und Projekte

### **Anforderungen an Partner**

Eine Kriterienliste für die Auswahl von Unternehmen war zum Befragungszeitpunkt in keinem der Großschutzgebiete ausgearbeitet bzw. festgelegt worden. Die erneute Nachfrage im Februar 2005 bestätigte dies. Bevorzugt werden Unternehmen als Spender bzw. Sponsoren, die sich mit den ökologischen Zielsetzungen des Großschutzgebietes identifizieren. Abgelehnt wurden *„akute Umweltsünder“*, *„Unternehmen, die gegen den Naturschutz arbeiten“*, *Unternehmen, die dem Gedanken des Großschutzgebietes widersprechen*, *„Unternehmen, die bestechen wollen“* sowie in einem Fall pauschal die Branchen *„Chemie“* und *„Auto“*.

Diesen noch eher vagen Aussagen steht die in den Großschutzgebieten ermittelte pragmatische Herangehensweise bei der Auswahl der Unternehmen entgegen. Dafür sprechen auch genannte Einschätzungen wie „nicht zu päpstlich sein“ oder „ich würde auch Mercedes nehmen“.

Im konkreten Fall wurde die Auswahl der Unternehmen von folgenden Faktoren beeinflusst:

- bestehende Kontakte zu Unternehmen (z.B. über Mitarbeiter der Großschutzgebiete, deren Freunde, Geschäftsbeziehungen zu ansässigen Unternehmen) sowie
- gemeinsame Anliegen zwischen Unternehmen und Großschutzgebiet (z.B. Hoteliers, die mit ihrer Lage im Großschutzgebiet werben, aber auch Geschäftsführer überregionaler Unternehmen, die in ihrer ehemaligen Heimat tätig werden wollen).

Was das Verhalten der Unternehmen bei der Projektkonzeption bzw. bei dem Projektablauf angeht, so war eine Einflussnahme des Unternehmens von Seiten der Großschutzgebietsverwaltungen eher unerwünscht (s. auch Gottschalg 2001:57).

Der räumliche Bezug der Unternehmen zum Großschutzgebiet spielte ebenfalls eine Rolle. Abgesehen von den privaten Stiftungen überregional tätiger Firmen, die als Finanzpartner gewonnen werden konnten<sup>102</sup>, handelte es sich überwiegend um lokale bzw. regionale Unternehmen, in einigen Fällen um landesweit vertretene Firmen (z.B. Brauereien, Versicherungen). Nur selten konnten weitere überregional tätige, bundesweite Firmen gewonnen werden (s. genauer Kap. 6).

### **Anforderungen an Projekte**

Grundsätzliche Anforderungen an die Zeitdauer oder Themen von Projekten wurden von den Großschutzgebieten nicht genannt, auch keine Mindestsummen, die eingenommen werden müssten. Dies begründet sich damit, dass Projekte überwiegend aus dem laufenden Amtsgeschäft entstehen: wünschenswerte Projekte, für die derzeit keine Finanzierungsmöglichkeit besteht, landen oft in einer „Schublade“, aus der sie zur Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern gezogen werden. Da in keinem Fall ein Unternehmen mit einer Projektidee an ein Großschutzgebiet herantrat, werden Projekte von den Verwaltungen auf der Grundlage ihrer Entwicklungsziele und den bestehenden Notwendigkeiten selbst entwickelt. Es besteht damit kein vordergründiger Bedarf an fachlichen Prüfkriterien für ein Sponsoringangebot.

In den Interviews wurden von den Großschutzgebietsverwaltungen mehrheitlich Unternehmensspenden und Sponsorengelder für die Verwirklichung von Projekten mit einer längeren Laufzeit gewünscht, da damit eine bessere Planbarkeit der Einnahmen möglich sein. Realisiert werden jedoch überwiegend Projekte mit einer kurzen Laufzeit (1- 2 Jahre). Dies entspricht vor allem den Wünschen der Unternehmen (vgl. Kap. 3.2.2), allerdings bestehen auch innerhalb der Verwaltungen Sachzwänge, die Projekte mit kurzen Laufzeiten fördern. Da die Akquise und die Umsetzung der Projekte oft durch die regulären Mitarbeiter neben ihrer eigentlichen Arbeit erledigt werden müssen (s. Kap. 5.4.5), muss bei der Konzeption von Projekten deren personelle und zeitliche Umsetzbarkeit berücksichtigt werden. Als Folge werden überwiegend Projekte mit kurzer Laufzeit bzw. Projekte, die sich in Einzelabschnitte gliedern lassen, verfolgt. Damit besteht eine Diskrepanz zwischen dem Gewünschten und oft fachlich Notwendigem und dem tatsächlichem Handeln.

---

<sup>102</sup> z.B. Klaus-Bahlsen-Stiftung, die vor allem im Naturpark Insel Usedom tätig wurde

#### 5.4.4 Strategisches Vorgehen

Legt man den in Kap. 4.6.1 dargestellten idealtypischen Planungsprozess zugrunde, so ist festzustellen, dass einige Defizite bezüglich der strategischen Planung bestehen.

Die Schritte 1 bis 3 des idealtypischen Planungsprozesses umfassen im wesentlichen die Festlegung der Zielsetzungen der Organisation und der Sponsoringziele sowie eine Analyse der eigenen Potenziale.

Eine bewusste Entscheidung für das Sponsoring (s. Schritt 1) bzw. eine direkte Befürwortung des Finanzinstrumentes ist in den einzelnen Großschutzgebieten nur bedingt nachvollziehbar, obwohl die positiven Wirkungen (etwa die verbesserte Wahrnehmung des Großschutzgebiets in der Öffentlichkeit) durchaus erkannt werden. In der Hälfte der Großschutzgebietsverwaltungen scheint es, als würde Sponsoring als notwendiges Übel zum Ausgleich der geringen Finanzaufweisungen des Landes betrachtet werden.

In der Hälfte der Großschutzgebiete wurden die Mitarbeiter nicht in den Entscheidungsprozess zum Sponsoring eingebunden. In zwei dieser Großschutzgebiete war die Haltung der Mitarbeiter zum Sponsoring von der Leitungsebene nicht erfragt worden. In den drei weiteren Großschutzgebieten wurde die Haltung der Mitarbeiter als eindeutig ablehnend beschrieben. Da die spätere Akquise der Mittel im wesentlichen durch die Mitarbeitern der Großschutzgebiete erfolgen soll bzw. erfolgt (s. Kap. 5.4.5), ist ein Konsens über den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder jedoch Voraussetzung, um die notwendige Motivation zur Anwerbung zu schaffen.

Die Ziele und Zielgruppen, die mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern erreicht werden sollen (s. Schritt 3), sind weitgehend klar bzw. ergeben sich aus dem gesetzlichen Auftrag der jeweiligen Schutzgebietskategorien (vgl. Kap. 5.2). Eine kritische Selbsteinschätzung der Verwaltungen erfolgt insofern, als dass die eigenen Grenzen (geringe Personalausstattung, Zeitmangel zur Projektvorbereitung, mangelnde Qualifikation im Marketingbereich u.a.) gesehen werden. Lediglich die Hälfte der Großschutzgebietsverwaltungen hat konkrete Vorüberlegungen zu Sponsoringzielen getroffen, vor allem in inhaltlicher Sicht (z.B. Festlegung, welche Projekte über Sponsorengelder finanziert werden sollen). In keinem Fall wurden jedoch Mindestsummen, die jährlich an Sponsorengeldern bzw. Unternehmensspenden eingenommen werden sollen (vgl. Schritt 2) festgelegt. Damit fehlen jedoch im weiteren Verlauf auch Messgrößen für die Kontrolle des Erfolgs (vgl. Schritt 7).

Eine konkrete Planung der Sponsoringstrategie (vgl. Schritt 4) wurde nur in drei der Großschutzgebiete bzw. deren Fördervereinen vorgenommen, in keinem Fall wurde diese schriftlich fixiert. In einem Fall wird z.B. während der Frühstücksrunde, an der alle Mitarbeiter teilnehmen, über eine weitere mögliche Akquisition gesprochen. Es wird das weitere Vorgehen diskutiert und es werden Hintergrundinformationen über das jeweilige Unternehmen ausgetauscht bzw. eingeholt. Die Einbindung der Mitarbeiter erhöht die Akzeptanz und deren Willen zur Mitarbeit. Das weitere Vorgehen zur Akquise wird jeweils einzelfallbezogen entschieden.

Ein Anzeichen für eine fehlende Sponsoringstrategie war beispielweise auch, dass in keinem der Großschutzgebiete bekannt war, ob Unternehmen, die eine finanzielle Unterstützung des Großschutzgebietes ablehnten, andere Bereiche oder Institutionen (Soziales, Kultur oder Umwelt- und

Naturschutzverbände) förderten. Damit wurde deutlich, dass kein Hintergrundwissen über potenzielle Spender und Sponsoren erhoben wurde, was die Akquisition jedoch hätte fördern können.

Für die eigentliche Akquise hatte ungefähr die Hälfte der Großschutzgebiete konkrete Projekte mit unterschiedlichem finanziellen Volumen und unterschiedlichen Themen ausgearbeitet (vgl. Schritt 5). In den übrigen Großschutzgebieten bestanden entweder lose, bislang nicht weiter ausgearbeitete Projekte oder es wurden keine Projekte vorbereitet. Begründet wurde dies mit dem Mangel an Personal bzw. mit dem individuellen Zuschnitt von Projekten auf die Wünsche des Unternehmens. Was die Ansprache von Unternehmen anbelangt (vgl. Schritt 6), sprechen alle Großschutzgebietsverwaltungen Unternehmen direkt und persönlich an, bevorzugt bei gesellschaftlichen Veranstaltungen. Eine schriftliche Akquisition wird von der Hälfte der Befragten abgelehnt („Bettelbriefe“). Im Fall einer schriftlichen Akquise war tendenziell auch weniger Erfolg zu verzeichnen, was sich aufgrund der inneren Ablehnung wahrscheinlich auch zwangsläufig ergibt. Darüber hinaus wurden schriftliche Projektanträge an Stiftungen gestellt.

Für die Präsentation der Projekte bei der Akquise hatte ungefähr die Hälfte der Großschutzgebiete keine „Präsentations-Strategie“. Die übrigen Großschutzgebiete gehen dagegen folgendermaßen vor:

- Die Präsentation wird auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten.
- Es werden gedruckte Faltblätter und eine Liste von Projekten mitgenommen.
- Es gibt schriftliche Projektskizzen.
- Die Präsentation wird gut vorbereitet, z. T. mit Dias und Power-Point-Präsentation sowie schriftlichen und mündlichen Projektskizzen.
- In der Regel werden mehrere vorbereitete Projekte bei der Akquisition vorgelegt.

Betrachtet man die Erfolge bei der Akquisition von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern<sup>103</sup>, so ist eindeutig festzustellen, dass sich die oben beschriebene Planung der Sponsoringstrategie und eine gezielte Vorbereitung der Akquise positiv auf den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern auswirkt.

Bei der Durchführung der von den Unternehmen finanzierten Maßnahmen (vgl. Schritt 7) fand in acht von zehn Großschutzgebietsverwaltungen keine gemeinsame Planung zwischen Unternehmen und Großschutzgebiet statt. Die Absprache über Gegenleistungen erfolgte bei der Mehrzahl der Projekte mündlich, Sponsoring-Verträge wurden nur im Einzelfall geschlossen. In sechs Großschutzgebieten wurden kurze Absprachen und Rückkopplungen über die Durchführung des jeweiligen Projektes getroffen. Nur in einem Fall wurde der Sponsor bewusst von Anfang an in die Umsetzung des Projektes eingebunden. Anders verlief es bei Finanzengagements durch Stiftungen, hier besteht i.d.R. eine vertragliche Grundlage.

---

<sup>103</sup> „Erfolgreich“ heißt in diesem Zusammenhang: aus Sicht der befragten Großschutzgebiete

- ausgewogene, beide Seiten zufriedenstellende Kooperationen, messbar u.a. an langjährigen Finanzpartnerschaften, einer weitergehenden Zusammenarbeit z. B. im Regionalmarketing
- positives Verhältnis Aufwand/Ertrag bei der Akquise
- positive Außenwirkung für beide Partner
- Umsetzung naturschutzfachlich sinnvoller Maßnahmen, die sich aus den Leitbildern und Entwicklungszielen der Großschutzgebiete ableiten

Eine Bindung der Unternehmen wird dagegen vor allem auf persönlicher Ebene angestrebt („Der Sponsor muss als Person wahrgenommen werden.“). So erhielten die Unternehmen<sup>104</sup> in sechs Großschutzgebieten Einladungen in das Gebiet, Führungen, es wurden Presseberichte verfasst und Mitarbeiter des Großschutzgebietes fuhren ihrerseits zu Veranstaltungen des Unternehmens. Als wichtiger Aspekt einer erfolgreichen Zusammenarbeit betonten fünf der Großschutzgebiete die genaue Abrechnung der Kosten des Projektes gegenüber dem Unternehmen (u. a. Wigger, mdl. 2001).

Die Nutzung des Logos eines Großschutzgebiets kann eine weitere Form der Gegenleistung sein. Mit einem am 9. März 1999 unterzeichneten Kooperationsvertrag übertrug das Nationalparkamt der „Service Biosphäre Langer GbR“ das Recht, das patentrechtlich geschützte Logo der Rügener Großschutzgebiete kommerziell zu nutzen. Das heißt, es sollen Produkte, Dienstleistungen und Existenzgründungen in Gang gebracht werden, die (zertifiziert mit diesem Logo) das Konzept der "Modellregion Rügen" mit Leben füllen. Ein gemeinsamer Aufsichtsrat, der „Arbeitskreis Service Biosphäre“, trifft für jeden Einzelfall die Entscheidung, welcher Bewerber für welchen Zweck das Logo erhält. „Service Biosphäre“ ist daher nur formal ein freies Unternehmen. In der Praxis ist es ein Instrument des Nationalparkamtes Rügen. Die entsprechende gemeinnützige Struktur ist der „Förderverein Modellregion Rügen e.V.“.

Obwohl die Wirkung nach außen, die sich durch Finanzpartnerschaften mit Unternehmen ergeben kann, als wichtiges Motiv für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern genannt wurde, gab es keine gezielten Erfolgskontrollen<sup>105</sup> (vgl. Schritt 8). Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit gesichteten Pressespiegel einzelner Großschutzgebiete waren diesbezüglich wenig ergiebig. Nur in vier Großschutzgebieten (vor allem den Naturparks) wurden die Befragten von Außenstehenden auf die durchgeführten Finanzpartnerschaften angesprochen.

### 5.4.5 Entscheidungsträger, Umsetzung, Initiative

Bereits seit 1990/91 wird die Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns durch übergeordnete Behörden angeregt (Steffen, mdl. 2001). In den Großschutzgebietsverwaltungen ging die Entscheidung für die Anwerbung der Unternehmensspenden und Sponsorengeldern von den Amtsleitern aus: entweder gezielt, in diesen Fällen schloss sich meist die Gründung eines Fördervereins an (s. Kap. 5.4.5), oder „es ergab sich so“ aufgrund der knappen finanziellen Mittel.

Für die Zuständigkeit zur Durchführung der Akquise gibt es mehrere unterschiedliche Ansätze in den befragten Großschutzgebieten:

- Der Leiter des Großschutzgebiets ist mehr oder minder allein dafür zuständig.
- Zuständig ist in erster Linie der Förderverein, meist in enger Absprache mit der Großschutzgebietsleitung.

---

<sup>104</sup> Hier handelt es sich vor allem um Unternehmen, die öfter Sponsorengelder bzw. Spenden vergeben bzw. mit denen ein größeres Projekt realisiert wurde.

<sup>105</sup> Obwohl Monitoring Teil des gesetzlichen Auftrags in den Biosphärenreservaten ist, wurde auch in diesen keine *gezielten* Erfolgskontrollen bei dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern durchgeführt.

- Für jedes zu finanzierende Projekt werden von der Leitung einzelne (unterschiedliche) Personen festgelegt, die akquirieren, meist sind dies die jeweiligen Sachbearbeiter, die auch fachlich für das Projekt zuständig sind.
- Es gibt keine klaren Zuständigkeiten.

Deutlich wurde aber, dass in den in der Akquise erfolgreichen Großschutzgebieten die beiden erstgenannten Ansätze überwiegen.

Schulungen zum Thema Fundraising gab es nicht. Es herrschte das Prinzip „*learning by doing*“. Auch wurden keine professionellen Agenturen eingesetzt. Die Gründe dafür waren der zusätzliche Finanzaufwand und die Bevorzugung eines direkten Kontakts zwischen Unternehmen und Großschutzgebiet. Der Landeshaushalt sieht diesen Posten zudem nicht vor, damit wäre der Einsatz von Agenturen nicht abzurechnen.

Die Initiative zum Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ging überwiegend von den Großschutzgebieten bzw. deren Fördervereinen aus, nur selten von den Unternehmen.

Bei der Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern spielen Fördervereine (vgl. Kap. 4.6.2) eine bedeutende Rolle.

In jedem Großschutzgebiet besteht zumindest ein Förderverein. Deren Anbindung an das Großschutzgebiet ist jedoch sehr unterschiedlich.

In der Hälfte der Großschutzgebiete wurden Fördervereine gezielt zur Akquisition von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern gegründet. In diesen Fällen gibt es eine enge Verzahnung zwischen Großschutzgebiet und Förderverein (gemeinsame Räumlichkeiten, Mitarbeiter des Großschutzgebietes sind z.B. Mitglieder im Förderverein, es gibt eine enge Abstimmung über Finanz- und Sachfragen). In drei Großschutzgebieten wurde genannt, dass die Fördervereine genutzt werden, um lange Wege in der Haushaltsabrechnung zu vermeiden. Die enge Verzahnung von Großschutzgebietsverwaltung und Förderverein besteht in den Naturparks und in den Biosphärenreservaten.

Darüber hinaus treten Fördervereine auf, die in „friedlicher Koexistenz“ zum Großschutzgebiet stehen, etwa weil der Förderverein phasenweise ein weiteres Großschutzgebiet stärker betreut.

In zwei Nationalparks traten in der Vergangenheit jedoch auch Probleme mit Fördervereinen auf. So kam es dazu, dass die Zusammenarbeit zwischenzeitlich aus persönlichen Differenzen zum Erliegen gekommen ist, der Förderverein die Verwaltung und ihre Arbeit grundsätzlich ablehnte oder sich verselbständigt hatte und z. B. ohne Absprache eigene Faltblätter über das Gebiet herausgab.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Fördervereine eine wichtige Unterstützung bei der Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern leisten können, dies betrifft insbesondere Fördervereine, die gezielt dafür gegründet wurden. So geht z.B. das Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete davon aus, dass Fördervereine eine tragende Säule für die Großschutzgebiete sind, vor allem in der Öffentlichkeitsarbeit (Wiehle, mdl. 2001).

#### 5.4.6 Festlegung, Höhe und Verbuchung der Einnahmen

Wie bereits unter dem Punkt „Strategisches Vorgehen“ behandelt, wurden von den Großschutzgebieten keine angestrebten Mindestsummen bei einzelnen Projekten bzw. für ein Jahr festgelegt.

Die Höhe der bislang eingenommenen Unternehmensspenden und Sponsorengelder war nicht in jedem Großschutzgebiet zu klären. In einem Drittel der Großschutzgebiete bestanden auch Befürchtungen, ein zu erfolgreiches Einwerben würde Kürzungen im regulären Haushalt nach sich ziehen. Daher wurden in einigen Großschutzgebieten nur grobe Schätzungen genannt<sup>106</sup>. In einigen Großschutzgebieten erbrachten die Unternehmen vor allem Sachspenden und Dienstleistungen, die in den Summen ebenfalls nicht auftauchten. In Großschutzgebieten, in denen eine enge Bindung zu den Fördervereinen besteht, wurden die akquirierten Mittel als gemeinsamer Erfolg betrachtet, eine Differenzierung der insgesamt eingenommenen Mittel nach Großschutzgebiet bzw. Förderverein wurde ebenfalls nicht vorgenommen. So sind die folgenden Zahlen nur als grobe Einschätzung zu werten.

Die Höhen der eingenommenen Unternehmensspenden und Sponsorengelder differierten in den einzelnen Großschutzgebieten stark. Während einige der Großschutzgebiete lediglich einige wenige Hundert DM<sup>107</sup> pro Jahr einnahmen (in die noch Kleinspenden von Privatpersonen eingerechnet wurden), nahmen andere bis zu mehreren 100 TDM pro Jahr ein. Die Einnahmen schwankten dabei jährlich stark. Aus diesem Rahmen fielen auch projektbezogene Finanzierungen über private Stiftungen, die zum Teil die Millionen – DM - Grenze überstiegen. Im Vergleich zu den Einnahmen anderer Großschutzgebiete (vgl. Kap. 4.6.3) liegen die Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern damit eher in der unteren Hälfte des Finanzaufkommens, was vermutlich mit der wirtschaftlichen Lage der ansässigen Unternehmen zusammenhängt.

Der Haushalt der Naturparke wird vom Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete in Malchin (vgl. Kap. 5.1) geführt, die Nationalpark- und Biosphärenreservatsverwaltungen verfügen über einen eigenen Haushalt. In den jeweiligen Haushalten ist ein Titel für Spenden vorgesehen. In der letzten Zeit konnte auch ein Sponsoringtitel in den Haushalten eingerichtet werden (Mönke 2005). Insbesondere in den Naturparks wurden Leistungen jedoch auch direkt von dem Unternehmen bezahlt bzw. wurde die Auftragsvergabe, Durchführung der Maßnahme, Zahlung und Verbuchung der Mittel über die Haushalte der Fördervereine des jeweiligen Großschutzgebietes abgewickelt (vgl. Kap. 4.6.3). Bei den Nationalparks konnte eine geringere Bindung an die Fördervereine festgestellt werden (vgl. Kap. 5.4.5) und damit die mehrheitliche Verbuchung der Gelder im eigenen Haushalt.

#### **5.4.7 Integration von Unternehmensspenden und Sponsorengelder in die Öffentlichkeitsarbeit der Großschutzgebiete**

Die von Unternehmen geforderten Gegenleistungen für eine Projektfinanzierung bezogen sich vor allem auf die Darstellung des Engagements in der Öffentlichkeit. In jedem Großschutzgebiet wurde daher die jeweilige Finanzpartnerschaft in Presseberichten und Veranstaltungen genannt, in gesponserte Publikationen wurde der Zusatz „gefördert von“ eingebracht.

Weitere Formen der Öffentlichkeitsarbeit waren u.a.

---

<sup>106</sup> In den Fällen, in denen Gelder über Stiftungen bereit gestellt wurden, ist die Höhe der Einnahmen offensichtlich.

<sup>107</sup> Die Befragung datiert aus dem Jahr 2001, d.h. vor Einführung des Euro.

- das Anbringen einer Tafel mit den Sponsornamen (z.B. am Infozentrum des Großschutzgebietes)
- die feierliche Übergabe eines Schecks bzw. Einweihung eines durchgeführten Projektes (z.B. Beobachtungsturm)
- ein Verweis auf den Sponsor auf der Internetseite des Großschutzgebietes
- die Logo-Vergabe an den Sponsor

Als wichtiges Motiv für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern wurde von den Großschutzgebieten die Möglichkeit einer verbesserten Kommunikation mit der Öffentlichkeit bzw. (vor allem in den Naturparks und Biosphärenreservaten) regionalen Wirtschaftsunternehmen genannt (vgl. Kap. 5.4.2). In allen Großschutzgebieten wurde die durch Unternehmensspenden und Sponsorengelder erzielte Wirkung nach außen als positiv beurteilt. Es wären persönliche Kontakte zu Unternehmen entstanden und der Bekanntheitsgrad der Großschutzgebiete sei gestiegen. Das Großschutzgebiet hätte sich in der Region etabliert und sei für Bevölkerung und für Unternehmen greifbarer geworden („Wir sind nicht mehr der Wachtelkönigverein.“). Sieben der Großschutzgebiete attestierten einen steigenden Bekanntheitsgrad durch Projekte, die mit Unternehmensspenden bzw. Sponsorengeldern finanziert wurden. Dabei sei der Inhalt der Projekte für die Öffentlichkeit zum Teil zweitrangig. Die Tatsache, einen Sponsor gefunden zu haben, drücke den Wert der Institution bzw. des Projektes aus<sup>108</sup>.



Abbildung 12 Vergabe des Logos „Marke Biosphärenreservat Schaalsee“ an regionale Unternehmen<sup>109</sup> (in Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete, 2004)

### 5.4.8 Risiken und Grenzen des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern aus Sicht der Großschutzgebiete

Auf der Grundlage der länderübergreifenden Befragungen (Kühnau 2000 und Befragung 2004, vgl. Kap. 4.7) und der Literaturlauswertung konnten folgende Bedenken bzw. Risiken der staatlichen Naturschutzverwaltungen beim Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ausgemacht werden:

- Negative Reaktion der Öffentlichkeit

<sup>108</sup> . In der Tat räumten zwei Großschutzgebiete ein, der naturschutzfachliche Nutzen einzelner Projekte sei vergleichsweise gering gewesen.

<sup>109</sup> Das Biosphärenreservat Schaalsee vergibt bei entsprechenden Voraussetzungen die oben dargestellte patentrechtlich geschützte Marke. Die Unternehmen sind nicht zwangsläufig Sponsor des Biosphärenreservats, sondern zeichnen sich durch regional und umweltgerecht erzeugte Produkte, Dienstleistungen oder Initiativen aus, die aus Sicht des Biosphärenreservats besonders empfehlenswert sind. Die Vergabe der Marke ist ein bemerkenswerter Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit des Biosphärenreservats und fördert die Kommunikation und Zusammenarbeit mit regionalen Unternehmen.

- Rechtliche Bedenken
- Finanzielle Nachteile
- Einflussnahme der Geldgeber auf die Arbeit der Verwaltung
- Konkurrenz zu Umwelt- und Naturschutzverbänden.

In der Befragung der Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommerns wurde geprüft, ob diese befürchteten Risiken aufgetreten sind. Zusätzlich wurden im Anschluss an die länderübergreifende Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien bzw. Großschutzgebietsverwaltungen (2004, vgl. Kap. 4) weitere Experten zu einzelnen Aspekten telefonisch bzw. schriftlich befragt<sup>110</sup>.

### **Bedenken „Negative Reaktion der Öffentlichkeit“**

Auf die Frage, wie das Großschutzgebiet die Haltung der ortsansässigen Bevölkerung, der Kommunalpolitik oder der Touristen auf den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern einschätzt, gab es relativ unbestimmte Antworten („nicht bekannt“, „vermutlich positiv“). Von der Politik würde die öffentliche Darstellung der Projekte als Plattform zur Selbstdarstellung genutzt werden.

Nach Meinung der Großschutzgebiete sei es oft schwierig, der Bevölkerung gegenüber die Arbeit von Förderverein und Verwaltung zu trennen. Häufig würde Sponsoring nicht bemerkt werden (etwa, wenn ein Forschungsvorhaben finanziert wird) oder aber es bestünde kein Interesse. Kleinere Sponsoringaktionen (z.B. Sachspenden) gingen oft unbemerkt unter.

Wird die Öffentlichkeit auf das Sponsoringvorhaben aufmerksam, sei die Reaktion meist positiv, da die Finanzprobleme der Großschutzgebiete in der Region bekannt seien. Projekte, die dem Tourismus zugute kommen, würden generell begrüßt.

Es wurden jedoch auch einige wenige negative Einschätzungen der Bevölkerung benannt, z.B. die Kritik an Sponsoren aus dem Westen Deutschlands oder die generelle Ablehnung von Unternehmensfinanzierungen.

Im Gegenteil dazu wurde die Wirkung von Projekten, die über Unternehmensspenden und Sponsorengelder finanziert wurden, positiv von den Großschutzgebietsverwaltungen beurteilt (vgl. Kap. 5.4.7).

Diese Erfahrungen liegen auch in anderen Großschutzgebietsverwaltungen bzw. Länderministerien außerhalb von Mecklenburg-Vorpommern vor. Eine negative Reaktion sei nicht festzustellen. Eher würde von der Öffentlichkeit honoriert, dass es den Verwaltungen gelingt, auch von dritter Seite Geld zu erhalten. Allerdings müsse mit einer entsprechenden Öffentlichkeitsarbeit auch die projektbezogene, sinnvolle Verwendung der Gelder dargestellt werden (u.a. Bley, mdl. 2004).

### **Rechtliche Bedenken - Parteinahme**

Eine Parteinahme zugunsten eines einzelnen (sponsernden) Unternehmens ließ sich nicht feststellen. Auch die vereinbarten Gegenleistungen können nicht als Parteinahme betrachtet werden. Die von den Unternehmen geforderten Gegenleistungen bezogen sich vor allem auf die Ausstellung von

---

<sup>110</sup> Im Einzelnen die für das Thema „Sponsoring“ zuständigen Mitarbeiter in folgenden Verwaltungen: u.a. BR Schorfheide-Chorin, Senat für Bau, Umwelt und Verkehr Bremen, Nationalpark Harz, Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz

Spendenbescheinigungen und die Darstellung des Engagements in der Öffentlichkeit. Die verlangten Gegenleistungen waren dabei abhängig von der Größe und Professionalität des Unternehmens. Tendenziell stiegen mit der Höhe der Summe auch die Anforderungen der Geldgeber: von der Nennung des Unternehmens in Broschüren oder auf Tafeln bis hin zur geforderten Film- und Fotoerlaubnis im Großschutzgebiet für Werbefilme. Weitere Gegenleistungen waren die feierliche Übergabe von Projekten in Anwesenheit des Umweltministers oder die Benennung des Besucherzentrums nach dem Sponsor. Da die eigentliche Aufgabendurchführung in alleiniger Verantwortung der Großschutzgebiete verblieb und die Vorteile der Unternehmen sich allein auf die kommunikative Wirkung gegenüber den Zielgruppen beschränkte, lag in diesen Fällen keine Parteinahme von Seiten der Großschutzgebiete vor (vgl. Kap. 4.7.2).

In anderen Fällen wurden von Unternehmen jedoch weiterreichende Zugeständnisse angestrebt: Zum Teil mussten die Anforderungen von Seiten der Großschutzgebiete abgelehnt werden, etwa wenn vom Unternehmen eine übermäßig große Werbefläche verlangt wurde. Vereinzelt kam es zu Versuchen der Bestechung. Beispiele sind dafür die Avisierung von Finanzmitteln als Gegenleistung für die Genehmigung eines Hausbaus im Großschutzgebiet oder das Sponsoringangebot eines Entsorgungsunternehmens genau zu dem Zeitpunkt, an dem im Landkreis Entsorgungsaufträge vergeben werden sollten. Solche unseriösen Forderungen traten sowohl in Nationalparks als auch in Naturparks auf. Obwohl Naturparke keine hoheitlichen Aufgaben haben, wurde dennoch deren mögliche Einflussnahme auf Genehmigungen gesehen. Scheinbar sind es auch eher örtliche bzw. regionaltätige Unternehmen, die im Einzelfall Zugeständnisse fordern, da ihnen direkte Vorteile vor Ort erwachsen können (z.B. Genehmigungen oder Aufträge).

Ein wettbewerbswidriges Verhalten der Großschutzgebiete im Sinne der Vorteilbeschaffung (vgl. Kap. 4.7.2) für einzelne Unternehmen ließ sich nicht feststellen. Die Gegenleistungen der Großschutzgebiete bestanden in der Nennung der spendenden bzw. sponsernden Unternehmen z.B. in Publikationen. Weiterreichende Kooperationen (z.B. die gemeinsame Planung von Projekten) fanden i.d.R. nicht statt und werden von Seiten der Großschutzgebiete zumeist auch nicht erwünscht (siehe unten). Häufig erfolgte eine Unterstützung von mehreren Unternehmen, so dass keine ausschließliche Bindung an einen Geldgeber bestand. In einigen Großschutzgebieten gibt es hohe Zuwendungen einzelner Unternehmen, in diesen Fällen handelt es sich jedoch um Einzelprojekte, die von überregionalen bzw. bundesweit tätigen Unternehmensstiftungen finanziert werden. Da sich der Geschäftsbetrieb der den Stiftungen zugrundeliegenden Unternehmen nicht ausschließlich auf Mecklenburg-Vorpommern bezieht und die Stiftungen rechtlich von den Unternehmen abgekoppelt sind, sind Versuche der Vorteilsnahme oder der Bestechung von Seiten des Unternehmens unwahrscheinlich.

Die Gefahr von Bestechungsversuchen wird auch von den befragten Großschutzgebieten bzw. den für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien außerhalb von Mecklenburg-Vorpommern als gering betrachtet. Da Sponsoring auf eine öffentlichkeitswirksame Darstellung der Finanzpartnerschaft ausgerichtet sei, Korruption dagegen „im Dunkel“ stattfände, sei damit kaum zu rechnen. Für die Firmen sei versuchte Korruption, wägt man dagegen die möglichen Vorteile ab, die die Verwaltung zu bieten hätte, zudem viel zu riskant. Auch seien die erzielten Sponsoringsummen zu gering, als dass dafür die Gefahren einer Korruption in Kauf genommen werden wür-

den. Die bewusste Akquise über einen Förderverein bzw. über den ehrenamtlichen Naturschutz wird zum Teil als Chance genutzt, diese mögliche Gefahr zu reduzieren.

### **Bedenken „Finanzielle Nachteile“**

In den meisten Großschutzgebieten gab es über Unternehmensspenden und Sponsorengelder hinaus weitere private Finanzquellen (Geld- und Sachspenden sowie Dienstleistungen von Privatpersonen und Vereinen). Diese wurden häufiger eingenommen, waren vom Umfang her aber geringer. Unternehmensspenden und Sponsorengelder sind damit zu einer wichtigen Einnahmequelle für die Großschutzgebiete geworden. Positiv wurde bei Spenden Privater empfunden, dass mit diesen i.d.R. wenig Verpflichtungen verbunden sind, da sie z.T. anonym erzielt wurden (Spendenbüchse). Allerdings wurde eingeräumt, dass auch private Großspender einen Arbeitsaufwand bedeuten, da sie „gepflegt“ werden müssen.

Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang jedoch das zum Teil entstandene Missverhältnis zwischen Aufwand bei der Akquise der Gelder und der Durchführung der Projekte (Bindung von Zeit und Personal) und den eingenommenen Unternehmensspenden bzw. Sponsorengeldern (vgl. auch Gottschalg 2001: 65).

Aufgrund der in der Mehrzahl der Fälle vergleichsweise geringen Summen und der Tatsache, dass Projekte mit zeitlicher Befristung bzw. mit fester Kostenplanung finanziert wurden, bestand die Gefahr einer anhaltenden finanziellen Abhängigkeit vom Geldgeber nicht.

Die Befürchtung, bei einer erfolgreichen Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern könne es zu Kürzungen im Haushalt und einem „Rückzug des Staates aus seiner Verantwortung“ kommen, wurde mehrfach geäußert. Die Verlagerung der Akquise auf einen Förderverein könnte nach Meinung der Großschutzgebietsverwaltungen ein Mittel zur Reduzierung diesen Risikos sein.

Das Problem der mangelnden Planbarkeit der jährlich schwankenden Einnahmen aus Unternehmensspenden und Sponsorengeldern wurde bestätigt.

Problematisch könnten sich die Einnahmen von Sponsorengeldern u.U. auf den Status der Gemeinnützigkeit der Fördervereine auswirken.

Übersteigen die Einnahmen aus den wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben eines gemeinnützigen Vereins einschließlich Umsatzsteuer 30.678 € im Jahr, so verliert der Verein seine Steuerbefreiung und er muss Körperschaftssteuer sowie Gewerbesteuer entrichten. Dem Verein steht dann lediglich ein Freibetrag von 3.835 € zu (vgl. § 64 Abs. 3 AO, § 24 KStG und § 11 Abs. 1 GewStG). Ob Sponsorengelder als steuerfreie bzw. steuerpflichtige Einnahmen zu behandeln sind, hängt insbesondere an der aktiven Mitwirkung des Vereins zugunsten des Sponsors ab. Das Tragen von Trikots oder Hemden mit dem Logo des Sponsors gilt beispielsweise als steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb. Nach Erlass des Bundesfinanzministeriums (BStBl. II 1998, 212) liegt kein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb vor, wenn der Verein dem Sponsor nur die Nutzung seines Namens zu Werbezwecken gestattet (d.h. der Sponsor selbst zu Werbezwecken oder zur Imagepflege auf die Leistungen an den Verein hinweist) oder umgekehrt der Verein z.B. auf Plakaten, Veranstaltungshinweisen, in Ausstellungskatalogen oder in anderer Weise auf die Unterstützung durch einen

Sponsor lediglich hinweist. Dieser Hinweis kann unter Verwendung des Namens, Emblems oder Logos des Sponsors erfolgen, auf eine besondere Hervorhebung muss jedoch verzichtet werden. Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb liegt dagegen vor, wenn die Körperschaft an den Werbemaßnahmen aktiv mitwirkt (s.o.) (vgl. §§65 bis 68 AO).

Die Gegenleistungen der Vereine beschränkten sich bisher auf die Nennung des Sponsors, eine aktive Mitwirkung fand nicht statt. Dennoch ist hier eine Begrenzung der möglichen Gegenleistungen innerhalb eines sponsorships vorhanden.

Auch in anderen Großschutzgebietsverwaltungen bzw. Länderministerien außerhalb Mecklenburg-Vorpommerns wird eine Reduzierung des Haushaltsansatzes bei einem erfolgreichen Anwerben von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern zumindest für möglich gehalten. Aufgrund z.B. sehr spezieller und zeitlich befristeter Projekte sei es dazu aber noch nicht gekommen. Ein kontinuierlicher Rückgang der Haushalte sei festzustellen, unklar sei aber, was dabei Ursache und Folge sei.

### **Bedenken „Einflussnahme der Geldgeber auf die Arbeit der Verwaltung“**

Die zum Teil angestrebte Beeinflussung der Verwaltungen im Sinne von Vorteilsbeschaffung wurde bereits behandelt (s. oben).

Zu prüfen wäre, ob eine Einflussnahme der Unternehmen auf die fachliche Arbeit der Großschutzgebiete vorliegt, z.B. die thematische Ausrichtung von Projekten. Theoretisch denkbar wäre, dass in den Großschutzgebieten nur noch solche Projekte forciert werden, die über Unternehmensspenden und Sponsoring finanzierbar sind. Diese Projekte müssten dann nicht zwangsläufig naturschutzfachlich sinnvoll sein, würden aber den Zielsetzungen des Geldgebers entsprechen (z.B. infrastrukturelle Erschließung des Großschutzgebiets besonders auch für touristische Zwecke). Eine mögliche Einflussnahme könnte sich vor allem in den Planungen der Großschutzgebiete erkennen lassen. Abbildung 13 gibt einen kurzen Überblick über die Inhalte und Verbindlichkeiten der Planwerke in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns.

**Abbildung 13** Planwerke in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns

### **Planwerke in den Großschutzgebieten**

Gemäß den Verordnungen zur Festsetzung der Großschutzgebiete sind zur Umsetzung der Gebote sowie zur Erhaltung, Pflege und Entwicklung der Gebiete Pflege- und Entwicklungsplan zu erstellen<sup>111</sup>, damit wird den Anforderungen der IUCN entsprochen (vgl. IUCN 1994).

Die vorliegenden Planungen der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern richten sich nach dem „Leitfaden zur Erarbeitung von Nationalparkplänen“ von EUROPARC Deutschland<sup>112</sup>. Der Leitfaden baut maßgeblich auf die Erfahrungen der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern auf. Empfohlen wird eine Grundstruktur in 3 Bänden (Band 1: „Leitbild und Ziele“, Band 2: „Bestandsanalyse“, Band 3: „Projektübersicht“) sowie eine einheitliche Gliederung (vgl. ausführlich EUROPARC Deutschland 2000).

Entscheidend ist die Ausrichtung der Planungen. Nationalparkpläne sollen demnach nicht ausschließlich naturschutzfachliche Schutzgebietsplanungen sein, sondern vielmehr die Arbeit der Nationalparkverwaltungen für Behörden, Institutionen, Verbände und Einwohner nachvollziehbar zu machen. Als „querschnittsorientierte Fachpläne“ sollen sie in einem Planungsprozess der Abstimmung mit den Trägern öffentlicher Belange dienen, Grundlagen für die Entscheidungen der Ministerien hinsichtlich Finanzausstattung, Personaleinsatz bzw. zu Änderungsvorstellungen der Verordnungen bilden und wesentlich zur Information der Einwohner und der Region sowie zur Öffentlichkeitsarbeit beitragen (ebenda 2000 : 3 ff).

Der bereits in Nationalparkplänen verfolgte Ansatz einer kommunikativen, auf Akzeptanzsteigerung ausgerichteten Planung wird in den Biosphärenreservaten und Naturparks in besonderem Maß verfolgt. In den Biosphärenreservaten soll z.B. der *„Pflege- und Entwicklungsplan unter Berücksichtigung von ökologischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Aspekten erstellt werden. Insbesondere soll er enthalten: 1. ein umfassendes Konzept für eine dem Schutzzweck entsprechende Erholungsnutzung, 2. ein umfassendes Verkehrskonzept zur Verringerung der Belastungen durch individuellen Kraftfahrzeugverkehr.“* (vgl. Verordnung zur Festsetzung des Biosphärenreservats Südost-Rügen, § 5 (2)). Auch die Naturparkpläne werden von der Naturparkverwaltung in Zusammenarbeit mit den betroffenen Landkreisen und Gemeinden, dem Amt für Raumordnung und Landesentwicklung und den Ministerien für Landwirtschaft und Umwelt erarbeitet. Sie werden durch die Landkreise bestätigt.

Nationalparkpläne, die sog. Rahmenkonzepte der Biosphärenreservate und Naturparkpläne haben keine eigene Rechtsverbindlichkeit. Als gutachtliche Fachpläne können ihre Inhalte erst durch Übernahme in den (ebenfalls gutachtlichen) Landschaftsrahmenplan<sup>113</sup> und nach Abwägung von dessen Inhalten in das Regionale Raumordnungsprogramm übernommen werden und Verbindlichkeit erlangen (vgl. EUROPARC Deutschland, 2000:25).

Eine ggf. mögliche Einflussnahme von Unternehmen würde sich am ehesten in den Maßnahmeplanungen der Großschutzgebiete wiederfinden. In Band 3 der Planungen wird eine Projektübersicht vorgenommen, zum Teil in der von EUROPARC Deutschland empfohlenen Form der Lose-Blatt-

<sup>111</sup> vgl. §§ 5 (2) Gebote in den Verordnungen der Nationalparke und Biosphärenreservate bzw. §§ 7 in den Verordnungen der Naturparke

<sup>112</sup> Die 1991 gegründete Dachorganisation EUROPARC DEUTSCHLAND (früher FÖNAD) übernimmt die länderübergreifenden Koordination der Großschutzgebiete in Deutschland und fördert insbesondere den Erfahrungsaustausch zwischen den Großschutzgebieten.

<sup>113</sup> Begrenzend wirkt sich bei der Übernahme von Aussagen u.a. der unterschiedliche Maßstab zwischen Landschaftsrahmenplanung (Maßstab 1:100.000) und den Planwerken der Großschutzgebiete (Maßstab 1: 25.000 – 1: 50.000) aus.

Sammlung. In dieser soll für jedes Projekt bzw. jede geplante Maßnahme ein standardisierter Bogen ausgefüllt werden.

Gottschalg (2001) kommt bei der Untersuchung des (damals noch in der Aufstellung befindlichen) Pflege- und Entwicklungsplans für das Biosphärenreservat Schaalsee zum Schluss, dass die über Spenden bzw. Sponsorengelder finanzierten Projekte zumindest einem der übergeordneten Ziele und Aufgaben der Biosphärenreservate in Deutschland zuzuordnen sind (u.a. Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung) (ebenda 2001:67 ff). Die Einflussnahme der Unternehmen auf die fachliche Ausgestaltung und Durchführung der Projekte wird von Seiten der Großschutzgebietsverwaltungen auch nicht gewünscht (vgl. Kap. 5.4.3). Da die Verwaltungen in der Regel mit vorbereiteten Projekten, die aus den Zielen und Aufgaben des Großschutzgebiets abgeleitet sind, an die Unternehmen herantreten, ist eine Einflussnahme der Unternehmen auf die fachliche Arbeit der Großschutzgebiete eher unwahrscheinlich.

Im Rahmen der eigenen Recherchen konnte in einem Fall zumindest ein Anpassen der Planungen an die Einnahme von Sponsorengeldern festgestellt werden. So wurde in einem Großschutzgebiet die Projektübersicht (Lose-Blatt-Sammlung, s.o.) einfach um ein vom Unternehmen initiiertes Projekt<sup>114</sup> ergänzt. Da das Projekt den Zielen und Aufgaben des Großschutzgebiets entspricht, waren mit der Realisierung keine negativen Auswirkungen aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege verbunden. Allerdings handelte es sich auch nicht um eine Maßnahme, die von vorrangiger Bedeutung war. Hier wurde keine vorausschauende Entwicklungs- und Umsetzungsplanung umgesetzt, vielmehr wurde von Seiten des Naturschutzes reagiert.

An dem Beispiel wird eine mögliche Gefahr einer indirekten Beeinflussung der fachlichen Arbeit der Großschutzgebiete durch Sponsoringangebote bzw. die Spendenvergabe deutlich. Allerdings kann hier keine gewollte Einflussnahme der Unternehmen angenommen werden, eher ist eine Verschiebung von Prioritäten in der Arbeit der Großschutzgebietsverwaltungen denkbar. Unter Umständen werden vorrangig Projekte umgesetzt, die durch Unternehmensspenden und Sponsorengelder finanzierbar sind. Da von Seiten der Unternehmen aber bestimmte Anforderungen hinsichtlich der Öffentlichkeitswirksamkeit der Projekte bestehen (z.B. repräsentative Tierarten, Umweltbildung, Nationalparkfeste, vgl. Kap. 3.2.2), müssen eventuell dringlichere, aber weniger öffentlichkeitswirksame Projekte zurückstehen. Zudem würden mit diesen Projekten wertvolle Personal- und Zeitkapazitäten innerhalb der Verwaltung gebunden. Angesichts der vergleichsweise geringen Personalausstattung würde Zeit für die Vorbereitung und Umsetzung von langfristigen, naturschutzfachlich dringenderen Maßnahmen fehlen. Dies ist umso schwerwiegender, wenn bei den über Unternehmensspenden und Sponsorengeldern finanzierten Projekten Aufwand und Ertrag im Missverhältnis zueinander stehen (vgl. Kap. 5.4.6).

### **Bedenken „Konkurrenz zu Umwelt-, Naturschutzverbänden“**

Nach Landesnaturschutzgesetz Mecklenburg-Vorpommern wird die Anerkennung von Verbänden, die Rücknahme und der Widerruf nach § 29 BNatSchG von der obersten Naturschutzbehörde des

---

<sup>114</sup> Es handelte sich um den Bau eines Sendeturms, der im Folgenden als Beobachtungsturm genutzt werden sollte. Das Projekt wurde vom Sponsor initiiert.

Landes ausgesprochen und im Amtsblatt für Mecklenburg-Vorpommern bekannt gemacht (§ 63 LNatG M-V i. d. F. von 2002, zuletzt geändert 01.08.2004).

Es gibt sechs anerkannte Naturschutzverbände (vgl. Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Landwirtschaftsausschuss, 2004):

- Naturschutzbund Deutschland (NABU), Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.
- Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.
- Grüne Liga Mecklenburg-Vorpommern e.V.
- Landesjagdverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.
- Landesanglerverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.
- Schutzgemeinschaft Deutscher Wald, Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e.V.

Die Mitgliederzahlen der ostdeutschen Naturschutz- und Umweltverbände sind im Vergleich zu denen der alten Bundesländern niedrig, die mögliche Mobilisierung ehrenamtlicher Arbeit sehr gering (vgl. Landesjugendring Mecklenburg-Vorpommern o. J.). Mitgliederstärkster Verband ist der Naturschutzbund Deutschland, u.a. aufgrund seiner Integration der GNU-Naturschutzgruppen<sup>115</sup> (SRU 1996: 226 ff.). Die Finanzausstattung und die personellen Kapazitäten der Verbände sind ebenfalls gering, ihr Einfluss vergleichsweise schwach (Krüger, mdl. 2001). Die Möglichkeiten einer offensiven Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern sind aus diesen Gründen begrenzt.

Ob es tatsächlich zu einer Konkurrenzsituation zwischen Großschutzgebieten und Naturschutz- und Umweltverbänden kommt, konnte im Rahmen der Arbeit nicht abschließend geklärt werden. Dies ist u.a. damit begründet, dass die Großschutzgebiete eigene Fördervereine haben, eine Zusammenarbeit mit „externen“ Naturschutz- und Umweltverbänden damit nicht zwingend notwendig ist und es am Informationsaustausch häufig mangelt. In der in Kapitel 6 vorgestellten Unternehmensbefragung wurde deutlich, dass einige der regional tätigen Unternehmen auch Naturschutzverbände unterstützen (s. Kap. 6.2, 6.3). Bei dem Bau und Betrieb des Infohauses im Nationalpark Jasmund gibt es eine weitreichende Zusammenarbeit mit dem World Wildlife Fund (vgl. Lamp 2002). Die Fördervereine der Großschutzgebiete unterstützen die Verwaltungen i. d. R. in personeller und finanzieller Hinsicht erheblich und sind damit keine Konkurrenz (vgl. Kap. 5.4.5).

Eine Konkurrenzsituation zu Umwelt- und Naturschutzverbänden wird in anderen Großschutzgebietserhaltungen bzw. Länderministerien zumindest auf lokaler und regionaler Ebene nicht gesehen. Vielmehr käme es zu einer guten Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Verwaltungen und Verbänden. In den Großschutzgebieten wurde zum Teil eine Konkurrenzsituation mit den Bundesgeschäftsstellen einzelner Verbände eingeräumt.

### 5.4.9 Zusammenfassung Kap. 5 und Schlussfolgerungen

- Die Motive für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern und das Spektrum der derzeit finanzierten Maßnahmen in den Großschutzgebieten Mecklenburg-

---

<sup>115</sup> GNU= Gesellschaft für Natur und Umwelt, Dachorganisation für Natur- und Umweltschutzgruppen in der DDR

Vorpommerns entsprechen weitgehend den Ergebnissen der in Kapitel 4 vorgestellten Erhebungen.

- Für die Auswahl und Ansprache der Unternehmen waren vor allem die persönlichen Kontakte, gemeinsame Anliegen und der räumliche Bezug entscheidend. Kriterienkataloge zur Auswahl von Unternehmen bestanden nicht.
- Die durchgeführten Maßnahmen basierten auf den Entwicklungsplanungen der Großschutzgebiete. Die Initiative bzw. die Anwerbung ging von den Großschutzgebietsverwaltungen aus.
- Grundsätzlich bestehen zwischen den einzelnen Großschutzgebieten in Mecklenburg-Vorpommern erhebliche Unterschiede in den Erfahrungen mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern. Tendenziell sind die Nationalparke aufgrund ihres Bekanntheitsgrades in der Öffentlichkeit interessanter für Unternehmen (vgl. auch Kap. 6). Eine Abhängigkeit der Erfolge in der Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern von der Schutzkategorie ist jedoch nicht zu beobachten. In allen drei Schutzgebietskategorien sind Gebiete mit besonderen Erfolgen bzw. mit geringeren Erfolgen in der Anwerbung zu finden. Eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Akquise ist die Motivation zum Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern, die über das Motiv der reinen Geldbeschaffung hinausgeht (vgl. Kap. 5.4.2) und die (zumindest ansatzweise vorhandene) strategische Planung des Einsatzes (vgl. Kap. 5.4.4). Dazu gehört auch die gezielte Gründung von Fördervereinen, die die Verwaltung personell unterstützen.
- In den in der Mittelanwerbung erfolgreichen Großschutzgebieten erfolgt eine intensive, persönliche Betreuung der als Spender bzw. Sponsoren auftretenden Unternehmen. Dennoch ist von Seiten der Großschutzgebietsverwaltungen eine gemeinsame Durchführung von Projekten nicht erwünscht. Die Chance, Know-how des Unternehmens (etwa aus dem Bereich Marketing) in die Arbeit der Großschutzgebiete einzubringen, wurde damit nicht genutzt. Dies steht dem Motiv, über die Zusammenarbeit mit Unternehmen eine verstärkte Verbundenheit zwischen Großschutzgebiet und Region zu schaffen, entgegen.
- In der strategischen Planung der Anwerbung bzw. des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern bestehen noch Defizite, vor allem in der Erarbeitung von Kriterien für die Auswahl von Unternehmen bzw. Projekten und in der Erfolgskontrolle der durchgeführten Maßnahmen. Für die bisherige Praxis, bevorzugt Unternehmen mit räumlichen oder persönlichem Bezug zum Großschutzgebiet als Spender bzw. Sponsor anzuwerben, waren z.B. Kriterienkatalogen bislang nur bedingt nötig. Sollte die Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern zukünftig ausgeweitet werden, wird u.a. eine strategische Planung und eine verstärkte Recherche zu potenziellen Geldgebern jedoch unumgänglich (vgl. Kap. 7).
- Die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit wurde bislang nicht in jedem Fall ausreichend genutzt. Dafür spricht, dass nicht jedes Sponsoringengagement in der Öffentlichkeit bekannt wird. Eine intensive Öffentlichkeitsarbeit könnte zu einer Transparenz der Finanzpartnerschaft und zu einer Verminderung des Risikos einer negativen öffentlichen Meinung füh-

ren. In diesem Zusammenhang wären auch die bislang weitgehend fehlenden Erfolgskontrollen der sponsorships zu optimieren (s. Kap. 5.4.4).

- Weitere Defizite konnten aufgezeigt werden: u.a. die z.T. mangelnde Einbindung der Mitarbeiter, die fehlende Regelung von Zuständigkeiten oder eine mangelnde Professionalität in der Anwerbung von Geldern. Hier bestehen Ansatzpunkte für eine Optimierung der Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern (vgl. Kap. 7).
- Bei der Überprüfung der in Kap. 4 aufgezeigten Bedenken und Grenzen konnte folgendes festgestellt werden:
  - Negative Reaktionen der Öffentlichkeit auf den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder traten – wenn auch nur vereinzelt – auf.
  - Von Seiten der Verwaltungen war eine Heraushebung einzelner Unternehmen im Sinne eines unlauteren Wettbewerbs nicht erkennbar. Nach den Erfahrungen der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern traten jedoch (wenn auch vereinzelt) Fälle einer versuchten Vorteilsbeschaffung (Bestechung) durch Unternehmen auf.
  - Die befürchtete Kürzung des regulären Haushaltes aufgrund hoher Einnahmen aus Spenden und Sponsoring ist durch die Analyse der Fallbeispiele nicht belegbar. Ob eine Verlagerung der Einnahmen auf Fördervereine dieses Risiko mindern würde, ist fraglich, da die Einnahmen der Fördervereine offensichtlich wieder dem Großschutzgebiet zugute kommen. Wenn eine Haushaltskürzung angestrebt wird, dann kann auch der Zufluss größerer Mittel aus Fördervereinen ein Argument für die Kürzung von Zuweisungen sein.
  - Eine direkte Einflussnahme von Seiten der Unternehmen ist bislang nicht erfolgt und scheint weder von Unternehmen noch von Verwaltungen gewünscht zu sein. Grundsätzlich wäre jedoch eine indirekte Einflussnahme denkbar, insofern, dass bevorzugt solche Projekte umgesetzt werden, die über Unternehmensspenden und Sponsorengelder finanzierbar sind. Damit würden u.U. jedoch aus naturschutzfachlicher Sicht dringlichere Maßnahmen aufgrund der Bindung von Zeit- und Personalkapazitäten zurückstehen müssen. Bislang ist dies nicht erkennbar.
  - Ob eine Konkurrenz um Unternehmensspenden und Sponsorengelder zwischen Naturschutz- und Umweltverbänden und Großschutzgebietsverwaltungen besteht, konnte nicht beantwortet werden. Eine Zusammenarbeit zwischen den Verbänden und den Großschutzgebietsverwaltungen war zum Zeitpunkt der Befragung nur begrenzt vorhanden, damit auch nur ein bedingtes Wissen um die Arbeit der Verbände. Die Fördervereine der Großschutzgebiete haben zum Teil eine wesentliche Bedeutung für die Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengelder und die Durchführung der finanzierten Projekte. Diese Bedeutung der Fördervereine kann jedoch auch problematisch werden, wenn ein Förderverein für das Großschutzgebiet „ausfällt“, z.B. wenn durch einen personellen Wechsels innerhalb des Vereines sich die Zusammenarbeit mit dem Großschutzgebiet verschlechtert. Festzustellen ist

auch, dass ein Förderverein nicht für jedes Unternehmen der richtige Ansprechpartner ist.

- Die Analyse der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern zeigt, dass die aufgezeigten Risiken zumindest bestehen können. Die Erfahrungen von anderen Großschutzgebietsverwaltungen bzw. Länderministerien relativieren die Befürchtungen. Naturschutzverwaltungen haben einen entscheidenden Einfluss darauf, ob diese Risiken tatsächlich zum Tragen kommen. Einflussfaktoren sind u.a. die Auswahl der Partner und Projekte, die Transparenz bei der Anwerbung der Gelder und der Durchführung der Projekte und die Darstellung der Finanzpartnerschaft in der Öffentlichkeit (vgl. Kap. 7).

Die Nachfrage nach eventuellen Veränderungen im Frühjahr 2005 (s. Kap. 5.4) ergab keine wesentlichen Änderungen im Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern. Von Seiten der Großschutzgebietsverwaltungen wurde betont, dass die Akquise aufgrund der wirtschaftlichen Lage der Unternehmen, vielmehr aber aufgrund des fehlenden Personals in den Großschutzgebietsverwaltungen bzw. in den Fördervereinen schwieriger geworden sei. In den Fällen, in denen Stiftungen als Geldgeber gefunden werden konnten, stellt sich die Situation besser dar.

## **6 Erfahrungen von Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebieten und Anforderungen an einen zukünftigen Einsatz**

In Kapitel 5 wurden die Großschutzgebietverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern nach ihren bisherigen Erfahrungen mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern befragt. Dabei konnten Einflussfaktoren ermittelt werden, die die Gewinnung von Finanzpartnern förderten (z.B. eine strategische Planung der Akquise von Mitteln) bzw. sich eher negativ darauf auswirkten (z.B. eine nicht erfolgte Festlegung von Zuständigkeiten in der Verwaltung). Während sich Kapitel 5 damit vorrangig mit den *internen* Defiziten der Großschutzgebietsverwaltungen beschäftigte, wird in Kapitel 6 die Wirkung der Großschutzgebietsverwaltungen nach *außen* überprüft. Dazu wurden in einem ersten Schritt Unternehmen, die bereits Spenden/Sponsorengelder an die Großschutzgebietsverwaltungen vergeben hatten, nach ihren bisherigen Erfahrungen befragt (s. Kap. 6.2: Befragung 1). In einem zweiten Schritt sollten Unternehmen, die bislang nicht als finanzielle Förderer der Großschutzgebietsverwaltungen auftraten, ihre Anforderungen an potenzielle Partner und Projekte aus dem Bereich Naturschutz formulieren (s. Kap. 6.3: Befragung 2).

Ziele der Befragungen waren,

- die bisherigen Finanzpartnerschaften aus Sicht der beteiligten Unternehmen einschätzen zu können und damit Hinweise auf deren mögliche Optimierung zu erhalten (Befragung Teil 1) und
- in Unternehmen zu ermitteln, warum bislang keine Finanzpartnerschaften mit den Großschutzgebietsverwaltungen eingegangen wurden und welche Voraussetzungen ggf. dafür vorliegen müssten (Befragung Teil 2).

Die Ergebnisse der Befragungen können den Großschutzgebietsverwaltungen als Entscheidungsgrundlage und zur Selbsteinschätzung der eigenen Grenzen und Möglichkeiten, aber auch der eigenen Stärken dienen. Bei einer gewünschten Ausweitung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern müssten die Großschutzgebietsverwaltungen sowohl die internen Defizite (vgl. Kap. 5) abbauen als auch die Anforderungen der bisherigen Finanzpartner bzw. weiterer Unternehmen (potenzielle Finanzpartner) erfüllen. Innerhalb der Großschutzgebietsverwaltungen ist grundsätzlich zu klären, ob dies gewollt ist. Entscheiden sich die Großschutzgebietsverwaltungen dafür, so sind vor der eigentlichen Akquise die eigenen qualitativen und quantitativen Kapazitäten aufgrund der ermittelten Anforderungen zu prüfen.

Entsprechend der o.g. Vorgehensweise ist Kapitel 6 wie folgt aufgebaut: einleitend wird die wirtschaftliche Situation der Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern geschildert (Kap. 6.1). Daraus lassen sich die Möglichkeiten einzelner Wirtschaftszweige, als Spender bzw. Sponsor tätig zu werden, abschätzen. In Kap. 6.2 bzw. 6.3 werden die wesentlichen Ergebnisse der o.g. Unterneh-

mensbefragungen dargestellt. Aus Gründen der Übersichtlichkeit erscheinen die Schlussfolgerungen nicht (wie bisher in dieser Arbeit) am Ende von Kapitel 6, sondern direkt nach den Ergebnissen der beiden Befragungen (Kap. 6.2.5 bzw. 6.3.4).

## 6.1 Wirtschaftsstruktur in Mecklenburg-Vorpommern

Mit einer Arbeitslosenquote von 21,7%<sup>116</sup> und einem Bruttoinlandsprodukt von 29.700 Mio. EUR, was lediglich 1,4% des gesamtdeutschen Ergebnisses in 2003 entspricht, muss die gesamtwirtschaftliche Situation in Mecklenburg-Vorpommern als unbefriedigend bezeichnet werden (Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern 2004). Dabei tragen die einzelnen Wirtschaftsbereiche in sehr unterschiedlicher Weise zu diesem Ergebnis bei (vgl. Tabellen 2 und 3). Nach den wirtschaftlichen Veränderungen durch die deutsche Wiedervereinigung durchläuft Mecklenburg-Vorpommern seit einigen Jahren einen weiteren Strukturwandel, der erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigungsquote und die wirtschaftliche Wertschöpfung hat<sup>117</sup>.

**Tabelle 2** Wirtschaftsleistung 2003 nach Wirtschaftsbereichen (Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern, 2003, Tabelle III.1 gekürzt)

Wirtschaftsbereiche	Anteil an der Bruttowertschöpfung (%)		Veränderung gegenüber dem Vorjahr (%)	
	Mecklenburg-Vorpommern	Deutschland	Mecklenburg-Vorpommern	Deutschland
<b>Land- und Forstwirtschaft, Fischerei</b>	3,9	1,1	-0,9	-0,8
<b>Produzierendes Gewerbe, darunter</b>	18,4	28,6	-5,8	-0,4
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>	9,6	22,1	+0,8	+0,2
<b>Baugewerbe</b>	6,2	4,2	-15,4	-4,5
<b>Dienstleistungsbereiche, davon</b>	77,7	70,3	-0,2	+0,5
<b>Handel, Gastgewerbe und Verkehr</b>	19,3	18,0	+0,4	+0,7
<b>Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister</b>	26,8	30,5	+0,5	+0,6
<b>Öffentliche und private Dienstleister</b>	31,5	21,7	-1,2	+0,1

<sup>116</sup> Jahresdurchschnitt im Land Mecklenburg-Vorpommern; der Jahresdurchschnitt der neuen Bundesländer lag bei 20,1 %, der Bundesdurchschnitt bei 11,6%.

<sup>117</sup> Die folgenden Zahlen stammen – falls nicht anders gekennzeichnet – aus den Erhebungen des Statistischen Landesamtes Mecklenburg-Vorpommern (2003 und 2004) sowie dem Jahreswirtschaftsbericht Mecklenburg-Vorpommerns 2004 (bezieht sich auf das Jahr 2003, hrsg. vom Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern)

**Tabelle 3** Erwerbstätige 2003 nach Wirtschaftsbereichen (Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern, 2003, Tabelle III.4 gekürzt)

Wirtschaftsbereiche	Anteil an der Zahl der Erwerbstätigen (%)		Veränderung gegenüber dem Vorjahr (%)	
	Mecklenburg-Vorpommern	Deutschland	Mecklenburg-Vorpommern	Deutschland
<b>Land- und Forstwirtschaft, Fischerei</b>	4,6	2,4	-3,3	-1,2
<b>Produzierendes Gewerbe, darunter</b>	20,9	27,2	-5,9	-3,2
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>	10,2	20,2	-2,1	-2,7
<b>Baugewerbe</b>	9,7	6,0	-10,2	-5,0
<b>Dienstleistungsbereiche, davon</b>	74,5	70,3	-1,0	-0,2
<b>Handel, Gastgewerbe und Verkehr</b>	26,6	25,4	-1,1	-1,4
<b>Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister</b>	12,4	15,7	-0,5	+0,7
<b>Öffentliche und private Dienstleister</b>	35,4	29,2	-1,1	+0,3

### Branchen

Rückläufig ist vor allem die Bauwirtschaft des Landes. Im Bauboom der ersten Nachwendejahre wurden Überkapazitäten geschaffen, die nun einer stark rückläufigen Nachfrage durch private Bauherren und den ebenfalls rückläufigen öffentlichen Investitionen gegenüberstehen. Der Anteil der Bauwirtschaft an der Bruttowertschöpfung des Landes sank in der Folge seit 1995 von 15,9% auf 6,2%. Die Beschäftigtenzahl im Baugewerbe (Selbständige und Arbeitnehmer) sank von 128.000 Personen (Höchststand 1995) auf 68.500 in 2003. Allein 2003 betrug der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr 10,2% (vgl. Tabelle 3). Ein weiterer Rückgang ist abzusehen.

Traditionelle Wirtschaftszweige sind in Mecklenburg-Vorpommern die Bereiche Schiffsbau, Landwirtschaft und das entsprechende verarbeitende Gewerbe, Metall-, Elektro- und Maschinenbau und die Holzindustrie. Auch hier zeigen sich deutliche strukturelle Veränderungen.

Die Schiffsbauindustrie beispielsweise unterlag einem massiven preislichen Konkurrenzdruck von asiatischen Werften. Gleichzeitig bestanden als Folge der umfangreichen Investitionsbeihilfen in den 1990er Jahren bis 2004 Produktionseinschränkungen der Europäischen Union. Die Zahl der Beschäftigten in der Werftindustrie sank von ehemals 35.000 zu Wendezeiten auf derzeit 4.500

Beschäftigte. (Schweriner Volkszeitung 2003). Den größten Bereich innerhalb der deutschen maritimen Industrie macht heute die Zuliefererindustrie<sup>118</sup> aus.

Die Ernährungsindustrie ist mit 35,8 % aller Industrieumsätze im Jahr 2003 immer noch einer der wichtigsten Industriezweige in Mecklenburg-Vorpommern. Dazu kommt, dass sie den Absatz der landwirtschaftlichen Primärproduktion sichert. In Mecklenburg-Vorpommern arbeiten bundesweit die meisten Beschäftigten in der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft. Jedoch setzt sich auch hier die Rationalisierung fort. Im Vergleich zu 2002 sank der Anteil der Beschäftigten von 7,9 % weiter auf 4,6 % aller Erwerbstätigen in diesem Bereich (vgl. Tab. 3).

Im Dienstleistungsbereich arbeiten die meisten Erwerbstätigen (vgl. Tab. 3). Allerdings gehören dazu auch die öffentlichen Dienstleister. Die öffentliche Verwaltung trug durch den massiven Abbau von Personal bzw. öffentlich geförderten Maßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes (u.a. Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen) in den letzten Jahren erheblich zur rückläufigen Beschäftigungsquote bei. Mit der zur Zeit in Umsetzung befindlichen Verwaltungsreform wird sich diese Entwicklung fortsetzen (vgl. Kap. 5.3.1).

Wachstumsbranchen im Dienstleistungsbereich sind vor allem die Bereiche Tourismus, regenerative Energiegewinnung und Biotechnologien.

2003 wies die Tourismusbranche in Mecklenburg-Vorpommern rund 100.000 Beschäftigte auf. Die Gästezahlen stiegen 2003 gegenüber dem Vorjahr um weitere 8,3%, die gebuchten Übernachtungen um mehr als 5,4%. Damit lagen die Zuwachsraten im Tourismusbereich in Mecklenburg-Vorpommern wie seit mehreren Jahren bereits deutlich über dem Bundesdurchschnitt. Zwischen 1998 und 2003 stieg die Zahl der Gästeübernachtungen in Mecklenburg-Vorpommern von 13,3 Mio. auf 22,1 Mio. Gästeübernachtungen. Überdurchschnittliche Zuwachsraten gegenüber den vorhergehenden Jahren wiesen die Übernachtungen in der Nebensaison auf. Zusätzlich wurden neben den traditionellen Urlaubsregionen wie z.B. der Ostseeküste (Rügen, Hiddensee, Darß) verstärkt auch weitere Regionen wie die Mecklenburgische Schweiz nachgefragt. 2003 war Mecklenburg-Vorpommern mit 20% aller Inlandsreisen erstmals das beliebteste Ferienbundesland vor Bayern und Schleswig-Holstein. Mit dem Landestourismuskonzept (Abschluss 2004) hat das Land begonnen, u.a. durch Marketingkampagnen, die die verschiedenen touristischen Interessensorganisationen einbinden, die touristische Nachfrage auch langfristig zu festigen.

Die Energieerzeugung aus Windkraft hat sich in den letzten Jahren zu einem bedeutenden Industriezweig entwickelt, 2003 wies sie bereits ca. 1.000 Beschäftigte aus. Eine weitere positive Entwicklung ist absehbar, u.a. aufgrund mehrerer geplanter Off-Shore-Projekte im Ostseeküstenbereich, der zum Hoheitsgebiet von Mecklenburg-Vorpommern gehört (12 - sm-Zone<sup>119</sup>).

Die Region Greifswald-Rostock hat sich zum Standort für den Bereich Biomedizin und Biotechnologie entwickelt. 2003 waren bereits 1.700 Mitarbeiter in diesem Bereich beschäftigt, hinzu kamen ca. 700 Beschäftigte in Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

---

<sup>118</sup> Der größte Anteil der Lieferung entfällt dabei auf Containerschiffe, zunehmend auch auf Fähr- und Passagierschiffe.

<sup>119</sup> Mit dem Bau von Windenergieanlagen, insbesondere Off-Shore-Anlagen, sind zum Teil erhebliche Eingriffe in Natur und Landschaft verbunden. Dieser Aspekt soll aufgrund des gewählten Themas innerhalb dieser Arbeit jedoch nicht weiter behandelt werden.

## **Derzeitige Entwicklung**

Für das Jahr 2004 zeichnete sich, erstmalig seit mehreren Jahren, ein etwas positiveres Wirtschaftswachstum ab. So hat sich das Bruttoinlandsprodukt in Mecklenburg-Vorpommern im Vergleich zum Vorjahr um 1,7 % real erhöht (Industrie- und Handelskammer zu Schwerin 2005). Die Landesregierung führt die Investitionen bzw. Neuansiedelungen von Unternehmen vor allem auf die guten finanziellen Förderbedingungen im Land und den Ausbau der verkehrlichen Infrastruktur (u.a. Fertigstellung der A 20, Rügenzubringer, Baubeginn der A 241) zurück (vgl. Investorenportal Mecklenburg-Vorpommern 2004). Dennoch bleibt festzustellen, dass die wirtschaftliche Situation in Mecklenburg-Vorpommern zum einen noch deutlich hinter dem Wirtschaftswachstum der übrigen Bundesländer zurücksteht<sup>120</sup> und zum anderen stark von den Strukturförderungsmaßnahmen der Europäischen Union abhängt.

## **Unternehmensstrukturen**

Was die Unternehmensstrukturen im Land anbelangt, so wirkt sich für die wirtschaftliche Wertschöpfung vor allem der geringe Anteil von industriellen Großunternehmen in Mecklenburg – Vorpommern aus, die zudem zum Teil aus dem schrumpfenden Bereich des Schiffbaus stammen bzw. öffentliche Unternehmen sind. Die Unternehmenslandschaft wird von Klein- und Kleinstunternehmen geprägt. 47% der Betriebe Mecklenburg-Vorpommerns haben lediglich bis zu 4 Beschäftigte (Ministerium für Arbeit und Bau des Landes Mecklenburg-Vorpommern 2001). Es fehlen vor allem mittlere Industrieunternehmen und entsprechende unternehmensbezogene Dienstleister, um ein Zusammenwirken von großen, mittleren und kleinen Unternehmen zu sichern. Die Kapitalbasis ist im allgemeinen schwach und die Insolvenzanfälligkeit ist hoch. Die Dynamik der in den 1990er Jahren neu entstandenen kleinen und mittleren Unternehmen ließ in den letzten Jahren nach. Ihre Struktur ist ungünstig, da es sich auch hier vor allem um kleine und kleinste, wenig eigenständige Unternehmen handelt (Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern 2000: 16 ff.). Zu den Hauptträgern der Wirtschaftskraft des Landes gehören die Betriebe in westdeutschem und ausländischem Eigentum (Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern 2003 : 8).

## **Mögliche Sponsoren/Spender**

Für die Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengelder bestehen im Hinblick auf die wirtschaftliche Lage in Mecklenburg-Vorpommern damit vergleichsweise schlechte Ausgangsbedingungen. In den traditionellen Wirtschaftsbereichen sind zum Teil starke Einbrüche zu verzeichnen. Moderne Branchen wie regenerative Energien oder die Biotechnologie befinden sich noch in der wirtschaftlichen Startphase. Unternehmen, die in westdeutscher bzw. ausländischem Eigentum sind, präferieren zum Teil Finanzpartnerschaften in der Region des Mutterkonzerns. Als potenzielle Finanzpartner bieten sich damit vordergründig am ehesten die Dienstleistungsbetriebe, der Handel und das verarbeitende Gewerbe an (vgl. Tab. 2). In der Tat wurden von den Großschutzgebietsverwaltungen Mecklenburg-Vorpommerns bisher vor allem Unternehmen aus den Branchen Fi-

---

<sup>120</sup> 2003 hatte Mecklenburg-Vorpommern den höchsten Rückgang der Wirtschaftsleistung aller Bundesländer (Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern 2004).

nanzdienstleistungen (Banken, Versicherungen), Ernährung und Dienstleistungen als Finanzpartner gewonnen (vgl. Kap. 6.2.2).

## **6.2 Befragung der Unternehmen Teil 1: Einschätzung der bisherigen Finanzpartnerschaften mit den Großschutzgebieten**

Die Zufriedenheit der Unternehmen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Weiterführung von Finanzengagements in den Großschutzgebieten. Probleme, die bei der Durchführung von Projekten auftraten, geben Hinweise auf eine mögliche Verbesserung der zukünftigen Zusammenarbeit. Zu diesem Zweck wurden im Sommer 2002 Unternehmen befragt, die bereits als Spender bzw. Sponsoren der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern tätig geworden waren.

### **6.2.1 Vorgehensweise – Auswahl der befragten Unternehmen**

Für die Befragung sollten Unternehmen ausgewählt werden, die aufgrund der Häufigkeit der eingegangenen Finanzpartnerschaften mit Verwaltungen und anderen Institutionen zu einer kompetenten und vergleichenden Einschätzung des Finanzpartners „Großschutzgebietsverwaltung“ in der Lage wären. Mit der Befragung der Großschutzgebietsverwaltungen 2001 (vgl. Kap. 5) wurde jedoch deutlich, dass diese Kriterien nur auf wenige Unternehmen zutrafen. Es wurden daher in einem ersten Schritt die Unternehmen ausgewählt, die

- mindestens DM 5.000,- bzw. 2.500,- EUR einmalig gespendet/gesponsert hatten
- mehrfach geringere Summen/Sachleistungen gespendet/gesponsert hatten.

Einmalige geringere Zuwendungen fielen damit heraus.

Der Auswahl wurde die Annahme zugrunde gelegt, dass sich aufgrund von mehrfachen Zuwendungen bzw. einer größeren Summe eine engere Zusammenarbeit bzw. ein häufigerer Kontakt zwischen Großschutzgebietsverwaltungen und Unternehmen ergeben würde als bei der Zahlung einer einmaligen geringen Summe. Damit wäre es den Unternehmen möglich, einen näheren Einblick in die Arbeit der Großschutzgebietsverwaltungen zu erlangen und die Zusammenarbeit besser einschätzen zu können.

Mehrere Großschutzgebiete erhielten Stiftungsgelder, zum Teil in erheblichem Umfang. Stiftungen wurden aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausgangsbedingungen gegenüber Sponsoren nicht befragt (vgl. Kap. 1.3). Ein regelmäßiger Sponsor der Nationalparke ist die Commerzbank AG mit ihrem Projekt „Praktikum für die Umwelt“. Da dieses Projekt jedoch zentral in den Händen der Dachorganisation EUROPARC Deutschland liegt, wurde die Commerzbank AG ebenfalls nicht befragt.

In einem zweiten Schritt wurde die Auswahl der Unternehmen darüber hinaus auf Wunsch der Großschutzgebietsverwaltungen mit diesen abgestimmt. Das Ziel dieser Abstimmung war, ggf. weitere Unternehmen zu erfassen, die seit 2001 neu als Spender bzw. Sponsoren aufgetreten waren, und vor allem, Unstimmigkeiten vorzubeugen. Einige Großschutzgebietsverwaltungen deuteten bereits bei den Interviews an, dass ihre Finanzpartner „empfindlich“ zu handhaben seien. Laufende Sponsoring-Verhandlungen sollten zudem nicht unterbrochen werden.

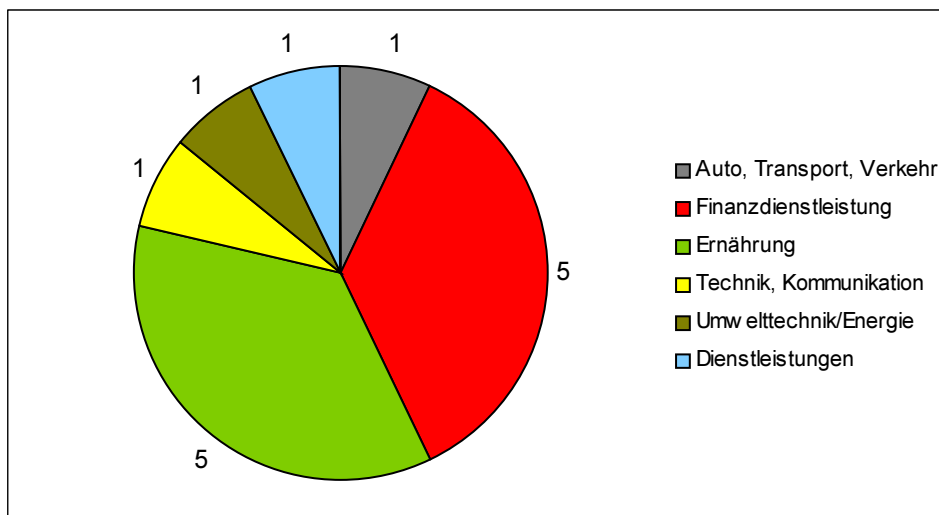
Letztendlich konnten 14 Unternehmen ausgewählt werden. Aufgrund der geringen Anzahl der befragten Unternehmen und der Vorauswahl durch die Großschutzgebietsverwaltungen können die Ergebnisse der Befragung nicht repräsentativ sein. Sie geben aber einen ersten Einblick über die Einschätzung der Großschutzgebietsverwaltungen als Finanzpartner.

Die Befragung erfolgte schriftlich auf der Basis eines halb-standardisierten Fragebogens (siehe Anhang 9.8). Verbliebene Fragen wurden anschließend telefonisch mit den Unternehmen geklärt. Der Rücklauf betrug rund 71 % (10 Unternehmen).

## 6.2.2 Charakterisierung der Unternehmen

Differenziert man die Unternehmen nach Branchen, so ergibt sich ein für Umweltsponsoring typisches Branchenspektrum (vgl. Kap. 4.5.1). Als Finanzpartner konnten vor allem Finanzdienstleister (Banken, Versicherungen) und Unternehmen der Ernährungsindustrie gewonnen werden (s. Abb. 14). Sie entsprechen gleichzeitig den stärksten Wirtschaftsbereichen in Mecklenburg-Vorpommern (vgl. Kap. 6.1).

Abbildung 14 Verteilung der bisherigen Sponsoren/Spender auf Branchen (n= 14)



### Bezüge zwischen Unternehmen und Großschutzgebietsverwaltungen

Die Betriebe der Ernährungsindustrie und der Dienstleistungsbetrieb (hier: Forstarbeiten) haben mit dem Schutz der Natur, die ihrer Produktion zugrunde liegt, ein gemeinsames Anliegen mit den Großschutzgebieten. Dies schafft Anknüpfungspunkte und erleichtert den Großschutzgebietsverwaltungen die Akquise von Mitteln. Finanzdienstleister (hier: Banken und Versicherungen) haben häufig ein finanzielles Budget für Spenden bzw. Sponsorengelder eingeplant. Sie produzieren und vertreiben zudem keine umweltschädigende Produkte und haben in der Regel ein seriöses Image. Damit sind sie, was ihre öffentliche Wirkung anbelangt, für die Großschutzgebiete unproblematisch.

86% der spendenden/sponsernden Unternehmen (n=12) sind auf dem regionalen Markt tätig, 14% (n=2) auch überregional. Damit ist es nur selten gelungen, Großunternehmen als Sponsor/Spender zu gewinnen.

## **Entscheidungsstrukturen und Durchführung der Finanzengagements im Unternehmen**

Innerhalb der befragten Unternehmen obliegt die Festlegung der Ziele und Strategien des Sponsoring/Spendens überwiegend der Geschäftsleitung (7 Nennungen), seltener den Abteilungen Public Relations bzw. Marketing (2 Nennungen). In einem Fall wurden diese durch eine Werbeagentur erarbeitet. Auch die Durchführung der Finanzengagements liegt überwiegend bei den Geschäftsleitungen, zum Teil mit Unterstützung der Mitarbeiter Public Relations bzw. einer Agentur (5 Nennungen). In den übrigen Fällen waren die Werbeabteilung bzw. die Mitarbeiter der Abteilungen Werbung, PR oder Öffentlichkeitsarbeit für die Durchführung der Finanzengagements zuständig. Die vergleichsweise häufige Durchführung der Finanzengagements durch die Geschäftsführung liegt wahrscheinlich darin begründet, dass es sich bei einigen der sponsernden Unternehmen um Kleinbetriebe mit einer geringen Mitarbeiterzahl handelt. In diesen Fällen ist der Firmeninhaber bzw. Geschäftsführer stärker in den betrieblichen Ablauf eingebunden und übernimmt Aufgaben der Präsentation bzw. Finanzplanung selbst.

## **Regelmäßigkeit des Finanzengagements, andere Empfänger**

60% der befragten Unternehmen spenden regelmäßig im Bereich Naturschutz. Es werden jedoch nicht nur Projekte in den Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern finanziert. 70% der Unternehmen unterstützen auch Verbände im Bereich Natur- und Umweltschutz (z. B. BUND, WWF, Nabu, aber auch örtlich begrenzte Verbände). 90% der befragten Unternehmen unterstützen darüber hinaus auch den Bereich Soziales, 80% Aktivitäten im Sport, 70% Kulturprojekte.

### **6.2.3 Ziele und Motive der Unternehmen**

Befragt nach den Motiven, die der finanziellen Unterstützung der Großschutzgebiete zu Grunde liegen, wurde von den befragten Unternehmen vorrangig die gewünschte Bindung an die Region und die Stabilisierung des Unternehmensimages bzw. des Bekanntheitsgrades genannt (7 bzw. 6 Nennungen, Mehrfachnennungen waren möglich). Die Erreichung der Zielgruppen und eine Erhöhung des Bekanntheitsgrades wurde je von 3 der befragten Unternehmen angestrebt. Weniger relevant war die Motivation der Mitarbeiter und eine angestrebte Veränderung des Unternehmensimages (je eine Nennung).

Unternehmen, die bisher die Großschutzgebietsverwaltungen unterstützten, wollen vor allem ihre Verantwortung demonstrieren (10 Nennungen, d.h. 100%). Dazu gehörte z.B. die „*Behebung der Schäden des Tourismus*“, was jedoch auch als „*Re-Investition*“ des Unternehmens verstanden wurde. Die Darstellung der Regionsverbundenheit wird ebenfalls von einem hohen Prozentsatz der Befragten angestrebt (70%), was der genannten Zielsetzung entspricht. Ein Image, das auf „Naturverbundenheit“ oder „Modernität“ abhebt, wird nur selten angestrebt.

Bei 8 der befragten Unternehmen besteht eine Beziehung zwischen dem Unternehmensprodukt und dem Finanzengagement in den Großschutzgebieten. Dies ist zum einen die Regionalität der Unternehmen (2 Unternehmen). Zum anderen treten besonders Unternehmen auf, für die Naturgüter Arbeits- bzw. Produktionsgrundlage sind, z.B. Ernährungsindustrie, Sanitärdienstleistungen, jedoch

auch der Tourismus (5 Nennungen). In einem Fall besteht eine Verbindung zwischen dem Symboltier des Unternehmens bzw. dem Großschutzgebiet.

Der hohe Prozentsatz der Verbindungslinien ist vermutlich darauf zurück zu führen, dass die Großschutzgebietsverwaltungen vor allem die Unternehmen akquirieren, bei denen offensichtlich gemeinsame Anliegen bestehen.

#### 6.2.4 Zufriedenheit mit dem Engagement

Die Zufriedenheit der Unternehmen lässt sich auf zwei Phasen beziehen: zum einen die Möglichkeiten der Einflussnahme auf das Projekt (Mitgestaltung) und zum anderen darauf, ob die vom Unternehmen beabsichtigten Ziele erreicht wurden.

Ungefähr zwei Drittel der Unternehmen hatten die Möglichkeit, auf die Auswahl, Durchführung und Präsentation des Projektes Einfluss zu nehmen (vgl. Tab. 4). Auf die Frage, ob ihre Anforderungen zur Projektgestaltung erfüllt wurden, waren bei 60% die Anforderungen (z. B. Präsentation des Projektes) erfüllt worden, bei 30% zumindest teilweise. 10% antworteten mit Nein, allerdings wurden auch keine Anforderungen gestellt. Einige Unternehmen räumten ein, sie wären mehr eingebunden worden, wenn sie dies gewünscht hätten.

**Tabelle 4** Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Projekte durch die Unternehmen (n=10)

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>	<b>Teilweise</b>	<b>Keine Antwort</b>
<b>Auswahl des Projektes</b>	60%	30%	10%	
<b>Durchführung des Projektes</b>	60%	40%		10%
<b>Präsentation des Projektes in der Öffentlichkeit</b>	70%	10%	10%	10%

50% der Unternehmen führen Wirkungskontrollen ihres Finanzengagements durch, vor allem durch die Befragung ausgewählter Kunden und Händler. Die beabsichtigten Werbeeffekte haben sich bei 20% der Unternehmen erfüllt, bei weiteren 60% zumindest teilweise. Bei 10% konnte die Finanzpartnerschaft nicht zur gewünschten Werbung für das Unternehmen beitragen, 10% der Unternehmen antworteten nicht. Tendenziell sind die Unternehmen, die Wirkungskontrollen durchführten, mit der Erfüllung von Werbezwecken nur „teilweise“ zufrieden.

Die Bitte, das bisherige Finanzengagement in den Großschutzgebieten in Schulnoten auszudrücken, ergab sich eine Durchschnittsnote von 2,4 (gut bis befriedigend). Einmal wurde ein „sehr gut“ vergeben, viermal ein „gut“, zweimal ein „befriedigend“ und ein Unternehmen stufte das Finanzengagement als „ausreichend“ ein. Der von einem Unternehmen geäußerte Kommentar „ist schon in Ordnung so“ drückt diese mittlere Einstufung stellvertretend treffend aus.

Dennoch würden 60% der Unternehmen erneut eine Finanzpartnerschaft mit den Großschutzgebietsverwaltungen eingehen, weitere 10% eventuell. Nur 10% lehnten eine Fortsetzung der Finanzpartnerschaft derzeit ab, allerdings enthielten sich 20% einer Antwort.

Die Gründe für eine abwartende bzw. ablehnende Haltung von Unternehmen gegenüber weiteren Finanzengagements in den Großschutzgebieten waren besonders interessant. Gefragt nach aufgetretenen Problemen waren nur wenig Antworten zu bekommen, was u.U. auch an den kleinen Finanzengagements lag. Zwei Unternehmen benannten Defizite im eigenen Unternehmen (keine optimale Planung). In einem Fall fühlte sich das Unternehmen „überfahren“ und reagierte verstimmt („wird von uns nicht wieder vorkommen“). Hier wurde dem Großschutzgebiet nach Meinung des Unternehmens zuviel Mitspracherecht bei der Verwendung der Mittel zugestanden. In diesem Fall wurde von dem Großschutzgebiet ein Kalender inhaltlich erarbeitet und von dem betreffenden Unternehmen hergestellt und vertrieben. Die Einnahmen gingen an das Großschutzgebiet. Eine konkrete Vereinbarung bezüglich der Mittel wurde nicht getroffen. Das Großschutzgebiet verwendete die Mittel zur zwischenzeitlichen Deckung von Haushaltslücken, das Unternehmen hatte sich dagegen eine öffentlichkeitswirksame Verwendung der Gelder versprochen.

Als zukünftige Verbesserungen wurden bessere Absprachen genannt (weniger Mitspracherechte für das Großschutzgebiet), die bessere Vermarktung der Aktivitäten im eigenen Unternehmen und projektbezogene Vergabe von Geldern statt der Vergabe von Spenden ohne Zweckbezug.

### 6.2.5 Schlussfolgerungen – Defizite in bisherigen Finanzpartnerschaften

Aufgrund der Vorauswahl der Unternehmen auch durch die Großschutzgebietsverwaltungen (siehe Kap. 6.2.1) war ein hoher Anteil an zufriedenen Unternehmen absehbar. Dennoch lassen sich aus der Befragung einige Defizite in den bisherigen Finanzpartnerschaften feststellen.

**Eingeschränktes Spektrum an Branchen:** Bislang konnte nur ein eingeschränktes Branchenspektrum als Finanzpartner gewonnen werden. Die aus Sicht von Naturschutz und Landschaftspflege eher unproblematischen Branchen Finanzdienstleistungen und Ernährung sind über gemeinsame Anliegen vergleichsweise leicht für eine finanziellen Unterstützung zu gewinnen, allerdings gibt es hier auch eine größere „Konkurrenz“ von Seiten anderer potenzieller Gesponserter (Natur- und Umweltverbände, andere Bereiche wie Sport, Kultur usw.). Insbesondere die Banken und Versicherungen verfolgen ein eher breit angelegtes Sponsorenverhalten. Damit besteht für die Großschutzgebietsverwaltungen nur eine geringe Chance, diese Unternehmen beispielsweise als Exklusivsponsor (mit entsprechend höheren Fördersummen, die den Aufwand für die Akquise und Durchführung der Projekte ausgleichen) zu gewinnen. Weitere Branchen, die in Mecklenburg-Vorpommern zu den stärkeren Wirtschaftszweigen zählen, wie die Bereiche Tourismus, verarbeitendes Gewerbe oder moderne Technologien (vgl. Kap. 6.1) sind als Finanzpartner bislang kaum vertreten. Denkbar ist, dass von Seiten der Unternehmen hier weniger Möglichkeiten bzw. Interessen an einer Finanzpartnerschaft mit den Großschutzgebietsverwaltungen bestehen. So befinden sich Unternehmen aus dem Bereich Moderne Technologien zum Teil noch im wirtschaftlichen Aufbau, andere Branchen (verarbeitendes Gewerbe) haben Zielgruppen, die durch einen potenziellen Partner „Naturschutz“ ggf. nicht ausreichend angesprochen werden.

Aufgrund der geringen Zeit- und Personalkapazitäten ist verständlich, dass die Großschutzgebietsverwaltungen thematisch naheliegende Branchen vorrangig auf eine Finanzpartnerschaft ansprechen. Dazu kommt, dass ein Teil der bereits sponsernden Unternehmen auch Kunden des Großschutzgebiets sind (z.B. forstliche Dienstleistungen).

Ein ambivalentes Verhältnis von Seiten der Großschutzgebiete besteht bei Branchen, die eher als Nutzer der Umwelt zu bezeichnen sind. Ein Teil der Großschutzgebietsverwaltungen steht auch diesen Unternehmen, z.B. der Automobilbranche, als potenzielle Sponsoren prinzipiell offen gegenüber, andere Großschutzgebietsverwaltungen lehnen diese Branchen grundsätzlich ab (vgl. Kap. 5.4.3). Innerhalb der Tourismusbranche bestehen mit einzelnen Unternehmen (Hotels, Gaststätten im jeweiligen Großschutzgebiet) kleinere Finanzpartnerschaften, etwa die Vergabe von Sachspenden für Tombolas bei den jährlichen Festen der Großschutzgebiete. Zu größeren Unternehmen im Bereich Tourismus (auch bundesweit tätige Unternehmen) wurden zum Zeitpunkt der Befragung scheinbar kaum Akquise - Kontakte aufgenommen. Vielmehr wird der Tourismus vor allem als Beeinträchtigung und als Nutzer der Natur und Landschaft wahrgenommen, indem z.B. größere Busreisegesellschaften in erheblichem Maß die kostenlosen Führungen in Großschutzgebieten in ihren Pauschalpaketen als Leistung anbieten. Ähnlich verhält es sich mit der Branche regenerative Energien, insbesondere der Energieerzeugung aus Windkraft. Diese zählt zu den wachsenden Wirtschaftsbereichen in Mecklenburg-Vorpommern (vgl. Kap. 6.1), wird aber aufgrund ihrer Auswirkungen auf Natur und Landschaft von Seiten des Naturschutzes weitgehend abgelehnt. Dennoch stellt sich die (grundsätzlich zu beantwortende) Frage, warum Branchen, die Natur nutzen, nicht auch Mittel für deren Erhaltung und Aufwertung zur Verfügung stellen sollten.

**Eingeschränkte Größe und Reichweite der Unternehmen:** Derzeit überwiegen regional tätige Unternehmen als Finanzpartner. Ausgehend von den Aufgaben der Großschutzgebiete, insbesondere der Biosphärenreservate und Naturparke, ist die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der Region von besonderer Bedeutung (vgl. Kap. 2.2/5.2.3). Speziell für die Nationalparke wären jedoch auch bundesweit tätige Großunternehmen mit einem höheren Finanzbudget als Partner denkbar. Nationalparke verfügen über einen hohen Akzeptanzgrad in der Bevölkerung (vgl. Umweltstiftung WWF Deutschland, 1999) und sind demnach theoretisch gut zu vermarkten.

Ein möglicher Grund dafür ist die geringe Anzahl ansässiger bzw. heimischer Großunternehmen in Mecklenburg-Vorpommern. Die für die Wirtschaftskraft in Mecklenburg-Vorpommern wichtigen Großunternehmen befinden sich zumeist in westdeutschem oder ausländischem Eigentum (vgl. Kap. 6.1). Dies ist insofern nachteilig, da Sponsoren häufig am Hauptsitz bzw. Stammsitz des Unternehmens finanziell tätig werden (vgl. Kap. 3.2.2). Die wenigen in Mecklenburg-Vorpommern ansässigen Großunternehmen befinden sich in einer wirtschaftlich schwierigen Lage (z.B. Schiffswerften). Großunternehmen sind auch für die Bundes- oder Landesgeschäftsstellen der größeren Naturschutz- und Umweltschutzverbände begehrte potenzielle Sponsoren. Innerhalb der Verbände wird Fundraising zumeist sehr professionell betrieben (vgl. Wagner, 2002). Um gegen diese Mitbewerber bestehen zu können, müssen erhebliche Vorarbeiten für die Entwicklung und Präsentation anzubietender Projekte durch die Großschutzgebietsverwaltungen geleistet werden. Dazu reichen die derzeitigen Personalkapazitäten in den Großschutzgebieten sowohl von der Menge als auch von den nötigen fachlichen Fundraising-Kenntnissen nicht aus.

**Breit angelegte oder unklare Sponsoringstrategien in den Unternehmen:** Über zwei Drittel der bisherigen Finanzpartner der Großschutzgebiete unterstützen auch Naturschutz- und Umweltverbände, in hohem Maße auch Projekte im Sozialbereich (90% der befragten Unternehmen), Sport (80%) und Kultur (70%). Den Großschutzgebietsverwaltungen ist es danach nur bedingt gelungen, Unternehmen fest an sich zu binden. Zwar werden Finanzmittel akquiriert, in den meisten Fällen sind die Großschutzgebiete jedoch ein Empfänger unter mehreren geblieben. Einige der Unternehmen bzw. Branchen verfolgen grundsätzlich eine breite Sponsoringstrategie, dies sind insbesondere die Banken und Sparkassen vor Ort. Andere Unternehmen (vor allem die kleineren, Eigentümer gesteuerten Unternehmen) vergeben ihre Mittel scheinbar überwiegend als Reaktion auf Anfragen von verschiedenen akquirierenden Institutionen. Es herrscht ein gewisses „Gießkannenprinzip“, eine Strategie bei der Mittelvergabe ist nur bedingt nachzuvollziehen. Dafür spricht auch, dass die Initiative zur Finanzierung in den Großschutzgebieten nur vereinzelt von den Unternehmen ausging und die Aussagen der befragten Unternehmen zu Zielen und Motiven des Finanzengagements vergleichsweise undifferenziert blieben (s. Kap. 6.2.3). In diesem Zusammenhang fällt die starke Betonung der Aspekte „Regionsbindung“ und „Verantwortung“ auf, ein Image der „Naturverbundenheit“ wurde seltener angestrebt. Es hat den Anschein, als wäre es weniger der (werbetechnisch zu vermarktende) Naturschutz-Aspekt, der die Großschutzgebiete zum gewünschten Finanzpartner macht, als vielmehr ihre starke Einbindung in die Region.<sup>121</sup> Damit ergeben sich jedoch auch Chancen für die Großschutzgebietsverwaltungen. Bei entsprechender Darstellung dürfte die Bandbreite möglicher Projekte relativ groß sein, vorausgesetzt, der Regionsbezug wird aus ihnen deutlich.

**Mangelnde Einbindung der Unternehmen in die Projekte:** Die Einstufung der bisherigen Finanzpartnerschaften in die Schulnote 2,4 ist verbesserungswürdig. Auch waren nur 20% der Unternehmen mit den erzielten Werbeeffekten zufrieden, 60% dagegen nur teilweise, 10% nicht (s. Kap. 6.2.4). Aus den dargestellten aufgetretenen Problemen wird deutlich, dass frühzeitige, konkrete Absprachen über die Verwendung der Gelder und eine Einbindung der Unternehmen in die Auswahl, Durchführung und Präsentation des Projektes helfen, ggf. später auftretende Probleme zu verhindern. Dafür spricht nicht nur das geschilderte Fallbeispiel (Unstimmigkeiten über Verwendung der Mittel), sondern auch der Vorsatz eines weiteren Unternehmens, zukünftig nur noch projektbezogen Mittel zu vergeben (vgl. Kap. 6.2.4).

---

<sup>121</sup> Die starke Betonung der Regionsbindung resultiert bei einigen Unternehmen aus persönlichen Anliegen der Geschäftsführer, die (ursprünglich) aus der Region bzw. dem Land stammen.

## **6.3 Befragung der Unternehmen, Teil 2: Anforderungen an eine potenzielle Finanzpartnerschaft mit den Großschutzgebieten**

Wie Kapitel 6.2 zeigte, konnten (aus verschiedenen Gründen) bislang vergleichsweise wenige Unternehmen als Finanzpartner von den Großschutzgebieten in Mecklenburg-Vorpommern gewonnen werden. Diese beschränkten sich zudem nur auf einige Branchen und überwiegend auf den regionalen bzw. lokalen Wirkungskreis.

Mit einer Befragung von Unternehmen, die in Mecklenburg-Vorpommern tätig, jedoch noch nicht als Sponsor bzw. Spender der Großschutzgebietsverwaltungen aufgetreten sind, sollten die möglichen Ursachen dafür ermittelt werden.

Die Befragung teilt sich in zwei Fragenfelder (vgl. Fragebogen im Anhang 9.9). *Grundsätzliche Fragen* zum Einsatz zum Sponsoring bzw. zur Spendenvergabe im Unternehmen sollten klären, ob das Unternehmen diesem Instrument gegenüber aufgeschlossen ist bzw. dieses eventuell bereits nutzt (indem es z.B. Naturschutzverbände unterstützt). In den Fällen, in denen dies nicht der Fall war, wurde nach den Ursachen dafür gefragt. Das zweite Fragenfeld bezieht sich auf das *Umweltsponsoring* bzw. die *Vergabe von Spenden im Bereich Naturschutz*. Hier konnten Anforderungen der Unternehmen an potenzielle Projekte (Themen, Dauer, Wirkungskreis) und an die Auswahl potenzieller Partner ermittelt werden. Die explizite Frage nach einem möglichen Partner „Naturschutzverwaltung“ diente zur Ermittlung einer Grundeinstellung gegenüber Naturschutzverwaltungen und sollte Hinweise auf deren Wirkung nach außen geben. Die Ergebnisse der Befragung werden im Folgenden dargestellt<sup>122</sup>. Sie sind eine Grundlage für das Kapitel 7 (Optimierung des Einsatzes von Unternehmensspenden/Sponsorengeldern).

### **6.3.1 Vorgehensweise - Auswahl der befragten Unternehmen**

Um eine möglichst große Bandbreite von Anforderungen bzw. Einschätzungen zu erzielen, wurden Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Wirkungskreise befragt.

Neben Branchen, die erfahrungsgemäß häufig spenden bzw. Sponsorengelder vergeben (z.B. Finanzdienstleister) oder in denen ein thematischer Bezug zum Naturschutz besteht (z.B. Ernährungsindustrie) sollten vor allem bislang wenig vertretene Branchen (vgl. Kap. 6.2.1) befragt werden. Dies waren zum einen Branchen, die von der Öffentlichkeit häufig als umweltverbrauchend bzw. -schädigend eingestuft werden (Chemie, Verkehr), und die traditionelle bzw. moderne Wirtschaftszweige in Mecklenburg-Vorpommern präsentieren (Schiffsbau, Maschinenbau, Tourismus, Moderne Technologien).

Es sollten bevorzugt mittelständische und Großunternehmen befragt werden, die zumindest landesweit tätig sind. Es wurde angenommen, dass in diesen Unternehmen Erfahrungen mit der Vergabe von Spenden bzw. Sponsoring vorliegen und damit für die Beurteilung von Naturschutzverwaltungen als Finanzpartner genügend Vergleichsmöglichkeiten bestehen.

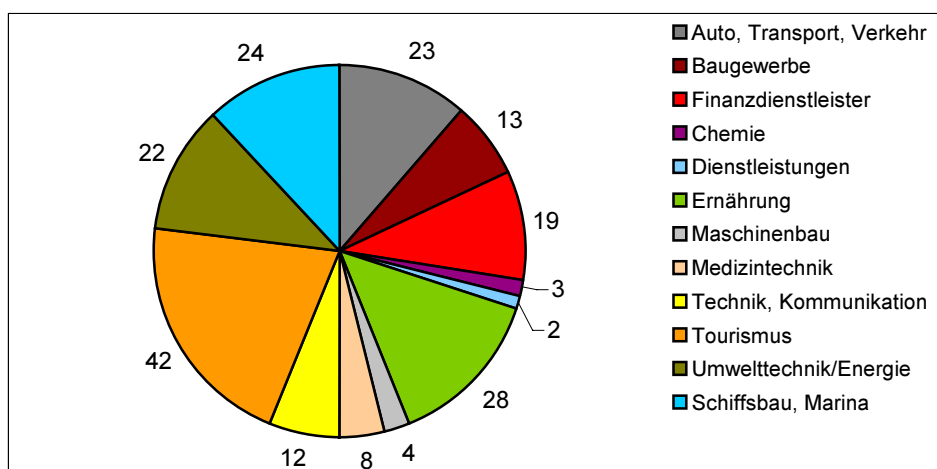
---

<sup>122</sup> Die Darstellung der Antworten erfolgt anonymisiert. Direkte Zitate erscheinen kursiv.

Die umfassende Recherche möglicher Unternehmen erfolgte vor allem über das Internet (u.a. über die Industrie- und Handelskammern, Tagungshinweise, Pressemitteilungen usw.). Darüber hinaus wurden von den Großschutzgebietsverwaltungen weitere Unternehmen benannt, diese machen jedoch nur einen geringen Teil der letztendlich befragten Unternehmen aus.

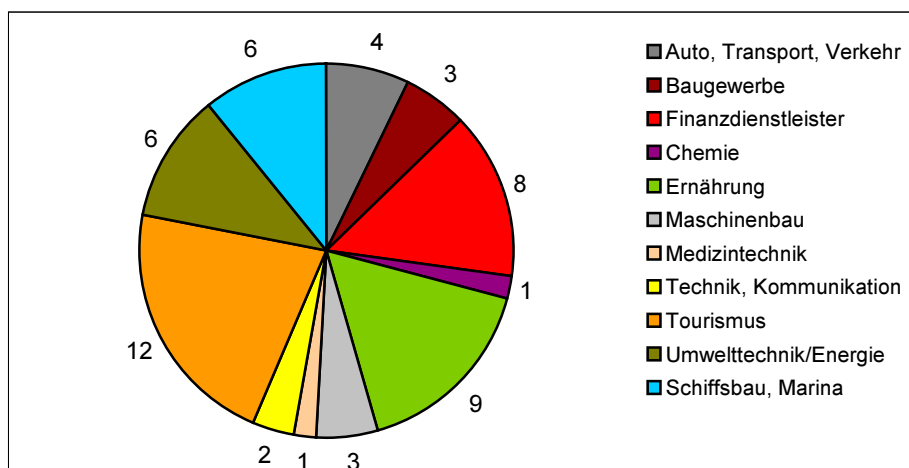
Wie die Internetrecherche bestätigte, ist die Anzahl der Unternehmen für eine Befragung aufgrund der ungünstigen wirtschaftlichen Situation in Mecklenburg-Vorpommern (vgl. Kap. 6.1) eingeschränkt. Eine repräsentative Befragung (ausgewogene räumliche Verteilung der Unternehmen, Mindestzahlen einzelner Branchen gemäß der jeweiligen Wirtschaftsleistung) konnte daher nicht geleistet werden. Insgesamt wurden 200 Unternehmen unterschiedlicher Branchen angeschrieben (s. Abb. 15).

**Abbildung 15** Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen (Befragung Teil 2, n= 200)



Die Befragung erfolgte schriftlich auf der Basis eines halb-standardisierten Fragebogens (siehe Anhang 9.9) im Jahr 2002. Von 55 Unternehmen gingen verwertbare Antworten ein, was einer Rücklaufquote von 27,5% entspricht. Die Verteilung der antwortenden Unternehmen auf die Branchen ist Abb. 16 zu entnehmen.

**Abbildung 16** Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen (Befragung Teil 2, rücklaufende Fragenbogen, n= 55)



### 6.3.2 Grundsätzliche Fragen zum Sponsoring bzw. zum Spendenverhalten des Unternehmens

Die Mehrzahl der Unternehmen spendet bereits bzw. vergibt Sponsorenmittel (39 Nennungen bzw. rund 71% von insgesamt 55 vorliegenden Antworten). 27% (16 Nennungen) sind bislang nicht als Spender/Sponsor aufgetreten<sup>123</sup>. Knapp die Hälfte der 39 Unternehmen spendet/sponsert unregelmäßig, die übrigen Unternehmen regelmäßig (18 bzw. 21 Nennungen). Ein Grund für den Verzicht auf Sponsoring in Mecklenburg-Vorpommern war die Tatsache, dass das betreffende Unternehmen seinen Hauptsitz im Ausland hat (vgl. Kap. 6.1).

Differenziert nach den Branchen, spenden/sponsorn Finanzdienstleister (Banken und Versicherungen) sowie das Baugewerbe (trotz seiner ungünstigen wirtschaftlichen Situation) eher regelmäßig. In den Bereichen Verkehr/Transport, Nahrungsmittel und Tourismus verteilen sich die Antworten weitgehend gleichmäßig auf die Kategorien „regelmäßig“, „unregelmäßig“ bzw. „nein“. In den Branchen Energie/Umwelttechnologie und Schiffsbau wird eher „unregelmäßig“ bzw. „nicht“ gespendet/gesponsert. Eine Unterscheidung zwischen Spenden und Sponsorengeldern wurde nicht getroffen (vgl. Kap. 3).

Von den 39 Unternehmen, die bereits spenden/sponsorn, unterstützen 29 Unternehmen den Bereich Sport, 27 Unternehmen Soziales, 24 Unternehmen Kultur und weitere 12 Unternehmen den Bereich Umwelt<sup>124</sup>.

Der Bereich „Umwelt“ wird damit bislang am geringsten gefördert. Bundesweit werden Spenden bevorzugt in die Bereiche Soziales, Umwelt und Kultur vergeben, Sponsorengelder fließen vorrangig in den Sport (vgl. Kap. 2.5.1 und 2.5.2). Die vergleichsweise ausgeglichene Verteilung auf die Bereiche Sport, Kultur und Soziales resultiert aus der nicht vorgenommenen Differenzierung zwischen Unternehmensspenden und Sponsorengeldern. Eine eindeutige Zuordnung einzelner Branchen zu einzelnen Förderbereichen ist nicht möglich. Die meisten der Unternehmen fördern mehrere Bereiche gleichzeitig. Lediglich im Baugewerbe ist eine Tendenz zur Bevorzugung des Sportbereichs festzustellen.

Der Umweltbereich wird von Finanzdienstleistern, der Ernährungsindustrie, dem Tourismus, in geringerem Maße auch von Unternehmen der Bereiche Maschinenbau, Umwelttechnologien und dem Bereich Verkehr gefördert.

Im Gegensatz zu den Bereichen Sport und Kultur wird bei den Bereichen Umwelt bzw. Soziales auch die in der Frage vorgegebene Kategorien „geplant“ genutzt (2 bzw. 1 Nennung).

Je nach Größe und räumlichen Bezugsraum der Unternehmen bestehen beträchtliche Unterschiede in der Höhe der derzeitigen Ausgaben für Spenden/Sponsoring. Diese Unterschiede bestehen sowohl zwischen den Branchen als auch innerhalb einer Branche. Abgesehen von einzelnen Großunternehmen im Bereich Tourismus bzw. Energie werden die höchsten Beträge von den Finanzdienstleistern (Banken und Versicherungen) vergeben.

---

<sup>123</sup> Die Differenzen zu 100% ergeben sich bei dieser und den übrigen Fragen durch Nicht-Antworten in einzelnen Fragebögen.

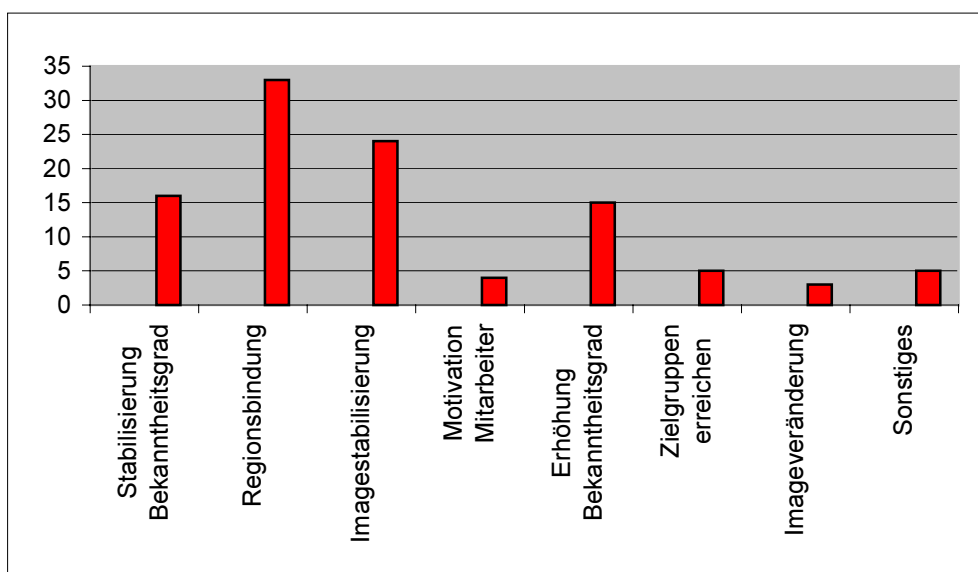
<sup>124</sup> Mehrfachnennungen waren möglich

Die Beträge schwanken zwischen jährlich 100 EUR bis 350.000 EUR. Unter Ausschluss der Großspender beträgt die durchschnittliche Summe regionaler Firmen ca. 8.500 EUR pro Jahr. Mehrfach wurden auch Sachleistungen gestellt (z.B. Warenproben).

**Ziele und Motive:** Wie bei den Unternehmen, die bereits die Großschutzgebietsverwaltung fördern (vgl. Kap. 6.2.3), steht auch hier die Bindung an die Region im Vordergrund des Finanzengagements.

Die Stabilisierung bzw. Erhöhung des Bekanntheitsgrades und des Images sind weitere wichtige Beweggründe, die vor allem von Banken und dem Tourismusbereich angegeben wurden. Die gewünschte Imageveränderung lässt sich keiner Branche verstärkt zu ordnen (3 Nennungen bei 3 verschiedenen Branchen).

Abbildung 17 Sponsoringziele der befragten Unternehmen (n=39, Mehrfachnennungen möglich)



Auf die Frage, welches Image mit dem finanziellen Engagement verfolgt wird, wurden folgende Ziele genannt, geordnet nach der Häufigkeit der Nennung:

- Regionsverbundenes Unternehmen („Unternehmen aus der Region für die Region“) <sup>125</sup>
- „Positiver Helfer“, insbesondere vor Ort, „für die Region, für Mecklenburg-Vorpommern“
- „Soziale Verantwortung“
- „Innovativ, modern“
- „Leistungsstark, kompetent“
- „Wirtschaftsfördernde Kompetenz“
- „Wir sind die Guten.“

Zum Teil werden Kombinationen gebildet, etwa „Innovatives Unternehmen mit sozialer Ausstrahlung“. Die Antworten erscheinen relativ undifferenziert, sie beziehen sich weder auf einen unterstützten Bereich (außer vielleicht dem Sozialbereich) noch auf spezielle Projektthemen. Nur in einem Fall gibt es eine Verbindung zu der Produktwerbung („gesund, naturbelassen“). Am klarsten

<sup>125</sup> Regionale Unternehmen werden in dieser Arbeit wie folgt charakterisiert: Unternehmen, die in einzelnen räumlichen Regionen des Landes ihren wirtschaftlichen Schwerpunkt haben (u.a. Firmensitz, Produktion, Absatzmarkt). Bei einzelnen Unternehmern besteht darüber hinaus eine persönliche Regionsbindung (in dem sie z.B. aus dieser Region stammen).

wird das angestrebte Image noch von den Finanzdienstleistern, den Unternehmen der Ernährungsindustrie und den Tourismus-Unternehmen formuliert, d.h. den Branchen, in denen auch die meisten Erfahrungen im Sponsoring bzw. in der Spendenvergabe vorliegen.

Von Seiten des Naturschutzes wird zum Teil befürchtet, umweltschädigende Unternehmen verfolgen mit der Vergabe von Spenden bzw. Sponsorengelder im Umweltbereich ein „grünes Alibi“. Diese Annahme trifft scheinbar nicht zu. Aus den Branchen „Auto, Transport, Verkehr“ und „Chemie“ antworteten vergleichsweise wenig Unternehmen (z.B. 4 von 23 Befragten im Bereich „Auto, Transport, Verkehr“). Auch die Unternehmen dieser Branche, von denen Antworten vorlagen, streben kein Engagement im Umweltbereich an. Was die Ergebnisse der vorliegenden Befragung anbelangt, scheint ein Engagement im Umweltbereich weniger gefragt zu sein, vermutlich erklärbar aus dem fehlenden Bezug zur Zielgruppe der Unternehmen.

Folgerichtig bestehen in einem hohen Prozentsatz der Unternehmen (38,5% bzw. 15 Nennungen) keine inhaltliche Beziehung zu dem unterstützten Bereich und dem jeweiligen Produkt- oder Unternehmensimage. 6 Unternehmen gaben zu dieser Frage keine Auskunft. Die verbleibenden 18 Unternehmen nannten die Beziehungen:

- Regionsbezug
- Produktbezug
- Handelsbeziehung/geschäftliche Beziehung (Empfänger sind Kunden, Lieferanten, auch Mitarbeiter als Mitglieder von finanziell unterstützten Vereinen)
- Namensbezug.

**Gründe für den bisherigen Verzicht auf Sponsoring bzw. Spendenvergabe:** Die finanzielle Situation der Unternehmen wurde vorrangig als Grund für ein bisheriges Nichtengagement genannt (7 Nennungen bei n=16). Zwei dieser Unternehmen änderten die zum Teil vorgegebenen Antworten „*finanziell nicht attraktiv*“ daher in „*finanziell nicht möglich*“ um. Bezogen auf die Branchen, wird diese Antwort vor allem von dem Bereich „Schiffsbau“ und „Nahrungsmittel“ geäußert. 3 Unternehmen äußerten, dass Spenden/Sponsoring sich nicht mit dem Image des Unternehmens vertragen würde (Maschinenbau, Verkehr/Transportmittel, Umwelttechnologien). Zwei Unternehmen haben bislang keine passenden Partner/Projekte gefunden (Ernährungsindustrie, Umwelttechnologien), drei weitere haben sonstige Gründe, benennen diese jedoch nicht.

Die Hälfte der Unternehmen, die bislang nicht spenden/sponsorn, wollen dies auch weiterhin nicht tun (8 Nennungen). Jeweils 3 Unternehmen antworteten mit „ja“ bzw. „vielleicht“, d.h. für 37,5% ist eine Vergabe von Spenden/Sponsorengelder zumindest denkbar. 2 Unternehmen antworteten nicht auf diese Frage.

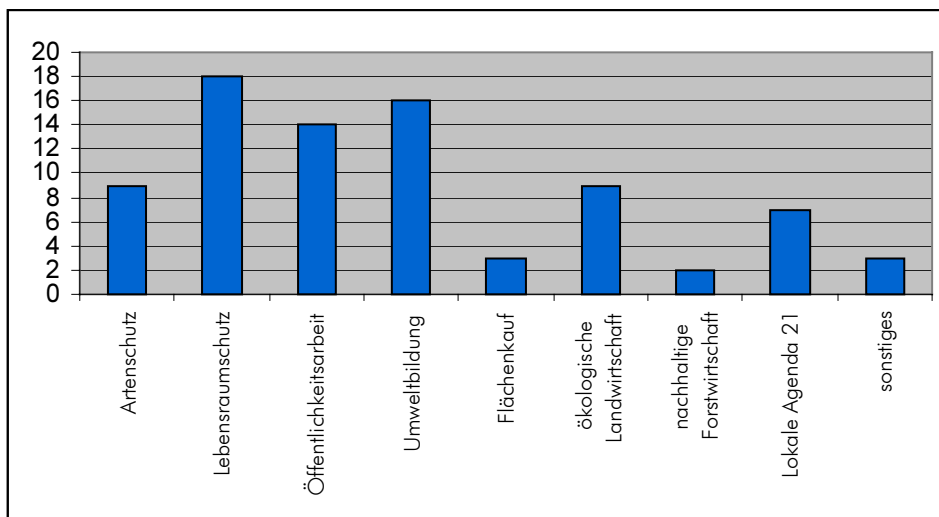
### 6.3.3 Potenzielle Anforderungen an Projekte und Partner im Bereich Naturschutz

#### Projekte

Für die befragten Unternehmen wären Projekte zum Arten- und Lebensraumschutz und zur Umweltbildung bzw. Öffentlichkeitsarbeit besonders attraktiv (vgl. Abb. 18, Mehrfachnennungen wa-

ren möglich). Dies entspricht den derzeitigen Einsatzfeldern von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebietsverwaltungen weitgehend (vgl. Kap. 4.5.2 und 5.4.1) und liegt in der möglichen Öffentlichkeitswirksamkeit der Themen begründet. Der Anteil der Nennungen „Ökologische Landwirtschaft“ und „Lokale Agenda 21“ ist relativ hoch (9 bzw. 7 Nennungen). Projekte in der ökologische Landbewirtschaftung wurden besonders von Firmen genannt, die im Ernährungsbereich produzieren sowie von Firmen der regenerativen Energieerzeugung. Projekte im Rahmen der Lokalen Agenda bieten eine breite Plattform für verschiedene Interessen und Interessengruppen, damit könnten sie ggf. auch die potenziellen Zielgruppen der Unternehmen ansprechen. Dementsprechend breit war auch das Spektrum der Branchen, die Projekte im Rahmen von der Lokalen Agenda fördern würden (u.a. Chemie, Umwelttechnologien, Schiffsbau).

**Abbildung 18** Bevorzugte Projektthemen der befragten Unternehmen im Bereich Naturschutz (n= 55, Mehrfachnennungen möglich)



Eindeutig würde die Finanzierung von Projekten mit einer kurzen Laufzeit (1 Jahr) bevorzugt werden (26 Nennungen von insgesamt 39 Antworten auf diese Frage). Knapp ein Viertel der hier antwortenden Unternehmen (9 Nennungen) könnten sich auch eine längere Laufzeit (bis zu 5 Jahren) vorstellen. Lediglich 4 Unternehmen würden langfristige Projekte (mehr als 5 Jahre) unterstützen, hier handelte es sich vor allem um Unternehmen aus dem Bereich regenerative Energien und Umwelttechnik.

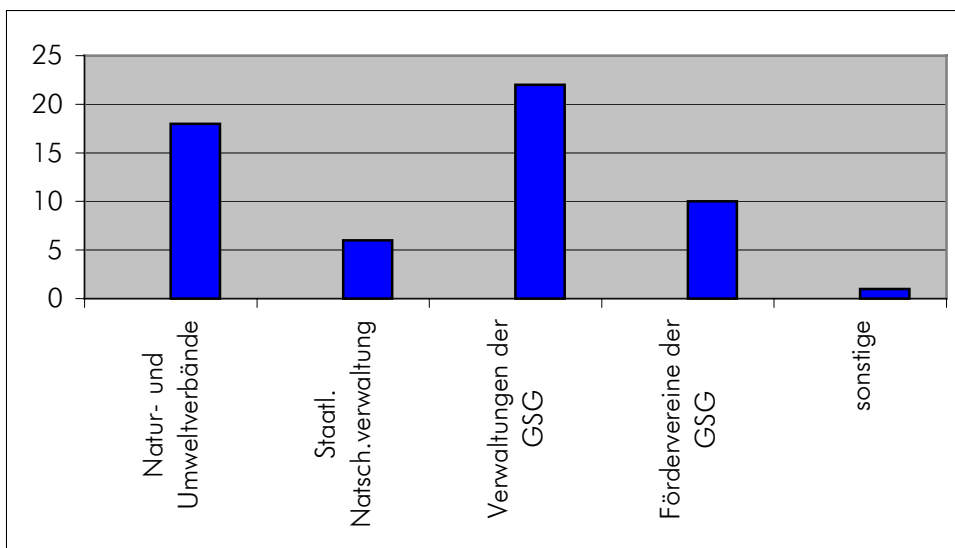
Als möglicher Bezugsraum für Projekte wird insbesondere die Region bevorzugt (28 Nennungen von insgesamt 52 Antworten auf diese Frage<sup>126</sup>). Kommunale Projekte rangieren an zweiter Stelle (19 Nennungen= 36,5%). Landesweite bzw. internationale Projekte sind weitaus weniger gewünscht (4 Nennungen bzw. 1 Nennung).

<sup>126</sup> Mehrfachnennungen möglich

## Finanzpartner

Für die Auswahl möglicher Finanzpartner aus dem Bereich Naturschutz wurden Natur- und Umweltschutzverbände, Staatliche Naturschutzverwaltungen, Nationalparke, Biosphärenreservate, Naturparke (Großschutzgebiete) und die Fördervereine der Großschutzgebiete vorgegeben. Die Großschutzgebiete (22 Nennungen) liegen in der Beliebtheitskala noch vor den Natur- und Umweltverbänden (18) und den Fördervereinen der Großschutzgebiete (10). Im deutlichen Abstand folgen die staatlichen Naturschutzverwaltungen (6), (vgl. Abb. 19).

**Abbildung 19** Bevorzugte Finanzpartner der befragten Unternehmen aus dem Bereich Naturschutz



### Staatliche Naturschutzverwaltungen als potenzielle Finanzpartner (Fragen 11 und 12)

Es wurde in einer offenen Fragestellung nach den Vor- und Nachteilen von staatlichen Naturschutzverwaltungen als Finanzpartner gefragt bzw. den Voraussetzungen, damit eine staatliche Naturschutzverwaltung als Finanzpartner für die Unternehmen akzeptabel wäre.

Von 55 insgesamt befragten Unternehmen antworteten 23 Unternehmen die beiden Fragen. Als Vorteile von staatlichen Naturschutzverwaltungen wurde in erster Linie der Aspekt der rechtlichen und finanziellen Sicherheit genannt („Geld kommt dort an, wo es hingehört“). Als weitere Vorteile wurden *Objektivität*, *Kompetenz* und *Überregionalität* genannt, ebenso der zielgerichtete und sinnvolle Einsatz der Mittel. Häufig wurden jedoch bei der Spalte „Vorteile“ explizit ein „keine“ bzw. „zur Zeit keine“ genannt.

Die genannten Nachteile bezogen sich vor allem auf

- das bürokratische Handeln (zum Teil nicht nachvollziehbare bürokratische Vorgaben, lange Verwaltungs- und Entscheidungswege, hohe Verwaltungskosten, damit verbunden eine geringe Effizienz des Mitteleinsatzes): „Wasserkopf“, „unnötiger Papierkrieg“
- die nicht nachvollziehbare Verwendung der Mittel („Großer Topf“)
- die mangelnde Öffentlichkeitsarbeit der Behörden oder die politische „Vermarktung“ der sponsorships
- das Verhalten der Behörden (wenig innovativ, Trägheit, unfreundlich)

- die mangelnde Pflege des Geldgebers (kein Ansprechpartner vor Ort innerhalb der Behörde, Anonymität, „erst tagen Riesengremien und am Ende wird nur ein Bericht abgegeben“) und
- die mangelnde Möglichkeit der Unternehmen, eigene Interessen einzubringen.

Mehrfach wurde die Frage genutzt für eine grundsätzliche Kritik an „Verwaltung“ und „Staat“, ohne speziellen Bezug zu Naturschutzverwaltungen. Darüber hinaus bestanden ungeprüfte Meinungen, etwa die Naturschutzverwaltungen hätten mit den staatlichen Geldern eine gute Finanzausstattung.

Die genannten Voraussetzungen für ein finanzielles Engagement bezogen sich auf den Abbau der vorher aufgezeigten Nachteile. Voraussetzungen wären demnach:

- die Vereinfachung des Verwaltungsaufwandes bei der Durchführung der Projekte
- die tatsächliche Verwendung des Geldes für den festgelegten Zweck muss nachgewiesen werden, völlige Transparenz der Verwendung
- eine verbesserte Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt
- ein offenes Verhalten der Verwaltung gegenüber dem Unternehmen (u.a. Festlegung von Ansprechpartnern, Betreuung des Unternehmens)
- die Mitbestimmung des Sponsors bei der Verwendung der Mittel
- die Einbindung des Unternehmens in das Projekt (Mitgestaltung)

Neben generellen Forderungen („schlanke Verwaltung“, „Abbau Bürokratie“, „vollkommene Entrümpelung“, und „Abschaffung der Bürokratie und Initiative durch die Bevölkerung“) wurde jedoch auch mehrfach geäußert, entscheidend für ein Engagement wären das jeweilige Projekt und die beteiligten Personen, ihre Glaubwürdigkeit, Seriosität und deren Engagement. Die Analyse der bisherigen Finanzpartnerschaften in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns stützt diese Aussage. So sind vor allem die Finanzpartnerschaften andauernd, in denen eine gezielte Betreuung und Einbindung der Unternehmen erfolgt (vgl. Kapitel 5.4.9).

### 6.3.4 Schlussfolgerungen

Trotz der begrenzten Anzahl der vorliegenden Antworten (55 Rückläufe) ließen sich bereits konkrete Anforderungen ermitteln, die Unternehmen an potenzielle Partner und Projekte im Naturschutz stellen. Die Einschätzung von Naturschutzverwaltungen als Finanzpartner geben Hinweise auf Anknüpfungspunkte zu einer erfolgreicherer Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern und zu einer Erhöhung der Zufriedenheit möglicher Finanzpartner auf Unternehmensseite (vgl. ausführlich Kapitel 7):

**Einstellung der Unternehmen zu Spenden/Sponsoring:** Die Mehrzahl der befragten Unternehmen setzt Unternehmensspenden und Sponsorengelder bereits als Kommunikationsinstrument ein, es besteht demnach eine grundsätzlich positive Einstellung zur Vergabe von Mitteln. Auch der Bereich Umwelt profitiert davon, wenn auch in geringerem Maße als die Bereiche Sport, Soziales und Kultur. Einige Unternehmen planen zudem zukünftig auch die Unterstützung von Projekten im Umwelt- und Sozialbereich.

**Anforderungen an Partner und Projekte:** Abb. 20 zeigt zusammenfassend das „Wunschprojekt“ potenzieller Finanzpartner (basierend auf den Ergebnissen der Befragung Teil 2). Im den we-

sentlichen Grundzügen entspricht dies auch den Inhalten der bisher durchgeführten Projekte (vgl. Befragung 1 und Kap. 5.4.1).

**Abbildung 20** Bevorzugte Projekte und Partner im Naturschutzbereich

<b>Thema</b>	Arten- und Lebensraumschutz Öffentlichkeitsarbeit, Umweltbildung
<b>Laufzeit</b>	Kurz (bis zu einem Jahr)
<b>Bezugsraum</b>	Region, Gemeinde
<b>Finanzpartner</b>	Verwaltungen der Großschutzgebiete Naturschutz- und Umweltverbände Wesentlich sind zuverlässige Ansprechpartner in der Institution

Über diese typischen Anforderungen an Projekte im Naturschutz hinaus, fanden Projekte zu den Themen „Ökologische Landwirtschaft“ und „Lokale Agenda“ vergleichsweise große Zustimmung. Hier böte sich den Großschutzgebietsverwaltungen die Möglichkeit, das bisher enge Spektrum an Projektthemen zu erweitern (vgl. Kap. 7).

Das Thema Lokale Agenda ist vor allem für die stark in die Regionen eingebundenen Biosphärenreservate und Naturparke von Bedeutung. Dass dieser Ansatz zum Teil schon sehr erfolgreich umgesetzt wird, zeigt zum Beispiel das Projekt „Job-Motor Biosphäre<sup>127</sup>“ in den Biosphärenreservaten Schaalsee und Südost-Rügen. Mit der Erweiterung der angebotenen Projektthemen können zukünftig ggf. auch neue potenzielle Sponsoren bzw. Spender erreicht werden, so waren vor allem Unternehmen aus der Branche Umwelttechnologien an diesen Themen interessiert (vgl. Kap. 6.3.3).

Die Ziele der Unternehmen und ihr angestrebtes Image blieben relativ undifferenziert, häufig bestand keine inhaltliche Beziehung zum unterstützten Bereich. Vorrangig ist hier am ehesten die Darstellung der regionalen Zugehörigkeit bzw. Verantwortung des Unternehmens (vgl. Kap. 6.3.2). Die Suche nach einer vorhandenen Beziehung zwischen Unternehmen und Naturschutz ist demnach nicht zwangsläufig notwendig, um Sponsoren zu finden<sup>128</sup>. Die Einbindung der Großschutzgebietsverwaltung in die Region ist dagegen ein deutlicher Vorteil, auf den Projekte, die den Unternehmen angeboten werden, abzielen sollten (vgl. Kap. 7).

Die Verwaltungen der Großschutzgebiete sind als Finanzpartner ausgesprochen attraktiv, was u.a. an ihrer Regionsbindung und ihrem Bekanntheitsgrad (auch über das Land Mecklenburg-Vorpommern hinaus) liegen dürfte. Sie werden darüber hinaus scheinbar nicht mit staatlichen Naturschutzverwaltungen und deren Nachteilen (s.u.) in Verbindung gebracht<sup>129</sup>.

**Abbau bestehender Defizite im Verwaltungshandeln:** Die geäußerte Kritik an den (Naturschutz)Verwaltungen ist von grundlegender Art und zum Teil von den Großschutzgebieten nicht steuerbar (z.B. rechtliche, als „bürokratisch“ empfundene Vorgaben). In erheblichem Maße sind

<sup>127</sup> „Job-Motor-Biosphäre“ ist eine Initiative zur Förderung von Existenzgründungen und Nebenerwerbe.

<sup>128</sup> Der Ansatz der Großschutzgebiete, insbesondere der Biosphärenreservate, ökologisch wirtschaftende Unternehmen durch eine Finanzpartnerschaft in ihrer öffentlichen Wirkung zu stärken, ist unabhängig davon natürlich begrüßenswert.

<sup>129</sup> In Frage 10 wurden die Großschutzgebietsverwaltungen und die staatlichen Naturschutzverwaltungen absichtlich unabhängig voneinander aufgeführt, um hier eine ggf. vorhandene unterschiedliche Wahrnehmung der Institutionen zu ermitteln.

jedoch auch Verhaltensweisen bzw. Tatbestände angesprochen worden, die bei der Durchführung von Projekten von den Großschutzgebietsverwaltungen beeinflusst werden können, z.B. die kommunikative, offene Zusammenarbeit mit dem Geldgeber, die Festlegung eines Ansprechpartners und die genaue Abrechnung der Projektkosten (vgl. hierzu Kap. 7). Dass die Behebung dieser Defizite auch ohne umfassende Verwaltungsreform zu einer Optimierung der Akquise bzw. des Einsatzes von Mitteln führen kann, zeigen die mehrfachen Äußerungen, entscheidend für das unternehmerische Engagement seien die beteiligten Personen und deren Glaubwürdigkeit (vgl. Kap. 6.3.3).

## **7 Handlungsempfehlungen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in staatlichen Naturschutzverwaltungen**

In allen untersuchten Großschutzgebieten des Landes Mecklenburg-Vorpommern werden bereits Unternehmensspenden und Sponsorengelder in unterschiedlichem Umfang eingesetzt. Angesichts der finanziellen Situation des Naturschutzes (vgl. Kap. 5.3.2) stellt sich daher weniger die Frage, ob Unternehmensspenden und Sponsorengelder eingesetzt werden sollten, als vielmehr wie der derzeitige Einsatz optimiert werden kann.

Die Befragungen der Großschutzgebietsverwaltungen Mecklenburg-Vorpommerns und ihrer Unternehmens-Finanzpartner zeigen Erfolge und Defizite im bisherigen Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern auf (vgl. Kap. 5.4.9 und 6.2.5). Die in Kapitel 6.3 befragten weiteren Unternehmen formulieren Anforderungen und notwendige Voraussetzungen für eine finanzielle Unterstützung des staatlichen Naturschutzes.

Kapitel 7 hat folgende **Schwerpunkte**:

- Auf der Grundlage der in Mecklenburg-Vorpommern erzielten Ergebnisse (s. Kap. 5 und 6) werden konkrete, in den Großschutzgebietsverwaltungen umsetzbare Handlungsempfehlungen für einen verbesserten Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern abgeleitet, gleichzeitig sollen mögliche Risiken minimiert werden. Exemplarisch werden positive Beispiele aus anderen Großschutzgebieten vorgestellt (s. Kapitel 7.1). Die vorliegende Arbeit versteht sich dabei nicht als „Handbuch“ für ein erfolgreiches Fundraising. Zu diesem Zweck bestehen bereits eine Reihe von Publikationen. Vielmehr sollen Vorschläge für ein strategisches Vorgehen aufgezeigt werden, u.a. für die Planung und die Kommunikation innerhalb der Naturschutzverwaltungen, da sich insbesondere daran der Erfolg im Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern bemisst. Die in Kapitel 7.1 dargestellten Empfehlungen sind in Großschutzgebieten vergleichsweise einfach mit bestehenden Verwaltungsstrukturen umsetzbar. Sie beziehen sich im übrigen nicht ausschließlich auf die Situation der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern, sondern können auch auf andere Naturschutzverwaltungen übertragen werden, die den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern planen oder bereits betreiben<sup>130</sup>.
- Einschränkungen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ergeben sich aus ungünstigen Rahmenbedingungen der Naturschutzverwaltungen. Schlechtes Image (vgl. Kap. 4.4.2) und eine mangelnde Akzeptanz und Durchsetzbarkeit des Naturschutzes bedingen einander und diese spiegelt sich u.a. in ungünstigen Rahmenbedingungen wider. Auch hierzu werden Vorschläge unterbreitet (Kap. 7.2 bzw. 7.3).

---

<sup>130</sup> Wie die bundesweite Befragung der Großschutzgebiete und der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien zeigt, treten hinsichtlich des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern bundesweit vergleichbare Probleme auf. Auch die vorgenommene Literaturlauswertung bestätigt dies (vgl. Kap. 4).

- Sollten zukünftig private Finanzmittel verstärkt akquiriert werden (was angesichts der angespannten Haushaltslagen absehbar ist), müssen innerhalb der Verwaltungen Überlegungen getroffen werden, ob nicht neben der Erschließung sonstiger Quellen weitere private Finanzmittel über Unternehmensspenden und Sponsorengeldern hinaus zum Einsatz kommen könnten. Zum anderen ist zu prüfen, ob die Akquise von Finanzmitteln weiterhin bei den Naturschutzverwaltungen verbleiben soll oder ob diese Aufgabe auf andere, externe Organisationen verlagert werden sollte. Kapitel 7.4 stellt exemplarisch mögliche externe Organisationsformen vor, Kap. 7.5 gibt einen Überblick über die Art und mögliche Verwendung weiterer Finanzmittel. Aufgrund der Komplexität der Möglichkeiten können im Rahmen vorliegender Arbeit diese Themen jedoch nur angeschnitten werden.

## **7.1 Hinweise zum Abbau der ermittelten Defizite beim derzeitigen Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern**

Sponsoring ist ein sog. Geschäft auf Gegenseitigkeit. Unternehmen spenden, um bestimmte wirtschaftlich bedingte Zielsetzungen zu erreichen (vgl. Kap. 3.1). Naturschutzverwaltungen können Gegenleistungen erbringen, sind aber innerhalb ihrer Tätigkeit aufgrund rechtlicher und verwaltungsstruktureller Gegebenheiten eingeschränkt. Für beide Finanzpartner ergeben sich Risiken (vgl. Kap. 3.4 und 4.7).

Eine erfolgreiche Finanzpartnerschaft ist nur dann möglich, wenn die Anforderungen von Geldgeber und Empfänger weitgehend in Einklang zu bringen sind und mögliche Risiken minimiert werden können.

Vergleicht man die Ziele, die mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern verfolgt werden bzw. die dem Einsatz zugrundeliegenden Motive, so wird sowohl von den Unternehmen als auch den Großschutzgebietsverwaltungen eine positive Außenwirkung mithilfe des Finanzengagements angestrebt.

Unternehmen verfolgen mit der Vergabe von Spenden und Sponsorengeldern vorrangig eine Profilierung auf dem Markt. Mit dem Aufbau eines positiven Unternehmensimages soll der Verkauf der Produkte direkt oder indirekt gefördert werden (vgl. Kap. 3.1.2). Auch die in Mecklenburg-Vorpommern befragten Unternehmen wollen ihre Bindung an die Region (d.h. an ihren wirtschaftlichen Absatzmarkt) demonstrieren, ihren Bekanntheitsgrad und ihr Image stabilisieren und ihre Zielgruppen erreichen (vgl. Kapitel 6.2.3 und 6.3.2). Für die Großschutzgebiete steht die positive Außenwirkung, die sich mit der Umsetzung von Projekten, die durch Unternehmensspenden und Sponsorengeldern finanziert wurden, ergeben kann, nach der Einnahme zusätzlicher Finanzquellen an zweiter Stelle. Einige Großschutzgebiete erhoffen zudem eine verbesserte Kommunikation und weiterführende Zusammenarbeit mit den Unternehmen (vgl. Kap. 4.4.2).

Mit der Verfolgung einer positiven Außenwirkung besteht damit ein (wenn auch aus unterschiedlichen Motiven heraus erklärliches) gemeinsames Ziel zwischen den Finanzpartnern. Grundsätzlich müssen beide Finanzpartner daran interessiert sein, Projekte und Finanzpartnerschaften reibungslos ablaufen zu lassen und öffentlichkeitswirksam darzustellen.

In der praktischen Ausführung ist der bisherige Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns jedoch durch eine Reihe von Defiziten gekennzeichnet. Dabei ist anzumerken, dass nicht in jedem Großschutzgebiet alle im Folgenden genannten Defizite auftreten. Sie konnten jedoch jeweils in mehreren Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns festgestellt werden (s. dazu ausführlicher Kap. 5.4). Die genannten Defizite entsprechen auch den durch Befragungen ermittelten bundesweit häufig auftretenden Problemen beim Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern (vgl. Kap. 4). Die bislang noch nicht in den Großschutzgebieten finanziell engagierten Unternehmen benannten darüber hinaus Voraussetzungen für ein potenzielles Finanzengagement, die vor allem auf den Abbau dieser Defizite zielen (vgl. Kap. 6.3).

Im Folgenden werden die ermittelten Defizite benannt und Vorschläge für deren Abbau dargestellt<sup>131</sup>. Die darüber hinaus bestehenden Hemmnisse (ungünstige Rahmenbedingungen, mangelnde Akzeptanz der Naturschutzverwaltungen) sind grundlegender Art. Sie werden daher gesondert in Kap. 7.2 bzw. 7.3 behandelt.

### **7.1.1 Abbau der Skepsis gegenüber dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern**

Nicht in jeder Großschutzgebietsverwaltung wird der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern grundsätzlich befürwortet. In ungefähr der Hälfte der befragten Großschutzgebietsverwaltungen wird er aufgrund einer Reihe von vermuteten bzw. bestehenden Risiken (vgl. Kap. 5.4.8) scheinbar als notwendiges Übel zur Behebung der bestehenden Finanzknappheit betrachtet (vgl. Kap. 5.4.4). Diese Skepsis schränkt, neben den erschwerend wirkenden Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 7.2), eine offensive Akquise ein<sup>132</sup>.

Mit der Akquise der Finanzmittel sind überwiegend die regulären Mitarbeiter der Großschutzgebietsverwaltungen bzw. Mitarbeiter der Fördervereine beauftragt, d.h. in der Regel naturschutzfachlich ausgebildetes Personal (vgl. Kap. 5.4.5). Rein berufsbedingt ist damit eine andere Prioritätensetzung erklärbar (verkürzt: bevorzugt Naturschutzarbeit statt marketingorientierter Aufgaben wie Fundraising). Dazu kommen häufig mangelnde Kenntnisse in diesem Bereich und eventuell ein fehlendes Interesse daran; diese wären jedoch grundlegende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Akquise.

Bei einer eher ablehnenden Haltung sowie mangelnden Zeit- und Personalkapazitäten wird zumeist auf eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern verzichtet, und daraus folgend auch auf eine strategische Planung der Vorgehensweise. Fehlt jedoch eine strategische Planung, treten weitere Defizite auf, die sowohl die Akquise erschweren, als auch die Erfolge von Finanzpartnerschaften mindern können (z.B. durch ein Missverhältnis an Aufwand der Großschutzgebietsverwaltung gegenüber dem finanziellen oder fachlichem Ergebnis, s. unten). Bei eingeschränkten Erfolgen kann sich jedoch wiederum die Skepsis gegenüber dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern verstärken.

---

<sup>131</sup> Diese werden im Folgenden grau hinterlegt.

**Vorschläge zum Abbau des Defizits:** Grundsätzlich muss auf der höchsten Ebene der Verwaltung eine Entscheidung zugunsten des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern getroffen werden, um eine verbindliche Aufgabe für die nachfolgenden Behörden zu formulieren. Kriterien für die Entscheidung sind u.a. Finanzmangel, die Vereinbarkeit von Umweltsponsoring mit dem Zweck der Organisation, die Meinung der Mitarbeiter und die Beurteilung potenzieller Risiken (vgl. Bruhn 1990).

Die nachgeordneten (ausführenden) Behörden sollten in die Entscheidungsfindung eingebunden werden, um die Entscheidung mitzutragen und umzusetzen. An die Entscheidung müssen sich unterstützende Leistungen anschließen, z.B. die Einrichtung entsprechender Haushaltstitel für Sponsoring, die Klärung der rechtlichen Rahmenbedingungen, Schulungen für die mit der Aufgabe beauftragten Mitarbeiter und ggf. die Festlegung landesweit einzuhaltender Leitlinien<sup>133</sup> oder Kriterien für Finanzpartnerschaften<sup>134</sup>.

Innerhalb der Großschutzgebietsverwaltungen sollten die Gründe für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern sowie das geplante strategische Vorgehen offen gelegt und intern mit allen Mitarbeitern diskutiert werden, um diese einzubinden und Skepsis aufgrund fehlender Informationen abzubauen. Die Festlegung und Überprüfung von Erfolgskriterien (siehe Kap. 7.1.3) kann ebenfalls zur sachlichen Einschätzung der Chancen und Risiken des Einsatzes von Unternehmensspenden beitragen.

## 7.1.2 Festlegung von Zuständigkeiten

Nur in einem Teil der befragten Großschutzgebietsverwaltungen sind die Zuständigkeiten und Kompetenzen für die Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern sowie die Abwicklung der Finanzpartnerschaften eindeutig geregelt und liegen in der Hand einer oder weniger Personen. Diese Großschutzgebiete sind tendenziell auch am erfolgreichsten im Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern (vgl. Kap. 5.4.5). Das Vorhandensein eines steten Ansprechpartners innerhalb der unterstützten Institution ist eine wesentliche Anforderung von Unternehmen an Finanzpartnerschaften (vgl. Kap. 6.3.3). In den Großschutzgebietsverwaltungen werden die Zuständigkeiten für Unternehmensspenden und Sponsorengelder zum Teil auf mehrere, wechselnde Mitarbeiter verteilt. Fehlt für ein Projekt die Finanzierung, ist beispielsweise der fachlich für das Projekt verantwortliche Mitarbeiter auch zuständig für die Finanzmittelakquise.

Zur Verteilung der Arbeit innerhalb der Verwaltung ist diese Vorgehensweise verständlich, im Hinblick auf eine effektive Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern jedoch nicht zielführend. Zwar ist für das jeweilige Projekt ein Ansprechpartner vorhanden, aber insbesondere was die Akquise von Finanzmitteln anbelangt, bleibt die Vorgehensweise eng projektbezogen.

---

<sup>132</sup> Allerdings wurde im Rahmen der Befragung der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern mehrfach erwähnt, dass die anfänglichen Vorbehalte gegenüber dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsoring mit zunehmenden praktischen Sponsoring-Erfahrungen geringer wurden.

<sup>133</sup> Diese können nur einen groben Rahmen vorgeben und müssen auf der Ebene der Großschutzgebietsverwaltungen fallgerecht differenziert werden.

<sup>134</sup> In Mecklenburg-Vorpommern fehlen z.B. die unterstützenden Leistungen für die nachgeordneten Behörden zum Teil noch. Haushaltstitel für Sponsoring innerhalb der Großschutzgebiete wurden in der letzten Zeit geschaffen.

**Vorschläge zum Abbau des Defizits:** Für ein strategisches Vorgehen ist die Einrichtung einer „zentralen Stelle“ für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern sinnvoll bzw. die Übertragung dieser Aufgabe auf einen bis zwei Mitarbeiter in der Verwaltung. Diese sollten möglichst festangestellt sein, um die notwendige Kontinuität in der Arbeit zu gewährleisten<sup>135</sup>. Auch im Falle der Verlagerung der Akquise auf einen Förderverein ist eine Kontaktperson innerhalb der Großschutzgebietsverwaltung zur Abstimmung der Vorgehensweise und zum Austausch mit dem Förderverein nötig. Gleichzeitig kommt die Akquise nicht zum Erliegen, wenn ein Förderverein z. B. aus Unstimmigkeiten oder dgl. für das Großschutzgebiet „ausfällt“.

Die Übertragung der Aufgabe an einen oder mehrere festangestellte Mitarbeiter birgt eine Reihe von Vorteilen (vgl. dazu auch Papenfuß 1995):

- Sämtliche Aktivitäten und Informationen zu Unternehmensspenden und Sponsorengeldern werden gebündelt.
- Eine Kontinuität im Handeln ist gewährleistet.
- Ein gezieltes strategisches Vorgehen ist leichter, da die innerhalb der Verwaltung abgestimmte Planung und Umsetzung bspw. eines Sponsoringkonzeptes in einer Hand liegt.
- Innerhalb der Verwaltung ist ein Ansprechpartner vorhanden, der durch laufende Weiterbildung in der Materie kompetent ist.
- Für die Unternehmen ist ebenfalls nur *ein* Ansprechpartner vorhanden. Durch diesen direkten, engeren Kontakt zum Unternehmen, den im Laufe der Zeit zunehmenden Erfahrungen des jeweiligen Mitarbeiters mit Sponsoring und seinem Wissen um die Anforderungen und Aktivitäten in der Verwaltung bestehen gute Voraussetzungen für die Akquise weiterer Finanzmittel und für die langfristige Bindung von Unternehmen an das Großschutzgebiet.
- Die Bündelung aller Sponsoringaktivitäten ermöglicht eine weitgehende Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit und den übergeordneten Behörden. Damit wird das Risiko möglicher Vorwürfe (Bestechlichkeit, Parteinahme) reduziert.

Wesentlich für den Erfolg einer zentralen Stelle für Unternehmensspenden und Sponsorengelder ist neben der fachlichen Weiterbildung die Ausstattung des jeweiligen Mitarbeiters mit den nötigen Kompetenzen, besonders in dem Fall, dass nicht der Amtsleiter selbst diese Aufgabe übernimmt. Über die Kompetenzen (etwa die Entscheidung über die Festlegung möglicher Gegenleistungen der Verwaltung) muss es klare, verbindlich einzuhaltende Absprachen zwischen Amtsleitung und Mitarbeiter geben. Eine Unterstützung durch die anderen Mitarbeiter, ggf. aufgrund spezieller regionaler oder fachlicher Kenntnisse, ist ebenfalls nötig.

Häufig ist die Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern bei den für Öffentlichkeitsarbeit zuständigen Mitarbeitern angesiedelt, da Sponsoring auch eng mit Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit verbunden ist (sowohl vom Spektrum der finanzierten Projekte her als auch von der späteren Darstellung des Engagements in der Öffentlichkeitsarbeit).

---

<sup>135</sup> Erfahrungsgemäß werden in der Praxis jedoch gern Praktikanten, FöJler und andere Zeitarbeitskräfte mit der konzeptionellen Aufbereitung des Themas „Sponsoring“ beauftragt. Diesen fehlt jedoch zumeist der Einblick in verwaltungsinterne Abläufe und Gegebenheiten. Nach Beendigung des Praktikums werden die Ausarbeitungen aus Zeitmangel selten weitergeführt, das erworbene Wissen wird „mitgenommen“.

In der einschlägigen Literatur werden Anforderungen an die Person eines Fundraisers gestellt (Haibach 1996:133 ff.). Wesentlich ist sicher die grundsätzlich positive Einstellung zur Aufgabe, von daher ist die Übertragung der Aufgabe auf einen Mitarbeiter gegen dessen Willen nicht sinnvoll. Zur Motivation des Mitarbeiters trägt vor allem auch die Wertschätzung seiner Aufgabe innerhalb der Verwaltung bei, d.h. die Unterstützung durch die Amtsleitung.

### 7.1.3 Strategische Planung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern

In Kap. 4.6.1 wurde ein strategischer Planungsprozess idealtypisch aus Sicht des Gesponserten vorgestellt (nach Meininger, 2000). Mit der Befragung der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern konnte festgestellt werden, dass hinsichtlich der strategischen Planung einige Defizite auftreten, unter anderem in den Schritten „Erarbeitung von Kriterien“ oder „Erfolgskontrolle“ (vgl. Kap. 5.4.4).

Derzeit verläuft die Planung von Finanzpartnerschaften mit Unternehmen in den befragten Großschutzgebietsverwaltungen vergleichsweise wenig konzeptionell. Vor allem aufgrund des Zeit- und Personalmangels wird fast ausschließlich projektbezogen akquiriert. Was fehlt, ist eine vorlaufende strategische Planung der Vorgehensweise. Die konzeptionelle Arbeit ist eine Vorleistung der Verwaltung und mit Zeit- und Personalaufwand verbunden. Sie erleichtert jedoch die folgende Akquise und ermöglicht ein offensiveres Vorgehen.

Der in Kap. 4.6.1 dargestellte Planungsprozess muss optimiert werden. Ein strategischer Planungsprozess teilt sich in die Phasen „Planung“ und „Akquise und Durchführung der Projekte“, wobei derzeit in allen Phasen Ansätze zum Abbau von Defiziten bestehen. Der Planungsprozess muss zudem um den Aspekt „Nachbereitung und laufende Aufgaben“ ergänzt werden. Die Abbildungen 22 und 23 auf den Seiten 183 bis 185 stellen den Planungsprozess zusammenfassend dar.

#### **Vorschläge zum Abbau der Defizite in der „Planungsphase“ der strategischen Planung:**

Aufbauend auf die Handlungsempfehlungen zum Umweltsponsoring für Umweltschutz-Organisationen (Halcour, 1992: 99ff.) sind folgende Schritte vor der eigentlichen Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern auch innerhalb der Großschutzgebietsverwaltungen nötig:

- die Grundsatzentscheidung für oder gegen den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern (s. Kap. 7.1.1)
- die Festlegung von Sponsoringzielen
- die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen sowie eine Zusammenstellung der eigenen Leistungsmöglichkeiten
- ein Vergleich der eigenen Leistungsmöglichkeiten mit den Erfordernissen des Marktes.

Daran sollte sich die Zusammenstellung von Inhalten und Rahmenbedingungen von Projekten und die Festlegung von Messgrößen bzw. Erfolgsindikatoren anschließen.

Im folgenden werden die genannten Schritte einer vorlaufenden strategischen Planung ausführlicher dargestellt.

### *Festlegung von Sponsoringzielen*

Sie dient der Untersetzung der Grundsatzentscheidung. Ein wesentlicher Bestandteil ist die Festlegung von Mindestsummen, die pro Jahr an Unternehmensspenden und Sponsorengeldern eingenommen werden sollen. Die Zielsetzung dient gleichzeitig als eine der Messgrößen für die spätere Erfolgskontrolle (s. unten).

### *Analyse der eigenen Ressourcen*

Verwaltungen müssen ihre eigenen Kapazitäten realistisch einschätzen, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Halcour (1992:119 ff.) empfiehlt die Erstellung eines Ressourcenprofils, das die vorhandene(n)

- finanziellen Möglichkeiten für Vorleistungen,
- Kapazitäten für Organisationsarbeiten,
- Anzahl und Qualität der Mitarbeiter,
- ökologischen Ressourcen (z.B. bisher verwirklichte Projekte) und
- die kommunikativen Ressourcen (Bekanntheitsgrad, Logo, Kontakte zu Sponsoren u.a.)

ermittelt.

Mit dem Ressourcenprofil können die Stärken und Schwächen der Verwaltung analysiert werden. Soweit möglich, sind Schwächen abzubauen. In diesem Zusammenhang ist auch zu prüfen, ob ggf. Aufgaben verlagert werden können (z.B. an Fördervereine oder an Agenturen) oder ob die Nutzung anderer Finanzquellen (z.B. Stiftungen) grundsätzlich sinnvoller erscheint (vgl. Kap. 7.4 und 7.5). An die Analyse der Ressourcen sollte sich eine *Zusammenstellung der eigenen Leistungsmöglichkeiten* anschließen. In Form von Leistungspaketen können mögliche Gegenleistungen der Verwaltung ermittelt und aufgelistet werden (z.B. aktive Maßnahmen der Verwaltung, Duldung von Maßnahmen des Geldgebers). Hierbei sind die rechtlichen Beschränkungen der Verwaltungen (z.B. Risiko des Verlustes der Unparteilichkeit, vgl. Kap. 4.7.2) zwingend zu beachten.

### *Festlegung grundsätzlicher Anforderungen an Unternehmenspartner*

Abhängig von den übergeordneten Leitlinien und den eigenen Leistungsmöglichkeiten sind auch spezifische Anforderungen der Großschutzgebietsverwaltungen an potenzielle Unternehmenspartner verwaltungsintern zu diskutieren und als Auswahl- bzw. Suchkriterium festzulegen. Aspekte wären u.a. die Größe der Unternehmen<sup>136</sup>, die Eingrenzung auf einige Branchen oder auf den Wirkungsraum der Unternehmen (z.B. Schwerpunkt auf Finanzpartnerschaften im regionalen Raum).

### *Vergleich der eigenen Leistungsmöglichkeiten mit den Erfordernissen des Marktes*

Eine Marktanalyse steht am Anfang. Sie bezieht sich auf zwei Märkte: auf den der potenziellen Geldgeber (Unternehmen) und der potenziellen „Konkurrenten“ (z.B. Umwelt- und Naturschutzverbände). Die Anforderungen und Wünsche potenzieller Geldgeber müssen recherchiert werden. Es ist u.a. zu ermitteln, welche Unternehmen in welchen Bereichen bereits spenden oder wo Anknüpfungspunkte zur Großschutzgebietsverwaltung bestehen. Die Recherche erleichtert die spätere Ak-

---

<sup>136</sup> So sind mit der Größe der Unternehmen auch erhöhte Anforderungen an die Akquise verbunden: bundesweit tätige Unternehmen werden insbesondere auch von den Bundesverbänden der großen, professionell Fundraising betreibenden Umwelt- und Naturschutzverbände als Sponsoren gesucht.

weise, ermöglicht aber auch in gewissen Maße eine Risikobegrenzung für die Großschutzgebietsverwaltung. So könnten Unternehmen, die z.B. als Sponsor in anderen Bereichen unzuverlässig handelten, als Sponsor für das Großschutzgebiet ausgeschlossen werden. Sponsoringangebote von Seiten der Unternehmen könnten durch Absprache mit z.B. den Landratsämtern geprüft werden, um eventuellen Bestechungsversuchen (z.B. zur Erlangung von Aufträgen oder Genehmigungen) vorzubeugen.

Im Zusammenhang mit der Marktanalyse ist auch eine mögliche Erweiterung des Branchenspektrums möglicher Sponsoren zu nennen. Bislang waren Finanzpartnerschaften vor allem mit Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung und Ernährungsindustrie eingegangen worden (vgl. Kap. 6.2.2). Wie die Befragung weiterer Unternehmen (s. Kap. 6.3) zeigte, besteht aber auch in anderen Branchen ein potenzielles Interesse an der finanziellen Unterstützung der Großschutzgebietsverwaltungen. Diese Branchen sind dringend in die Recherche einzubeziehen. Die Haltung gegenüber bislang skeptisch betrachteten Branchen (Tourismus, Windenergie) sollte grundsätzlich überdacht werden (vgl. Kap. 6.2.5). Die Marktanalyse führt zu mehreren Ergebnissen. Sie ermöglicht Rückschlüsse auf die Wünsche und Anforderungen der Unternehmen hinsichtlich der Leistungen der Finanzpartner und potenzieller Projekte. Damit ist ein Abgleich mit den eigenen Leistungsmöglichkeiten möglich und den ggf. notwendigen Veränderungen in den Leistungspaketen. Darüber hinaus wäre zu prüfen, welche Projekte andere Institutionen (vor allem Umwelt- und Naturschutzverbände) durch Unternehmensspenden und Sponsorengelder zu finanzieren versuchen. Hier sind grundsätzlich zwei Verhaltensweisen möglich:

- der Verzicht auf Überschneidungen und Konkurrenz bei ähnlichen Projekten (d.h. Aufgabe oder Änderung angedachter Projekte) oder
- die Kooperation, indem bspw. Großschutzgebietsverwaltung und Naturschutzverband ein gemeinsames Projekt verfolgen und dafür Sponsoren suchen.

An den Vergleich der eigenen Leistungsmöglichkeiten mit den Erfordernissen des Marktes und die ggf. notwendige *Überarbeitung und Anpassung der eigenen Leistungen* schließt sich die konkrete *Auswahl der Unternehmen*, bei denen akquiriert werden soll, an. Mit der Festlegung grundsätzlicher Anforderungen an Unternehmenspartner (s.o.) bestehen Auswahl- und Suchkriterien.

#### 7.1.4 Abbau der Defizite in der Akquise und Durchführung der Projekte

Nur die Hälfte der befragten Großschutzgebietsverwaltungen hatte für die Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengelder konkrete Projekte mit unterschiedlichem finanziellem Volumen und unterschiedlichen Themen vorbereitet. Auch nur ungefähr die Hälfte der Großschutzgebietsverwaltungen besaß eine gut vorbereitete Strategie zur Präsentation von möglichen Projekten (vgl. Kap. 5.4.4). Von den Unternehmen ging bislang kaum die Initiative für Finanzpartnerschaften mit den Großschutzgebietsverwaltungen aus. Die befragten Unternehmen (vgl. Kapitel 6.2. und 6.3) unterstützen zudem ein breites Spektrum an Organisationen und Themenbereichen, damit besteht eine weitreichende Konkurrenz um Spenden und Sponsorengelder. Um erfolgreich in der Akquise von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern zu sein, müssen die Großschutzgebietsverwaltungen demnach ihre Leistungen wirksam präsentieren und sich gegenüber der Konkurrenz positiv abgrenzen. Auch wenn die eigentliche Akquise von Unternehmensspenden und Spon-

sorengeldern an Dritte verlagert wird (Fördervereine, Werbeagenturen), muss das Profil der Verwaltung als Grundlage der Akquise ausgearbeitet werden.

**Vorschläge zum Abbau des Defizits:**


In der Phase der Akquise bzw. Durchführung der einzelnen Projekte sind folgende strategische Schritte notwendig:

*Festlegung von Inhalten und Rahmenbedingungen der einzelnen Projekten*

Die inhaltliche Vorbereitung der Projekte erfolgt in den Großschutzgebieten auf der Grundlage ihrer Entwicklungsplanungen bzw. anlassbezogen (z.B. Aktionen für Jahresfeiern, Einweihungen usw.). Wie die Befragung weiterer Unternehmen ergab, die noch nicht als Finanzpartner der Großschutzgebiete auftreten, ist das bisherige Spektrum der Maßnahmen erweiterbar. So besteht auch ein vergleichsweise hohes Interesse an den Themenbereichen „ökologische Landwirtschaft“ und „Lokale Agenda 21“ (vgl. Kap. 6.3). Auch die von den Unternehmen angestrebte Regionalität (vgl. Kap. 6.2 und 6.3) ermöglicht einen weiten Rahmen für Projekte. Die Suche nach darüber hinausgehenden Verbindungslinien zu z.B. den Unternehmensprodukten ist nicht zwangsläufig nötig (vgl. Kap. 6.3.4). Vernachlässigt wird zum Teil die Festlegung von Rahmenbedingungen der Projekte, insbesondere die Kalkulation der notwendigen Einnahmen. In die Kostenkalkulation sind neben Sachkosten auch Personalkosten einzustellen. Dies erfolgt bislang kaum in Verwaltungen (vgl. Kap. 4.6.3), laut Aussagen der Großschutzgebietsverwaltungen standen Arbeitsaufwand und Ertrag zum Teil im Missverhältnis (vgl. Kap. 5.4.8). Die Ermittlung von zeitbezogenen Personalkosten hat den Vorteil, damit auch einen Prüfraum für den maximal vertretbaren Arbeitsaufwand in der Verwaltung zu setzen. Die eigene Arbeitsleistung der Verwaltung durch das Unternehmen finanzieren zu lassen, ist vergleichsweise schwierig. Von daher empfiehlt es sich, die Vergabe von Aufgaben und Arbeiten an Dritte (z.B. an Landschaftsbaufirmen, an Werbeagenturen oder an Planungsbüros) bereits in der Kalkulation vorzusehen und die Verwaltung damit weitgehend zu entlasten. Eine genaue Abrechnung der Projektkosten ist zudem eine Anforderung von Unternehmen an die Finanzpartner und sichert die Transparenz in der Verwendung der Mittel.

**Rückbau von Kolonnenwegen auf dem Brocken**

**Projekt Nr. 3** In der Zeit von 1961 bis 1989 war das gesamte Brockengebiet militärische Sperrzone. Die militärische Nutzung in dieser Zeit hinterließ tiefe Narben in der Landschaft des Brockens.



Betonplatten auf Kalkschotterbett – sogenannte Kolonnenwege – wurden vielerorts quer durch wertvolle Lebensräume gelegt. Diese landschaftsfremden und -zerstörenden ehemaligen Grenzbauwerke müssen wieder entfernt werden.

Mit Ihrer Unterstützung soll das bereits Begonnene fortgesetzt werden.

**Finanzbedarf** Gesamtvolumen: 1,25 Mio. DM  
Einzelpreis für den Rückbau von jeweils 100 m Kolonnenweg rund 5.000 DM

**Spendenkonto:** Deutsche Bank Wernigerode  
Konto-Nr. 250 275 500  
BLZ 810 700 00

**Abbildung 21** Ein gutes Beispiel für die ansprechende Darstellung von Kosten ist die Projektbroschüre der GFN e.V. für den Nationalpark Harz. (GFN 1996)

### *Festlegung von Erfolgsindikatoren für die einzelnen Projekte*

Die Erfolgskontrolle einer Finanzpartnerschaft ist sowohl für das Unternehmen als auch für die Verwaltung von wesentlicher Bedeutung. Das Unternehmen verfolgt mit seiner finanziellen Unterstützung der Großschutzgebietsverwaltungen verschiedene marktbezogene Zielsetzungen wie die Steigerung des Bekanntheitsgrades oder die Stabilisierung des Unternehmensimages. Den eingesetzten Finanzmitteln sollen für das Unternehmen (und die Zielgruppen) greifbare Ergebnisse gegenüberstehen. Die Verwaltung braucht eine Erfolgskontrolle zur Einschätzung des eigenen Aufwands, für zukünftige Projektangebote und Kalkulationen und nicht zuletzt zur Stärkung der Motivation. Sowohl für die festgelegten Sponsoringziele als auch für die jeweiligen Projekte sollten abgestuft Indikatoren ermittelt werden. Zudem müssen Erfolgsindikatoren vor der Akquise und Durchführung von Projekten festgelegt werden, damit während der Durchführung der Projekte die Möglichkeit der Messung besteht. Indikatoren für Projekte sind z.B. Zahl und Auflagenhöhe der abgedruckten Artikel, die Stückzahl verkaufter oder verteilter Broschüren, die Zahl der Besucher bei Veranstaltungen, Zugriffe auf die Homepage oder die Menge des verkauften Streuobstsafte (BMU 2004b: 35 ff)<sup>137</sup>.

Auf der Grundlage des Ressourcenprofils (siehe Kap. 7.1.3), das die Stärken und Schwächen der Verwaltungen aufzeigt und die Zusammenstellung von Leistungspaketen ermöglicht, kann eine wirkungsvolle Präsentation aufbauen.

Diese sollte zwei Aspekte berücksichtigen: zum einen muss das Profil (d.h. die Stärken) der Verwaltungen aufgezeigt werden, zum anderen müssen konkrete Projekte vorgestellt werden. Die Projekte sollten unterschiedliche Finanzvolumen und Themenfelder präsentieren, um den Un-

<sup>137</sup> Die Erfolgskontrolle naturschutzfachlicher Maßnahmen ist mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Von daher kann eine Erfolgskontrolle nur für bestimmte Teilaspekte greifen.

ternehmen eine Auswahl zu bieten. Dennoch sollte, aufbauend auf die Ergebnisse der Marktanalyse, eine Eingrenzung auf einige Themen erfolgen, die den Wünschen und Anforderungen des jeweiligen Unternehmens entsprechen könnten. Mögliche Aspekte wären z.B. der räumliche Bezug des Projektes, der Bezug zur Branche oder den Produkten des Unternehmens. Damit wird der Eindruck einer Beliebigkeit der Präsentation (alle Projekte werden jedem Unternehmen vorgestellt) verhindert. Für die Art und Weise möglicher Präsentationen gibt es eine Vielzahl einschlägiger Ratgeber und Methoden.

An die erfolgreiche Akquise sollte sich zwingend die *vertragliche Sicherung der Finanzpartnerschaft* anschließen, vor allem die Festlegung der gegenseitigen Leistungen.

Die von den Großschutzgebietsverwaltungen bereits angestrebte bzw. verfolgte *persönliche Betreuung der Unternehmen* (vgl. Kap. 5.4.4) ist ein wichtiges Mittel, um diese langfristig an sich zu binden und sich gegenüber dem breiten Spektrum der Mitbewerber um Finanzmittel abzugrenzen.

#### *Einbindung der Unternehmen in die inhaltliche Ausgestaltung und Durchführung der Projekte*

In diesem Punkt besteht bislang eine geringere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Großschutzgebietsverwaltungen. Bei der Mehrzahl der Projekte fand keine gemeinsame Planung statt. Es gab zumeist nur kurze Absprachen und Rückkoppelungen über die Durchführung des Projektes (vgl. Kap. 5.4.4). Von Seiten der Großschutzgebietsverwaltungen ist eine „Einmischung“ der Unternehmen zumeist nicht gewünscht (vgl. Kap. 5.4.3). Die bisher in den Großschutzgebietsverwaltungen engagierten Unternehmen sind, was die Möglichkeiten der Mitgestaltung der Projekte angeht, nur bedingt zufrieden (vgl. Kap. 6.2.4). Einige der befragten Unternehmen räumten aber ein, dass sie mehr Einfluss erhalten hätten, wenn sie dies gewünscht hätten.

Scheinbar haben die Finanzengagements mit den Großschutzgebietsverwaltungen keine herausragende Bedeutung für das Marketing der Unternehmen, was sich auch an dem breiten Spektrum weiterer Engagements mit anderen Organisationen bzw. in anderen Bereichen zeigt. Dies würde auch das derzeit geringe Interesse der Unternehmen an der Einbindung in die finanzierten Projekte der Großschutzgebietsverwaltungen erklären (vgl. Kap. 6.2.1 und 6.3.2). Die befragten Unternehmen, die noch keine Großschutzgebietsverwaltungen unterstützen, benennen „*die Mitbestimmung des Sponsors bei der Verwendung der Mittel*“ und die „*Einbindung des Unternehmens in das Projekt (Mitgestaltung)*“ dagegen als wichtige Voraussetzungen für ein finanzielles Engagement (vgl. Kap. 6.3.3). Aus Sicht der Großschutzgebietsverwaltungen ist eine eigenständige und selbstbestimmte Durchführung der Projekte verständlich, da auf diese Weise Projekte fach- und zielgerecht umgesetzt werden können. Eine Einbindung von Unternehmen würde zusätzlichen Abstimmungsbedarf und damit Zeitaufwand nach sich ziehen. Dennoch bringt eine Einbindung der Unternehmen auch Vorteile mit sich und sollte daher angestrebt werden. Eine inhaltliche Einbindung der Unternehmen kann (wie die persönliche Betreuung) zur langfristigen Bindung des Unternehmens an das Großschutzgebiet beitragen und dieses gegenüber Mitbewerbern herausstellen. Insbesondere in den Biosphärenreservaten und Naturparks kann dies zur verstärkten Zusammenarbeit mit Unternehmen hinsichtlich der Entwicklung der Region beitragen. Diese Hoffnung wurde von Seiten der Großschutzgebietsverwaltungen auch als Motiv für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern geäußert (vgl. Kap. 5.4.2).

Unternehmen haben i.d.R. Denk- und Handlungsweisen, die sich von denen der Verwaltungen unterscheiden. Ein inhaltlicher bzw. kommunikativer Austausch zwischen den Finanzpartnern könnte auch für die Großschutzgebietsverwaltungen hilfreich sein. Über den Austausch von Know-how z.B. im Marketing-Bereich hinaus könnte der Einblick in betriebswirtschaftliches Denken auch Arbeitsvorgänge in der Verwaltung erleichtern oder modernisieren.

#### *Verstärkung der Öffentlichkeitsarbeit der Großschutzgebiete*

Die bisherigen Finanzengagements konnten nicht immer ausreichend in der Öffentlichkeit dargestellt werden (vgl. Kap. 5.4.8). Die öffentlichkeitswirksame Darstellung der Projekte ist jedoch die wichtigste Gegenleistung der Großschutzgebietsverwaltungen gegenüber dem Sponsor und wird von den Unternehmen als wesentliche Voraussetzung für eine finanzielle Unterstützung genannt (vgl. Kap. 6.3.3). Die Öffentlichkeitsarbeit der Großschutzgebietsverwaltungen muss daher verstärkt werden. Dabei sollte diese nicht nur als Gegenleistung betrachtet werden, um die Anforderungen der Geldgeber zu befriedigen. Sie kann im Gegenteil auch als Plattform zur Selbstdarstellung der Großschutzgebietsverwaltungen und zum Abbau bestehender Vorurteile gegenüber Verwaltungen genutzt werden. Über das Finanzengagement hinaus sollte möglichst auch die inhaltliche Seite der Arbeit der Großschutzgebietsverwaltung transportiert werden. Dabei können über die (bisher bevorzugt genutzten) Printmedien weitere Medien Verwendung finden (z.B. Einrichtung eines newsletters über e-mail). Eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit trägt auch zur Verminderung eventueller Risiken beim Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern bei (z.B. Vorwurf der Bestechlichkeit), indem Finanzpartnerschaften mit Unternehmen für die Öffentlichkeit und übergeordnete Behörden transparent werden.

### 7.1.5 Verbesserte Nachbereitung der Finanzpartnerschaften

Eine Gesamtübersicht über den bisherigen Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern fehlt zum Teil in den Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern (vgl. Kap. 5.4.6). Der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ist jedoch eine laufende Aufgabe und endet nicht mit dem Abschluss einzelner Projekte. Über die projektbezogene Erfolgskontrolle (s.o.) hinaus ist auch eine Kontrolle des gesamten Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in der jeweiligen Institution notwendig. Im Zusammenhang mit der Festlegung von Zielen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern wurden bereits Erfolgsindikatoren definiert (z.B. maximaler Arbeitsaufwand, Mindesteinnahmen).

#### **Vorschläge zum Abbau des Defizits:**

Für die zukünftige Akquise und zur Erfolgskontrolle empfiehlt sich der Aufbau einer Datenbank, die alle bisherigen Finanzpartnerschaften und deren Rahmenbedingungen umfasst. Neben den Daten über einzelne, von Unternehmen finanzierte Projekte könnten auch die ermittelten Informationen über die Unternehmen enthalten sein. Spenderdatenbanken dieser Art bestehen bereits seit mehreren Jahren bei professionellen Fundraisern. Die laufende Pflege und Aktualisierung der Datenbank ist unerlässlich.

Parallel zu der Durchführung einzelner Projekte sind die Pflege bestehender Kontakte und die Ge-

winnung neuer Finanzpartner unabdingbare und laufende, zeitintensive Aufgaben. Insbesondere zum Aufbau neuer Kontakte ist eine intensive Öffentlichkeitsarbeit der Großschutzgebietsverwaltungen wichtig (Anknüpfungspunkte). Bei zunehmendem Bekanntheitsgrad, Erfahrung und Professionalisierung werden Naturschutzverwaltungen auch interessanter für größere, bundesweit tätige Firmen.

Die Abbildungen 22 und 23 geben zusammenfassend einen Überblick über die notwendige strategische Planung bzw. das darauf aufbauende Vorgehen bei dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern.

**Abbildung 22** Grundsatzentscheidungen und Schaffung der internen Voraussetzungen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern

**ministerielle Ebene: Grundsatzentscheidung** für bzw. gegen den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder unter Einbeziehung der nachgeordneten (ausführenden) Behörden



**Unterstützende Leistungen** für die nachgeordneten/ausführenden Behörden:

- Einrichtung entsprechender Haushaltstitel
- Klärung der rechtlichen Rahmens für Unternehmensspenden und Sponsorengelder (z.B. mögliche Gegenleistungen, Begrenzung durch gesetzliche Vorgaben)
- Information/Schulungen
- ggf. Ausarbeitung übergeordneter Leitlinien

**Großschutzgebietsverwaltungen**



Schaffung der internen Voraussetzungen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern:

- **Regelung der Zuständigkeiten** für den Einsatz von Unternehmensspenden/Sponsorengelder (Schaffung einer zentralen Stelle)
- **Festlegung der Kompetenzen und Handlungsbefugnisse**



**Strategische Planung** (s. Abb. 23)

Abbildung 23 Strategische Planung in den Großschutzgebietsverwaltungen

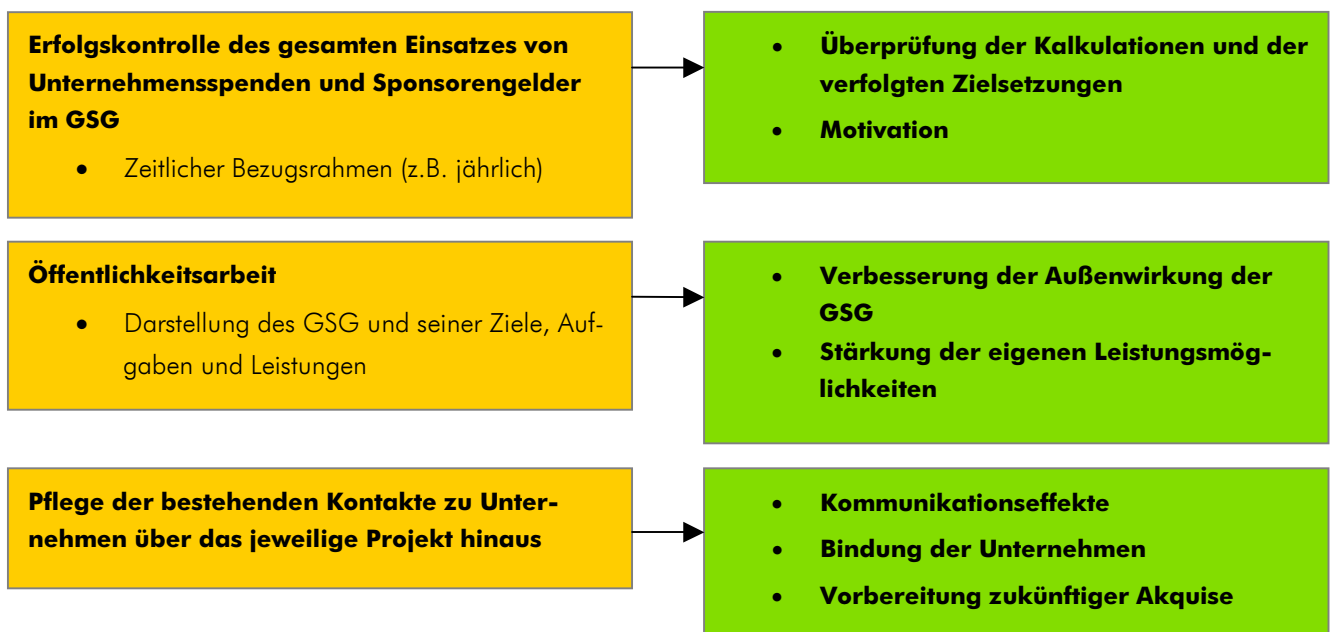




**b) Phase der Akquise und Durchführung der Projekte**



**c) Nachbereitung und laufende Aufgaben**



## **7.2 Hinweise zum Abbau ungünstiger Rahmenbedingungen von Naturschutzverwaltungen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder**

Unabhängig von dem Vorgehen einzelner Naturschutzverwaltungen bestehen grundlegende Hemmnisse, die den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern im Naturschutz beschränken oder gar verhindern.

### **Mangel an (qualifiziertem) Personal**

Im Vergleich zu anderen Fachbehörden sind Naturschutzverwaltungen derzeit mit wenig Personal ausgestattet (vgl. Kap. 4.4.1). Wachsende Aufgaben und die fehlende Aufstockung des Personalbestandes verursachen bereits heute eine starke Arbeitsbelastung (u.a. DRL 2003: 11 ff.). Mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern wird nicht nur Arbeitskraft gebunden, es werden auch spezielle Anforderungen an die Qualifikation des Personals gestellt. Gefragt sind Erfahrungen im Marketing, Öffentlichkeitsarbeit und der professionelle Umgang mit „Kunden“ bzw. die Bereitschaft, diese Kenntnisse zu erlernen. Derzeit überwiegen in Naturschutzverwaltungen jedoch Fachleute mit naturwissenschaftlicher Ausbildung bzw. Verwaltungskennnissen (vgl. Kap. 7.3).

### **Fehlende finanzielle Ausstattung für Vorleistungen**

Auch die Finanzmittelausstattung der Naturschutzverwaltungen ist knapp bemessen (vgl. Kap. 4.4.1), nicht umsonst werden zusätzliche Einnahmequellen wie Sponsorengelder gesucht. Im Vorfeld der eigentlichen Akquise werden jedoch bereits Leistungen zu einem Zeitpunkt nötig, an dem die tatsächliche Einnahme von Geldern noch nicht absehbar ist. Neben den Personalkosten (Arbeitszeiten) fallen monetäre Kosten u.a. für Präsentationsmaterial für die Akquise an (z.B. Faltblätter, Broschüren, Präsentationsmappen, die mögliche Projekte darstellen). Auch die notwendige vorlaufende Öffentlichkeitsarbeit, die bereits vor der Akquise den Bekanntheitsgrad der Naturschutzverwaltungen steigern soll, bindet Arbeitszeit und Finanzmittel. Falls die Naturschutzverwaltungen für die Erstellung z.B. des Sponsoringkonzepts oder die Akquise die Dienstleistungen von Agenturen in Anspruch nehmen, fallen zusätzlich Honorare an. Aufgrund der zusätzlichen Kosten wurde bislang überwiegend auf die Beauftragung von Sponsoringagenturen verzichtet.

### **Beschränkung möglicher Gegenleistungen**

Staatliche Naturschutzverwaltungen sind rechtlich zu einer sachlichen, unparteiischen Handlungsweise und der Gleichbehandlung aller gesellschaftlichen Gruppen verpflichtet. Gegenleistungen einer Verwaltung innerhalb einer Finanzpartnerschaft müssen so gestaltet werden, dass keine Parteinahme zugunsten Einzelner (in diesem Fall das finanzierende Unternehmen) bzw. Wettbewerbsvorteile für diese entstehen (vgl. Kap. 4.7.2). Entsprechend bestanden die bisherigen Gegenleistungen vor allem aus der Darstellung der Finanzpartnerschaften in der Öffentlichkeitsarbeit der Naturschutzverwaltungen bzw. Fördervereine. Bei der z.B. in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns verfolgten Verlagerung des Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponso-

rengelder auf Fördervereine bestehen wiederum finanzielle Grenzen für den Einnahmen aus wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben, von denen die Beibehaltung des Status der Gemeinnützigkeit (und damit der Steuerbefreiung) abhängen (vgl. Kap. 5.4.8).

### **Mangel an Flexibilität im Verwaltungshandeln**

Durch das Prinzip der Einheit der Verwaltung besteht vor allem in Naturschutzverwaltungen der Zwang einer ständigen Abwägung zwischen dem sachlich Notwendigen und den Belangen anderer Fachplanungen (vgl. Papenfuß 1995). Entscheidungen innerhalb der einzelnen Verwaltungsbereiche müssen mit anderen Bereichen abgestimmt werden. Bei der Entscheidungsfindung sind Hierarchien und Dienstwege einzuhalten. Durch die vielen Beteiligten in Entscheidungsprozessen kommt es zu einer Inflexibilität von Verwaltungen, die zudem mit der Größe und zum Teil der Spezialisierung der Verwaltung zunimmt (vgl. Strunz 1993). Im Zusammenhang mit der finanziellen Notlage der öffentlichen Haushalte gibt es in den letzten Jahren verstärkt Bestrebungen, Verwaltungen zu reformieren und zu modernisieren.

### **Vorschläge für den Abbau ungünstiger Rahmenbedingungen**

Grundsätzlich wäre für den optimierten Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder eine Erweiterung des Personals um entsprechend qualifizierte Mitarbeiter z.B. aus den Bereichen Marketing oder Sozialwissenschaften günstig. Zumindest sollte in zukünftigen Stellenausschreibungen (etwa bei der Besetzung von Amtsleiterposten) Fundraising als Aufgabe in die Stellenbeschreibung aufgenommen werden. Die Aufstockung des derzeitigen Personalbestandes in den Naturschutzverwaltungen ist jedoch derzeit nicht absehbar, im Gegenteil ist mit einem weiteren Abbau von Personal zu rechnen. Das Hinzuziehen von externem Sachverstand (z.B. Werbeagenturen) wird aus Kostengründen häufig abgelehnt (siehe oben).

In dieser Situation wäre über eine veränderte Schwerpunktsetzung und eine Verlagerung von Aufgaben innerhalb der Institutionen nachzudenken (vgl. SRU 2002). Dies betrifft auch die Verteilung der vorhandenen regulären Haushaltsmittel. Konsequenterweise sollten für Projekte private Finanzmittel akquiriert werden, wobei das Spektrum der möglichen Finanzierungsquellen über das der Unternehmensspenden und Sponsorengelder hinausgehen kann (vgl. Kap. 7.5). Ein Teil der Haushaltsmittel muss in diesem Fall jedoch zwingend in die Vorbereitung der Akquise fließen.

Um Verwaltungen zu entlasten und ungünstige Rahmenbedingungen zu umgehen, werden seit einigen Jahren externe Organisationen für die Bewältigung von Aufgaben der Verwaltung herangezogen (vgl. Kap. 7.3.1). In diesem Zusammenhang könnte von Verwaltungen eventuell die Gründung einer Betriebsgesellschaft überprüft werden (s. genauer Kap. 7.4).

Unternehmen, die gezielt Verwaltungen finanziell unterstützen, schätzen deren Objektivität und Kompetenz sowie die rechtliche und finanzielle Sicherheit (vgl. Kap. 6.3.3). Nicht jede Organisation, die sich um Unternehmensspenden und Sponsorengelder bemüht, kann diese Stärken nachweislich aufbringen. Verwaltungen sollten in der Akquise ihre Stärken gezielt herausstellen, um so den Beschränkungen, denen die möglichen Gegenleistungen unterliegen, entgegen zu wirken. Aufgrund der bestehenden Hierarchien und Verwaltungsregelungen ist eine komplexe Behörde in ihren Handlungsmöglichkeiten begrenzt. Flexibilität beginnt jedoch in den Köpfen der Mitarbeiter.

Großschutzgebiete nehmen aufgrund ihres Gebietscharakters und den damit verbundenen Aufgaben in gewisser Weise eine Sonderstellung in der Verwaltungshierarchie ein. Die Verwaltungen der Nationalparke, Biosphärenreservate und Naturparke sind in sich geschlossen und überschaubar. Flexible Handlungsweisen könnten sich am ehesten hier durchsetzen. Der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder könnte ein An Schub dafür sein.

### **7.3 Hinweise zum Abbau der Akzeptanz- und Kommunikationsprobleme von Naturschutzverwaltungen**

Mangelnde Akzeptanz des Naturschutzes wird in erster Linie durch bestehende Kommunikationsdefizite verursacht (vgl. Kapitel 4.4.2). Zur Verbesserung der Akzeptanz des Naturschutzes ist vor allem eine Verbesserung von dessen Kommunikation notwendig.

Kommunikation wird von den verschiedenen Fachrichtungen unterschiedlich definiert. Für eine *strategisch geplante Kommunikation* zur Erreichung bestimmter Ziele, etwa der Akzeptanzsteigerung von Naturschutzmaßnahmen, bietet sich eine marketingorientierte Definition von Kommunikation an.

Kommunikation kann verstanden werden als „die Übermittlung von Informationen zum Zweck der Beeinflussung von Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen bestimmter Adressaten gemäß spezifischer Zielsetzungen.“ (Meffert 1986:443)

Nach Bruhn (1997) ist diese Kommunikation durch vier Punkte gekennzeichnet:

- Sie erfolgt nicht zum Selbstzweck, sondern in der Absicht, für das eigene Anliegen zu beeinflussen.
- Es können unterschiedliche Maßnahmen genutzt werden, um Meinungen, Einstellungen und Verhaltensweisen zu beeinflussen.
- Sie ist auf bestimmte Adressaten bezogen. Es bestehen Vorstellungen darüber, wie diese zu erreichen sind und welche Reaktionsweisen von diesen zu erreichen sind.
- Kommunikation wird eingesetzt, um bestimmte Ziele zu erreichen, die definiert werden.

Bezogen auf den Naturschutz, können nach Karger (1995) drei Kommunikationsziele unterschieden werden:

- die Ausprägung und Änderung von Einstellungen zugunsten des Naturschutzes,
- das Projektmanagement und
- die unmittelbare Einflussnahme auf politische und unternehmerische Entscheidungen,

wobei das letztere Ziel sich vor allem Naturschutzvereinen und -verbänden stellt, weniger einer Naturschutzverwaltung.

### 7.3.1 Grundsätzliche Anforderungen an eine erfolgreiche Kommunikation im Naturschutz<sup>138</sup>

- Die *Ziele der Kommunikation* müssen klar formuliert, anschaulich und auf die jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten sein. Zur Festlegung der Ziele, der Kontrollkriterien zur Erfolgsmessung und für die strategische Planung sollte ein Gesamtkonzept für die Kommunikation der Organisation entwickelt werden. Zu beachten ist, dass eine Änderung von Einstellungen nur auf lange Sicht möglich ist. Strategien müssen demnach sowohl kurzfristig umzusetzende Inhalte aufweisen als auch langfristig angelegte Ziele.
- Grundsätzlich müssen die *Zielgruppen* einzelner Themenfelder und Anliegen des Naturschutzes ermittelt werden, z.B. durch Besucherbefragungen in Schutzgebieten oder durch Auswertung der Reaktionen auf Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit (Leserbriefe, Besucheranzahl und –struktur bei Ausstellungen u.a.).
- Die Kommunikation und die angewandten *Kommunikationsstrategien* sind, abhängig von den Zielgruppen, unterschiedlich auszurichten. Als Beispiel führt Schuster (2003) die Gruppe der Jugendlichen und Erwachsenen an, bei denen ein abnehmendes Interesse an Naturschutz festzustellen ist und die sich mit dem klassischen Verbandsnaturschutz nicht identifizieren können. Für sie ist eine Kommunikationsstrategie nötig, die u.a. die Chancen einer persönlichen Weiterentwicklung herausstellt und einen „Spaßfaktor“ durch Naturschutz vermittelt.
- Auch die *Kommunikationsmittel* sind an die Zielgruppen und an die jeweilige Situation anzupassen. So schlagen z.B. Böttcher/Hürter (1997:32) für die Umsetzung von Landschaftsplänen unterschiedliche Kommunikationsmittel sowohl für die einzelnen Akteure als auch für die einzelnen Planungsphasen vor. Die mögliche Vielfalt an Kommunikationsmitteln sollte ausgeschöpft werden, etwa die Weitergabe von Informationen über das Internet, über den (lokalen) Rundfunk oder im Rahmen einer Ortsbegehung. Auch die zunehmende Bedeutung von Eventveranstaltungen<sup>139</sup> sollte in der Öffentlichkeitsarbeit von Naturschutz berücksichtigt werden. Es empfiehlt sich die Erstellung eines Marketingkonzeptes.
- Was die *Themenwahl* anbelangt, so muss Naturschutz auch über Themen kommuniziert werden, die über den engeren Naturschutz hinaus gehen. Insbesondere in Biosphärenreservaten ergibt sich die Chance, einen Naturschutz zu vermitteln, der sich z.B. nicht einseitig auf den Artenschutz bezieht, sondern sich z.B. mit naturverträglichen Landnutzungen beschäftigt. Themen müssen sich mit den Interessen der Zielgruppen decken. So könnte Naturschutz über gemeinsame Aktionen auch mit anderen Themen verbunden werden, z.B. Konzerte in der Natur oder Werbespots und Kurzfilme in Kinos (s. dazu z.B. die erfolgreiche Aktion „Spots for Nature“ des Bundesamtes für Naturschutz). Insbesondere der Bezug zur

---

<sup>138</sup> Zusammengefasst nach: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, 2000; BNL 1995, Brendle 2000, Gilhaus 2000, Goppel 2000, Grüßer 1994, Hecker/Wedekind/Knapp 2000, Hübner 1998, Hübner 2000, Hubo/Krott 1998, Karger 1995, Kruse-Graumann (1997), Lange 1998, Leitschuh-Fecht (1996); Osterloh 2002, Pape 2000, Rahofer, 1996; Rech 2000, Schröder 1998, SRU 2002, Schuster 2003, Töpfer 1990, Vieth 2000, Wörnle 1995

<sup>139</sup> Eventveranstaltungen sind Marketingmaßnahmen, bei denen eine Veranstaltung geplant wird, um ein vorher definiertes Marketingziel zu erreichen. Über das gemeinsame Erlebnis (z.B. Konzert, Theater, Inszenierung usw.) sollen die entsprechenden Zielgruppen direkt und emotional angesprochen werden, ggf. zum Mitmachen motiviert werden.

regionalen Identität sollte genutzt werden, da sich hieraus persönliche Betroffenheit und Bezüge herstellen lassen zur Lebenswelt der Zielgruppen. In den Unternehmensbefragungen in Mecklenburg-Vorpommern wurde deutlich, dass auch Unternehmen diesen Anknüpfungspunkt an ihre Zielgruppen verfolgen und deshalb vor allem Projekte in der Region ihres Wirkungskreises fördern wollen (vgl. Kap. 6.2). Auch aus fachlicher Sicht ist eine Berücksichtigung anderer Themen sinnvoll, da ökologische Probleme häufig mit sozialen, politischen und ökonomischen Problemen verbunden sind und demnach zur Problemlösung in ihrer Komplexität betrachtet werden müssen.

- **Art und Weise der Kommunikation:** Der Kommunikationsstil und die Personen, die kommunizieren sind von besonderem Einfluss für den Erfolg der Kommunikation. Personen, die eine hohe Glaubwürdigkeit besitzen (u.a. Prominente<sup>140</sup>), schaffen Vertrauen und können in gewissem Maß Einfluss auf andere nehmen. Die kommunizierten Informationen sollten leicht verständlich, durchschaubar und möglichst nachprüfbar sein. Sie müssen die Interessen der Zielgruppen (s.o.), aber auch deren Vorwissen und Handlungsmöglichkeiten berücksichtigen. Erfolgreich sind Informationen und Argumente, die von den Zielgruppen als überzeugend eingestuft werden und überwiegend positive Gedanken vermitteln. Strittig ist die Frage, ob eher emotional oder rational argumentiert werden sollte. Eine emotionale Ansprache kann eine persönliche Betroffenheit erzielen, die zumindest zum Nachdenken anregen könnte. Werden aber Ängste mit Katastrophenszenarien geschürt, kann dies zur Abstumpfung und dem Verlust von Glaubwürdigkeit führen. Der Erfolg einer rational ausgerichteten Kommunikation hängt wesentlich ab von der Güte der Argumentation, der Wahrnehmung der Informationen und der Herstellung eines positiven, persönlichen Bezugs zur Zielgruppe (s.u.). Eine persönliche Kommunikation hat darüber hinaus eine höhere Überzeugungskraft als die Vermittlung von Sachverhalten über Medien. Entscheidend ist nicht ein Mehr an Kommunikation, sondern eine glaubwürdige, überzeugende Kommunikation zum richtigen Zeitpunkt. Auch eine erst im nachhinein zum naturschutzfachlichen Teil einsetzende Öffentlichkeitsarbeit ist nicht ausreichend, zum Teil eher schädlich<sup>141</sup>.

Verschiedene *Kommunikationsstrategien* werden unter Punkt 7.3.4 genauer aufgezeigt.

Wichtig sind in diesem Zusammenhang einige grundlegende Ansätze:

- Da *persönliche Netzwerke* einen erheblichen Einfluss auf das Verhalten Einzelner haben, ist es wichtig für den Naturschutz, in diese Eingang zu finden. Mit dem Versuch, gemeinsame Aktivitäten mit anderen Akteuren und Themenfeldern anzuregen (z.B. Tourismusverbände, Sportvereine, Unternehmen, Kirchen usw.) kann sich der Naturschutz zudem neue Dialog- und *Bündnispartner* erschließen.
- Zusammen mit Informationen müssen auch *Lösungswege* aufgezeigt werden, die die schnelle und unkomplizierte Umsetzung der Informationen bzw. Anliegen und einen

<sup>140</sup> In der Nutzung der Popularität von Prominenten können jedoch auch Risiken verborgen sein, z.B. der Verlust eigener Leitbilder zu Gunsten von Modeströmungen, initiiert von Prominenten.

<sup>141</sup> Etwa die nachträgliche Information der Öffentlichkeit über Ziele und Inhalte von Natura 2000, wenn die Gebietsabgrenzungen bereits fachintern gezogen und nach Brüssel gemeldet wurden.

- eigenen wirksamen Beitrag ermöglichen (z.B. Container für die Mülltrennung, Stofftütten statt Plastikbeutel u.a.).
- *Handlungsanreize* spielen eine große Rolle, wobei Belohnungen effektiver sind als Bestrafungen. Wichtiger als Geldzahlungen sind soziale und psychische Belohnungen (z.B. öffentliches Lob für umweltgerechtes Verhalten) oder Vorteile, die der betroffenen Bevölkerungsgruppe entstehen.
  - Der mit einem umweltgerechten Handeln verbundene *Nutzen* muss herausgestellt werden: sowohl der individuelle Nutzen (Kostenreduzierung bei Energieeinsparung) als auch der moralische und soziale Nutzen („Man tut etwas für die Natur“, man knüpft neue Kontakte im Verein).
  - Positiv wahrgenommene *Konsequenzen* des Verhaltens (z.B. Erfolgsbilanzen) wirken ermutigend und können Einstellungen und Werte beeinflussen.

Hilfreich kann ein Vergleich mit der Kommunikation von bundesweit tätigen Verbänden und Vereinen sein. Da diese in hohem Maß auf die Einnahme von Mitgliedsbeiträgen und Spenden angewiesen sind, ist ein wesentliches Ziel der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, den Bekanntheitsgrad des Verbandes und dessen Image zu steigern. Öffentlichkeitsarbeit hat demnach in Verbänden einen hohen Stellenwert, was unter anderem an der Menge der Mitarbeiter ablesbar ist. So waren nach Angaben des WWF (World Wildlife Fund) im Jahr 2000 15 Personen in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit tätig (Rech 2000:69). Neben den inhaltlichen Zielen verfolgen Verbände gleichrangig verbandsinterne Ziele, um die Mitglieder zu binden bzw. Mitglieder dazu zu gewinnen. Die externe Kommunikation zeichnet sich durch eine angestrebte dauerhafte Präsenz in den allen Medienbereichen aus sowie durch die Kampagnenarbeit. In einer Kampagne wird ein festgelegtes Thema während eines bestimmten, strategisch durchgeplanten Zeitraums inhaltlicher und medienmäßiger Schwerpunkt. Die Fokussierung auf ein Thema ermöglicht den Empfängern einen Wiederholungs- und Wiedererkennungseffekt und trägt zur vertieften Wahrnehmung eines Problems bei. Weitere bemerkenswerte Ansätze sind die Schaffung neuer Nachrichten und Ereignisse (z.B. die Wahl des „Vogel des Jahres“) und ein umfassendes Serviceangebot für Multiplikatoren wie Lehrer (z.B. die Ausarbeitung von Unterrichtseinheiten oder Aktionssets).

### 7.3.2 Aufbau einer Corporate Identity innerhalb der Naturschutzverwaltung

Anforderungen ergeben sich für den Naturschutz als *Kommunikationspartner*. Naturschutz wirkt dann überzeugend auf seine Zielgruppen, wenn er Kompetenz nachweisen kann, glaubwürdig und effizient ist. Dazu gehört neben z.B. der Teilnahme an fachlichen Diskussionen auch die Übereinstimmung zwischen den Aussagen und Zielen und den konkreten Aktivitäten sowie die Darstellung erreichter Ziele.

Fremdbild und Eigenbild einer Organisation stimmen häufig nicht überein. Mit einer Selbstanalyse (s. Soziales Marketing, Kap. 7.3.5) kann die ggf. bestehende Diskrepanz überprüft werden. Als Ergebnis ist die angestrebte sog. Corporate Identity der Organisation zielgerichtet plan- und umsetzbar. Corporate Identity umfasst dabei den Zusammenhang zwischen Erscheinung (Corporate Design), Kommunikation (Corporate Communication) und Verhalten (Corporate Behaviour) und sollte nicht auf ein einheitliches Erscheinungsbild verkürzt werden.

Die Anwendung von Kooperationsstrategien (s. 7.3.4) verlangt Flexibilität, Fairness und die Bereitschaft der Akteure, Wertungen offen zu legen und über Interessen zu verhandeln. Insbesondere für Behörden bedeutet eine Öffnung zur Kooperation, einen Teil des Entscheidungsprozesses zugunsten einer gemeinsamen Verantwortung abzugeben. Dies bezieht sich zwar nicht auf die verwaltungsrechtlichen Entscheidungsstrukturen, wohl aber auf den behördlichen Gestaltungsraum.

Innerhalb der Behörden können ebenfalls Änderungen nötig sein. So reichen das naturschutzfachliche und verwaltungsrechtliche Fachwissen der Mitarbeiter in der Regel nicht aus, um die Anforderungen einer umfassenden Kommunikation gerecht zu werden. Erkenntnisse der Sozial-, Wirtschafts- und Politikwissenschaften sollten in die Kommunikationsprozesse einfließen, neue Medien (z.B. Internet) sollten genutzt werden. Dabei lassen sich neue Verhaltensweisen und Qualifikationen nicht allein durch Einkauf externer Dienstleistungen oder durch des Zuerwerbs neuer Qualifikationen der Mitarbeiter bewirken. Für die Mitarbeiter bedeuten neue Verhaltensweisen und Anforderungen auch eine Veränderung ihrer Rolle und ihres Selbstverständnisses.

Letztendlich ist eine erfolgreiche Kommunikation auch mit dem Vorhandensein ausreichender Personal- und Finanzressourcen verbunden. So fordert z.B. Vieth (2000:161), dass mindestens 10% der Arbeitszeit und des Finanzvolumens in die Öffentlichkeitsarbeit fließen sollten.

### **7.3.3 Verstärkung der internen Kommunikation von Naturschutzverwaltungen**

Nicht nur an die externe, sondern auch an die interne Kommunikation sind Anforderungen zu stellen. In der naturschutzfachlichen Diskussion wird Naturschutz aus unterschiedlichen, zum Teil kaum vereinbar erscheinenden Perspektiven betrachtet. Strittig sind z.B. das Naturverständnis, Ziele und Prioritätensetzung oder angestrebte Entwicklungsrichtungen. Die unter 7.3.4 dargestellten Kooperationsstrategien gelten auch für die interne Kommunikation. Mit einem Austausch der unterschiedlichen Naturschutzakteure (Behörden, Verbände) über Ziele und Problemsichten könnten Gemeinsamkeiten und Interessen gebündelt und das (politische) Durchsetzungsvermögen gestärkt werden. Innerhalb einer Behörde oder Institution ist die interne Kommunikation ein wichtiger Beitrag zur Motivationssteigerung der Mitarbeiter, was sich wiederum positiv auf deren Außenwirkung auswirkt. Interne Kommunikation bezieht sich jedoch nicht nur auf Kommunikationstechniken, sondern auch auf den vorherrschenden Führungsstil. Dieser sollte vor allem durch Zuverlässigkeit, Fairness und Kompromissfähigkeit geprägt sein.

### **7.3.4 Gezielte Anwendung von Kommunikationsstrategien**

Für die unterschiedlichen Adressaten (s.o.), Ziele und verfolgten Absichten lassen sich unterschiedliche Kommunikationsmaßnahmen anwenden. Sie sollten in ein Gesamtkonzept eingebettet sein. Dabei muss jede Organisation aufgrund ihrer spezifischen Ausgangssituation und ihren konkreten Anliegen ihre eigene Kommunikationsstrategie entwickeln.

Für die Gesamtkommunikation einer Organisation empfiehlt sich nach Hübner (2000) die Entwicklung eines Konzeptes, das die Leitideen der externen und internen Kommunikation der Organisati-

on enthält, strategische Ziele und die generell einzusetzenden Kommunikationsinstrumente<sup>142</sup> festlegt. Welche Kommunikationsinstrumente tatsächlich eingesetzt werden sollen, ist Gegenstand einer systematischen anschließenden Planung. Die taktische Planung schließlich setzt die festgelegte Kommunikationsstrategie um, etwa die optische und inhaltliche Gestaltung von Materialien.

Abhängig von den beabsichtigten Kommunikationszielen können mehrere Strategien zur Zielerreichung verfolgt werden.

Für das Ziel „Veränderung von Einstellungen zugunsten des Naturschutzes“ schlägt Karger (1995) z.B. folgende Strategien vor:

- *Signalstrategie*: mit Signalen (z.B. Symbolträger wie Tieren) kann Naturschutz Aufmerksamkeit und Resonanz in der Öffentlichkeit erzeugen und die Grundlage für die folgenden Informationen legen (s.u.)
- *Informationsstrategie*: Informationen sollten eine möglichst hohe persönliche Betroffenheit der Zielgruppe erzielen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen
- *Kompetenz-, Glaubwürdigkeits- und Effizienzstrategie*: inwieweit eine Botschaften überzeugt, ist auch abhängig von der Informationsquelle, d.h. dem Image des Naturschutzes in der Öffentlichkeit
- *Nutzenstrategie*: die Darstellung des individuellen Nutzens kann zur Unterstützung von Naturschutzanliegen beitragen

Für die Umsetzung konkreter Projekte oder die Bündelung gemeinsamer bzw. divergierender Interessen bietet sich dagegen nach Karger (1995) eher die *Kooperationsstrategie* an. Diese setzt auf die Zusammenarbeit gesellschaftlicher Akteure und sucht nach gemeinsamen Lösungen für Probleme trotz unterschiedlicher Sichtweisen und Werthaltungen. Bestehende Differenzen sollen durch Erörterung kommunikativ geklärt werden. Die Akteure versuchen, ihre Positionen in einem Aushandlungs- und Verhandlungsprozess gegenseitig anzunähern (Karger 1995: 18ff.). Wesentliche Grundlage für eine Kooperation ist ein gemeinsames Ziel zwischen den Akteuren. Im Naturschutz ist dies nicht zwangsläufig ein eng begrenztes fachliches Thema (z.B. Schutz einer einzelnen Art). Zielführender sind zumeist Themen, die auf eine breitere Zustimmung stoßen, dennoch das Naturschutzanliegen unterstützen (z.B. Bewahren der Heimat, Schaffung von Erholungsräumen).

### 7.3.5 Soziales Marketing als Strategie zur Akzeptanzförderung

Auch wenn „Werbung“ überwiegend mit Konsumgütern assoziiert wird, so ist der Ansatz der Werbung, Menschen mit Hilfe spezieller Kommunikationsmittel zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen, auch auf den Naturschutz übertragbar (vgl. Klee 1999, Schuster 2003).

Auch der Naturschutz muss verstärkt um Aufmerksamkeit werben und sich dabei zudem mit veränderten Rezeptionsmustern bei der Öffentlichkeit auseinandersetzen (Boehm 2000:57).

Eine Strategie zur Förderung der Akzeptanz von sozialen Anliegen und Verhaltensweisen ist der Ansatz des „Sozialen Marketings“ (nach Kotler und Roberto, 1991 in Schuster 2003). Statt einer

---

<sup>142</sup> Kommunikationsmaßnahmen sind Aktivitäten zur Erreichung kommunikativer Ziele, z.B. Versenden von Presseinformationen, Verteilung von Broschüren. Kommunikationsinstrumente sind sich ähnelnde Kommunikationsmaßnahmen, die in einer Gruppe zusammengefasst werden können, z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Directmarketing, Internetauftritt (nach Bruhn 1997).

Marketingstrategie für ein Konsumgut wird die Akzeptanz gesellschaftlicher Forderungen mit Methoden des Marketings „beworben“.

Soziales Marketing verfolgt eine professionelle Planung, Umsetzung und Kontrolle von Programmen bzw. Anliegen. Entscheidend für ein erfolgreiches Marketing z.B. der Naturschutzanliegen ist dabei der *strategische Planungsprozess*.

Nach Hübner (2000) und Schuster (2003) ergeben sich dabei mehrere Planungsschritte:

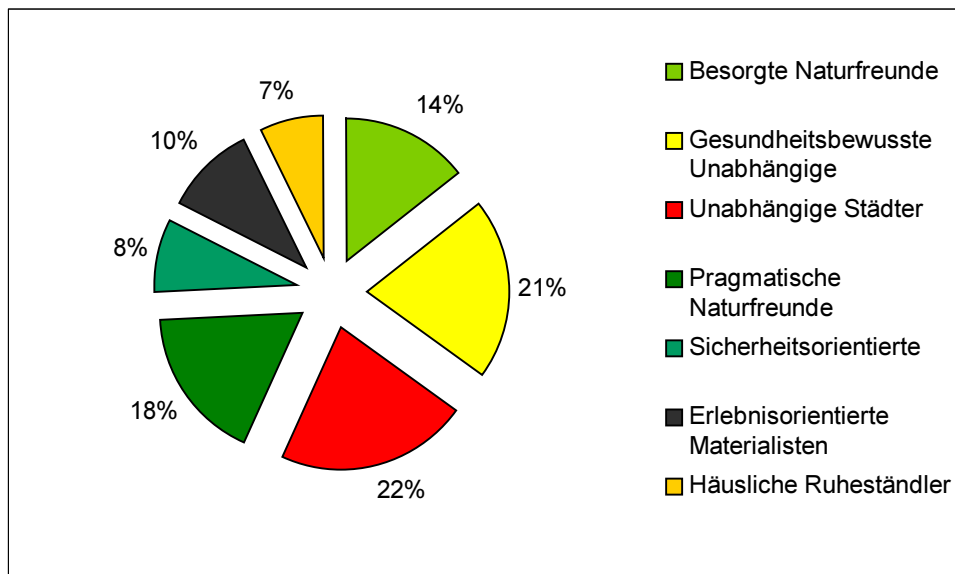
- Mithilfe einer umfassenden *Analyse* sollen in einem ersten Schritt zum einen Faktoren erfasst werden, die den Erfolg der Maßnahmen bzw. des Programms fördern oder behindern könnten (Gegner, Förderer des Projektes) und zum anderen die Wünsche und Bedürfnisse und das Verhalten der Zielgruppen der Maßnahme untersucht werden. An diese *externe Analyse* schließt sich eine Analyse der eigenen Organisation an, die eigene Stärken und Schwächen darstellt (*interne Analyse*). Die Ergebnisse beider ermöglichen die Definition konkreter, messbarer Ziele zur Erfolgskontrolle des Programms.
- Mit den Ergebnissen der Analysen kann die *Planung* einer Marketingstrategie vorgenommen werden, u.a. die Festlegung von konkreten Maßnahmen für die verschiedenen Marketinginstrumente und die organisatorische Planung (z.B. Vertrieb).
- Daran schließt sich die *Entwicklung von Materialien* (Plakate, Faltblätter, Logo) an, deren Wirkung möglichst an den Zielgruppen vorab getestet werden sollte und ggf. überarbeitet werden müssen, bevor das Programm endgültig gestartet wird.
- Während und am Ende des Programms wird der *Erfolg* kontrolliert, um ggf. Ansätze für eine Verbesserung der Strategien zu finden. Möglich ist hier z.B. die Erfolgsmessung durch die Teilnehmerzahl bei Veranstaltungen oder die Rückkoppelung durch die Auswertung der Erfahrungen der beteiligten Akteure.

Wesentlicher Bestandteil und Grundlage eines Marketings ist die Analyse der Zielgruppen. Um erfolgreiche Kommunikation zu betreiben, ist eine genaue Kenntnis der angestrebten Zielgruppen und ihres sog. „Lebensstils“ (z.B. Alltagsgestaltung, Geschmacksvorlieben) notwendig.

In modernen Gesellschaften ist eine zunehmende Individualisierung festzustellen. Gruppen lassen sich nur noch bedingt über Indikatoren wie Einkommen, Bildung usw. identifizieren, persönliche Wertorientierungen und Vorlieben werden entscheidender für den Zugang zum Einzelnen und die Vermittlung gesellschaftlicher Anliegen (vgl. u. a. Schulze 2000).

Schuster (2003) konnte 2001 in einer Befragung von 977 Personen 7 naturschutzbezogene „Lebensstiltypen“ herausfinden:

Abbildung 24 Naturschutzbezogene Lebensstiltypen (Schuster 2003)



Bezogen auf ihre Akzeptanz gegenüber Naturschutzmaßnahmen können die o.g. Lebensstilgruppen in Akzeptanzgruppen differenziert werden. Schuster (2003) unterscheidet in:

- „Unterstützer/ innen mit wenigen Vorbehalten“ (Gruppen, denen Naturschutz grundsätzlich wichtig ist, z.B. die „Besorgten Naturfreunde“)
- „Unterstützer/innen mit einigen Vorbehalten“ (z.B. „Häusliche Ruheständler“: Naturschutz ist diesen Gruppen wichtig, es gibt aber relativierende Bedingungen für Naturschutzmaßnahmen)
- „Ablehner mit Anknüpfungspunkten“ (Vorbehalte, aber auch Anknüpfungspunkte zum Naturschutz sind vorhanden, z.B. Gruppe der „Gesundheitsbewussten Unabhängigen“)
- „Ablehner mit Anknüpfungsschwierigkeiten“ (kaum Berührungspunkte zum Naturschutz, z.B. „Erlebnisorientierte Materialisten“).

Die Analyse der Lebensstiltypen bzw. die Einstufung in Akzeptanzgruppen ermöglicht es, die Akzeptanz von geplanten Naturschutzmaßnahmen abzuschätzen (Inwieweit würden von den Betroffenen persönliche Einschränkungen in Kauf genommen werden?) und Rückschlüsse auf die Wirksamkeit der geplanten Kommunikationsstrategie bzw. des geplanten Materials zu ziehen (Bietet sich für diese Zielgruppe eher eine Kampagne an oder wäre eine Broschüre zielführender?).

### 7.3.6 Die Nutzung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern für kommunikative Zwecke

Unternehmen nutzen Unternehmensspenden und Sponsorengelder, um in Kommunikation zu ihren Zielgruppen zu treten. Auch Naturschutzverwaltungen betonen die kommunikativen Wirkungen, die mit der Einnahme von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern verbunden sind: zum einen die Anerkennung durch die Bevölkerung vor Ort, zum anderen weitergehende Verbindungen, die sich zu den Unternehmen ergeben.

Die Finanzpartnerschaft zu Unternehmen sollte von den Naturschutzverwaltungen verstärkt für ihre kommunikativen Zielsetzungen genutzt werden:

- Unternehmen sprechen über den Sponsoringpartner ihre Zielgruppen an und profitieren von dessen Image. Umgekehrt sollten Naturschutzverwaltungen Unternehmen und deren Möglichkeiten der Kommunikation (größeres Budget für Marketing, Bekanntheitsgrad) für die Ansprache ihrer Zielgruppen nutzen. Sponsoring muss nicht allein dazu dienen, die Unternehmen zu einem umweltgerechterem Handeln zu veranlassen. Unternehmen können auch als „Transportmedium“ von Botschaften für die Ansprache von Zielgruppen dienen, die der Naturschutz sonst schwer erreicht. Dabei können Naturschutzanliegen auch über andere Themen vermittelt werden, die sich z.B. auf die Produkte der Unternehmen beziehen, z.B. gesunde Lebensmittel, Sport in der Natur oder ähnliches.
- Eine Kooperation mit Wirtschaftsunternehmen kann Naturschutz in das Blickfeld anderer Gruppen rücken, die sich für Naturschutz nicht interessieren, aber durch die Verknüpfung mit Wirtschaftsunternehmen dessen „gesellschaftliche Wertschätzung“ erkennen (z.B. Politik, Wirtschaftsverbände, andere Unternehmen).
- Das Image eines Unternehmens kann auch das Image einer Verwaltung verbessern, z.B. mit den Assoziationen wirtschaftliche Effizienz, Qualität oder Dienstleistung.
- Ein Einblick in die Marketing-Methoden eines Unternehmens bzw. in dessen Projektmanagement kann auch Gedankenanstöße für die Verbesserung der Arbeit der Naturschutzverwaltung mit sich bringen.
- Der Kontakt und die Zusammenarbeit mit Unternehmen kann Bündnisse schaffen und in anderen Fällen bei gemeinsamen Interessen die (politische) Durchsetzungskraft verstärken.

## **7.4 Die Nutzung externer Organisationen zur Verlagerung von Aufgaben der Naturschutzverwaltungen**

Verwaltungen sind nach Haushaltsrecht zu den Prinzipien von Wirtschaftlichkeit angehalten. So sind sie u.a. verpflichtet zu prüfen, *„inwieweit staatliche Aufgaben oder öffentlichen Zwecken dienende wirtschaftliche Tätigkeiten durch Ausgliederung und Entstaatlichung oder Privatisierung erfüllt werden können“* (vgl. BHO, § 7).

Die Einnahme von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ist für staatliche Verwaltungen mit einer Reihe von Schwierigkeiten verbunden. Um diese zu vermeiden, wurde von einigen staatlichen Naturschutzverwaltungen die Akquirierung von Spenden und Sponsorengeldern (entsprechend der Möglichkeiten nach § 7 BHO) auf externe Organisationen übertragen.

Die Übertragung der Aufgabe „Umweltsponsoring“ von Naturschutzverwaltungen auf externe Organisationen hat (u.a. nach Habelt 1995: 75) mehrere Vorteile:

- Das Risiko einer Verknüpfung des hoheitlichen Handelns mit Sponsoringleistungen wird ausgeräumt. Die Naturschutzverwaltung steht dem Sponsor – auch gegenüber der Öffentlichkeit - unabhängig gegenüber.

- Eine privatrechtliche Organisation (s.u.) kann über das Sponsoring hinaus Einnahmequellen erschließen, die Verwaltungen nicht nutzen können (z.B. Fördergelder) und ist im wirtschaftlichen Handeln flexibler.
- Naturschutzverwaltungen genießen in der Öffentlichkeit einen vergleichsweise schlechten Ruf (vgl. Kap. 4.4.2). Externe Organisationen können unabhängig von der Verwaltung ein eigenes, unverwechselbares Image aufbauen. Sie werden damit, auch wenn sie explizit staatlichen Naturschutz unterstützen (wie z.B. die Fördervereine der Großschutzgebiete), für Unternehmen u. U. attraktivere Finanzpartner als die Naturschutzverwaltung.
- Im Fall einer landesweit ausgerichteten Organisation (z.B. einer landeseigenen Betriebsgesellschaft, s.u.) können Sponsoringaktivitäten gebündelt werden. Mit der Erfüllung der Schwerpunktaufgabe ist eine Professionalisierung der Mitarbeiter und eine Bündelung des Fundraising-Wissens verbunden.

**Allerdings ist auch zu erwägen, dass durch die Auslagerung von der Aufgabe „Fundraising“ sich die Naturschutzverwaltungen Chancen zur Steigerung ihrer Akzeptanz vergeben, indem sie u.a. auf eine Verbesserung ihrer Kommunikationsleistungen (die für eine Akquise nötig wäre) verzichten.**

Als mögliche Organisationsformen kommen sowohl privatrechtliche als auch öffentlich-rechtliche Organisationsformen in Frage (nach Klemz 1998, zit. in Papenfuß, 1995):

**Privatrechtliche Organisationsformen:**

- Eingetragener Verein (e.V.)
- Eingetragene Gesellschaft (e.G.)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), auch speziell mit gemeinnützigem Zweck (gGmbH)
- Aktiengesellschaften (AG)

**Öffentlich-rechtliche Organisationsformen:**

- Stiftung des öffentlichen Rechts
- Öffentlich-rechtliche Arbeitsgemeinschaften
- Zweckverband
- Eigenbetrieb
- Sondergesetzliche Verbände
- Planungsverbände

Jede dieser Formen hat unterschiedliche Wirkungen und rechtliche Besonderheiten. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden exemplarisch die drei Formen vorgestellt, die in der Praxis bereits von Naturschutzverwaltungen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern genutzt werden.

**Eingetragener Verein (e.V.)**

Die Gründung eines eingetragenen Vereins ist die häufigste Form, Fundraising-Aufgaben aus der Verwaltung auszugliedern. So wurden z.B. in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns

gezielt Fördervereine zur Unterstützung der Verwaltungen in diesen Aufgabenbereichen gegründet. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Verein ist hierbei oft sehr eng (vgl. Kap. 5.4.5). Mit der Satzung legt ein Verein seine Ziele, potenziellen Mitglieder und Aufgabenbereiche fest. Eine weit gefasste Satzung ermöglicht auch eine umfassende, flexible Aufgabengestaltung und die Einbindung eines weiten Kreises von Mitgliedern bzw. Trägern der Vereinsarbeit. Damit kann ein Verein insbesondere auf regionaler Ebene über die Akquise von Finanzmitteln hinaus ein Bindeglied zwischen Naturschutzverwaltung und der Bevölkerung bzw. Akteuren vor Ort werden und zu einem verbesserten Austausch der Interessen beitragen.

Inwieweit ein Verein seine Aufgaben wahrnimmt, hängt im erheblichen Maß von der Initiative der beteiligten Personen ab. Vor allem in überwiegend ehrenamtlich besetzten Vereinen kann es z.B. auch zu Einbrüchen in der Kontinuität der Arbeit kommen.

Hinsichtlich der möglichen wirtschaftlichen Aktivitäten ist ein eingetragener Verein beschränkt: während die Einnahme von Spenden in unbegrenzter Höhe möglich ist, sind die erzielbaren Einnahmen aus dem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (zu dem Sponsoring zählt) begrenzt. Bei Überschreitung von bestimmten finanziellen Obergrenzen verliert der Verein seinen steuerrechtlich vergünstigten Status der Gemeinnützigkeit (s. genauer Kap. 5.4.8).

### **Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung (gGmbH)**

Bei andauernden Erfolgen in der Akquise von Sponsorengeldern rückt die wirtschaftliche Tätigkeit in den Vordergrund und es empfiehlt sich die Einrichtung einer Kapitalgesellschaft. Für Verwaltungen wird häufig die Form einer gemeinnützigen Gesellschaft mit beschränkter Haftung gewählt (auch „Betriebsgesellschaften“). Diese ist aufgrund des geringen notwendigen Stammkapitals und der eingeschränkten Haftungspflicht<sup>143</sup> die verbreitetste Gesellschaftsform. Sie arbeitet nach wirtschaftlichen Kriterien und darf demnach Gewinne erzielen, muss die erwirtschafteten Finanzen jedoch für festgelegte gemeinnützige Zwecke verwenden.

Ein Beispiel für eine gemeinnützige Gesellschaft mbH zur Unterstützung der Schutzgebietsbetreuung ist die Gründung der „Nationalpark Service gGmbH“ durch das Land Schleswig-Holstein im Jahr 1999. Mehrheitsgesellschafter der Nationalpark Service gGmbH ist das Land Schleswig-Holstein, weitere Gesellschafter sind die Kreise Dithmarschen und Nordfriesland sowie von Verbandsseite der Naturschutzbund Deutschland Landesverband Schleswig-Holstein, die Schutzstation Wattenmeer, der Verein Jordsand, der Verein für Naturschutz und Landschaftspflege - Mittleres Nordfriesland, der Verein der Wattführerinnen und Wattführer sowie die Umweltstiftung WWF. Die Grundfinanzierung der Gesellschaft erfolgt allein durch das Land Schleswig-Holstein und wurde über eine langfristige Haushaltsbindung abgesichert. Weitere Finanzmittel müssen selbst erwirtschaftet werden über z.B. Spenden, Sponsoring oder den Verkauf von Nationalparkartikeln. Der Zweck der Gesellschaft geht über die Akquise von Finanzmitteln deutlich hinaus. Vorrangig ist die Entlastung der Verwaltung von den Betreuungsaufgaben im Schutzgebiet und der Besucherinformation (Rösner 2002).

---

<sup>143</sup> Bei ordentlicher Geschäftsführung ist die Haftung der GmbH auf das Gesellschaftskapital begrenzt. Das Stammkapital beträgt mind. 25.000 €.

Am Beispiel Nationalpark Service gGmbH wird deutlich, dass es sich weniger um eine Verlagerung der Verwaltungsaufgaben in den privaten Sektor handelt, als vielmehr um eine Veränderung der Form der Wahrnehmung staatlicher Aufgaben. Die beibehaltene Einbindung des Staates ist offensichtlich (z.B. durch die Stellung des Landes Schleswig-Holsteins als Mehrheitsgesellschafter).

Die Gründung und praktische Umsetzung der Nationalpark Service gGmbH ist nicht problemlos vonstatten gegangen. Es entstanden Reibungsverluste, etwa dadurch, dass die Nationalparkverwaltung in höherem Maß als zuvor die Interessen der Mitgesellschafter berücksichtigen und ggf. Kompromisse schließen musste. Bei den Verbänden bestand u.a. die Sorge, dass durch die Nationalpark Service gGmbH das eigene Spendenaufkommen rückläufig werden könnte (Rösner 2002:17).

Als wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg einer Betriebsgesellschaft benennt Fleischer (1998:85) die Einbindung der regionalen Akteure. Eine Betriebsgesellschaft darf nicht in Konkurrenz zu den verschiedenen Akteuren oder Fördervereinen stehen, sondern muss sich als Zusammenschluss regionaler Kräfte und Kooperationen verstehen.

### **Stiftungen**

Stiftungen können sowohl als Finanzpartner von Naturschutzverwaltungen auftreten (vgl. Kap. 7.5) als auch von Verwaltungen gegründet werden, um Aufgaben wie z.B. Fundraising auszulagern.

Stiftungen sind Einrichtungen, die als selbständige Rechtsträger mit einem Vermögen ausgestattet sind. Sie sind auf Dauer ausgerichtet und dazu bestimmt, den vom Stifter in der Gründungserklärung festgelegten Stiftungszweck zu verfolgen (Bühler et. al. 2001:7). Durch einen staatlichen Verwaltungsakt (siehe unten) wird eine Stiftung zu einer eigenständigen juristischen Person. Das vom Gründer eingesetzte Vermögen ist damit nicht mehr für ihn verfügbar, es muss erhalten werden, um aus den Vermögenserträgen den Stiftungszweck realisieren zu können.

Welche Stiftungsorgane eingerichtet werden, bzw. wie diese besetzt werden, unterliegt der freien Gestaltung des Stifters. Dieser kann den von ihm benannten Personen und Institutionen weitgehende Kontroll- und Einflussmöglichkeiten einräumen. Üblich ist die Einrichtung eines Aufsichtsorgans, meist Stiftungsrat genannt, und eines Exekutivorgans (Vorstand). Wesentliche Aufgaben der Stiftungsverwaltung sind die Erhaltung des Stiftungsvermögens und die Verwirklichung des Stiftungszwecks. Je nach Ausrichtung der Stiftung werden die Erträge als Fördermittel an Dritte ausgeschüttet (sog. Förderstiftungen) und/oder für eigene Förderprojekte verwendet (sog. operative Stiftungen).

Die Vielfalt an Stiftungen und Stiftungstypen ist groß, so bestehen erhebliche Unterschiede in der Größe der Stiftungen, ihrer Organisation und Rechtsform und des zugrundegelegten Zwecks.

In den letzten Jahren war in Deutschland ein „Stiftungsboom“ zu verzeichnen, der unter anderem mit der verbesserten steuerlichen Förderung der Stiftungen zusammenhing (vgl. Kühnau/Wölper 2001). In den Tätigkeitsschwerpunkten überwiegen derzeit Stiftungen mit der Förderung sozialer Zwecke, allerdings haben vor allem Stiftungsgründungen für Umweltzwecke hohe Zuwachsraten zu verzeichnen (vgl. Bühler et. al. 2001).

Stiftungen können grundlegend in Stiftungen des öffentlichen Rechts (z.B. Bundesstiftung Umwelt) und Stiftungen des privaten Rechts (z.B. Allianz Umweltstiftung) unterschieden werden. Während Stiftungen des privaten Rechts auf der Grundlage des BGB gegründet und genehmigt werden, entstehen Stiftungen des öffentlichen Rechts durch Gesetz oder Rechtsverordnung, in seltenen Fällen auch durch einfachen Kabinettsbeschluss. So regeln z.B. Landesstiftungen in eigener Verantwortung die Aufgaben der Stiftung, die Finanzierung und die Stiftungsorgane. In allen 16 Bundesländern wurden inzwischen Landesstiftungen für Naturschutzzwecke errichtet. Ein Beispiel ist die Niedersächsische Umweltstiftung, die seit 1990 Umweltschutz- und Umweltbildungsprojekte in Niedersachsen fördert. Die dafür verwendeten Gelder stammen aus Lottomitteln, aus Spenden, aus Auflagen aus Bußgeld- und Strafverfahren sowie aus Kapitalerträgen des Stiftungsvermögens. Über die Verwendung der Gelder entscheidet ein Stiftungsvorstand, der von einem Stiftungsbeirat beraten wird. In diesem sind Fachleute aus der Wissenschaft, Wirtschaft, Landschaftspflege und Naturschutz vertreten. Die Geschäftsführung der Stiftung liegt im Niedersächsischen Umweltministerium.

## 7.5 Die Nutzung weiterer Finanzquellen für Naturschutzverwaltungen

Über Unternehmensspenden und Sponsorengelder hinaus können Naturschutzverwaltungen weitere Finanzquellen nutzen, die von Privaten akquiriert werden bzw. im Rahmen von öffentlichen Leistungen von diesen erhoben werden.

Beispielsweise können **Konzessionsabgaben** (Sonderabgaben), die Veranstalter von in öffentlicher Trägerschaft veranstalteten Lotterien und Sportwetten zu entrichten haben, für den Naturschutz genutzt werden. In einigen Bundesländern wurden Lotterien gegründet, die speziell Umweltprojekte fördern, z.B. die Umweltlotterie BINGO! u. a. in Schleswig-Holstein und Niedersachsen.

Weitere Quellen sind u.a. **Zuschlagsbriefmarken** und Bußgelder. **Bußgelder** werden per Gerichtsentscheid oder per Übereinkunft mit der Staatsanwaltschaft wahlweise an die Staatskasse oder gemeinnützige Organisationen vergeben, für Letzteres ist eine Eintragung in einer Liste nötig. Für die Vergabe des einzelnen Bußgeldes sind Richter und Staatsanwälte zuständig.

In den letzten Jahren sind vor allem mögliche Einnahmen aus Stiftungen und dem Spendenaufkommen Privater in die Aufmerksamkeit der Naturschutzverwaltungen gerückt.

### Privatrechtliche Stiftungen

Die Grundzüge von Stiftungen wurden bereits in Kapitel 7.4 erläutert. Die von Unternehmen (Kapitalgesellschaften) eingerichteten Stiftungen ähneln in ihrer Tätigkeit Sponsoren (Bühler et al. 2001), insbesondere was die Darstellung ihres Engagements in der Öffentlichkeit anbelangt.

### Spenden von Privaten

Spenden<sup>144</sup> sind neben Mitgliedsbeiträgen und öffentlichen Zuwendungen eine wesentliche Einnahme für Umwelt- und Naturschutzverbände und -vereine. Die Einwerbung von Spenden wird dort entsprechend differenziert und professionell betrieben. Ein Zuwachs ist in den letzten Jahren vor allem im Bereich der Legatspenden (Erbschaften) zu verzeichnen (vgl. Wagner 2002). Auch

---

<sup>144</sup> Zur Definition und Zweckbestimmung von Spenden s. ausführlich Kapitel 2.1.1.

Verwaltungen können Empfänger von Privatspenden sein. Vom finanziellen Umfang her erhalten Naturschutzverwaltungen meist weniger Privatspenden als Unternehmensspenden und Sponsorengelder.

Aufgrund der mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern verbundenen möglichen Risiken (vgl. Kap. 4.7), ziehen Naturschutzverwaltungen zum Teil private Spenden und Stiftungsgelder der Akquise von Sponsorengeldern vor.

Jedoch können auch mit dem Einsatz von Privatspenden und Stiftungsgeldern weitreichende Anforderungen an die Naturschutzverwaltungen verbunden sein. Tabelle 5 stellt die wesentlichen Einschränkungen und Anforderungen beider Finanzmittel vor. Diese sollten bei der Entscheidung für die Akquise bzw. den Einsatz von Stiftungsgeldern und Privatspenden Berücksichtigung finden.

**Tabelle 5** Was bei dem Einsatz von Stiftungsgeldern und Privatspenden zu beachten ist (vgl. auch Wagner 2002, BMU 2004b).

Finanzmittel	Was zu beachten ist:
<b>Stiftungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die „Stiftungslandschaft“ ist unübersichtlich.</li> <li>• Die Fördermöglichkeiten der Stiftungen (d.h. die Erträge aus dem Stiftungsvermögen) sind abhängig von konjunkturellen Schwankungen.</li> <li>• Stiftungen fördern in der Regel nur projekt- und einzelfallbezogen.</li> <li>• Je nach Stiftungsziel bestehen thematische Einschränkungen für mögliche Projekte.</li> <li>• Der Aufwand für eine Beantragung von Stiftungsgeldern kann erheblich sein.</li> </ul>
<b>Spenden von Privaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Spendenmarkt ist umkämpft. Die um potenzielle Spenden konkurrierenden Verbände und Vereine betreiben ein professionelles und intensives Fundraising.</li> <li>• Die Einwerbung von Spenden Privater ist mit einem hohen Arbeitsaufwand und ggf. hohen Kosten (Werbematerial) verbunden.</li> <li>• Die langfristige Bindung von Spendern, insbesondere Großspendern, erfordert eine intensive Betreuung.</li> <li>• Die Einnahmen aus Spenden sind unregelmäßig, für ein beständiges Einnahmenniveau ist eine intensive Öffentlichkeitsarbeit notwendig.</li> <li>• Großspenden werden zumeist nur projektgebunden vergeben.</li> </ul>

Welche Finanzmittel letztendlich in Naturschutzverwaltungen zum Einsatz kommen, ist eine Frage der spezifischen Möglichkeiten und „Vorlieben“ der betreffenden Verwaltung. So kommen beispielsweise Stiftungsgelder häufig in Verwaltungen zum Tragen, wahrscheinlich, weil die Beantragung der Stiftungsgelder am ehesten den regulären behördlichen Arbeitsaufgaben (z.B. Stellung-

nahmen) entspricht und Stiftungen (ausgenommen vielleicht Unternehmensstiftungen) keine weiterreichenden Forderungen an die öffentlichkeitswirksame Vermarktung ihres Engagements stellen.

Die Finanzmittel können in der Regel nur zeitlich befristet und projektbezogen, nicht zur Unterstützung der laufenden Arbeiten eingesetzt werden. Betrachtet man beispielsweise die Prognosen für die Entwicklung des Sponsoringmarktes für den Umweltbereich (vgl. Kap. 2.5.2) und den zunehmenden Wettbewerb um private Finanzmittel, so wird deutlich, dass der Einsatz *eines* Finanzmittels nur (wenn überhaupt erzielbar) einen sehr geringen Anteil des Finanzbedarfs abdecken würde. Von daher ist es sinnvoll, einen Finanzierungsmix aus privaten Finanzmitteln anzustreben und mit unterschiedlichen Strategien und Projekten unterschiedliche Finanzierungsquellen zu nutzen. So bieten sich Sponsorengelder z.B. vor allem für Projekte im Umweltbildungsbereich an, während einige Stiftungen dagegen auch ökologische Planungs- und Entscheidungsprozesse oder Forschungsprojekte fördern.

Auch in der Beantragung oder Akquise von Finanzmitteln sollte der Naturschutz Kooperationen eingehen. Denkbar sind gemeinsame, themenübergreifende Projekte z.B. mit dem Tourismus und der Landwirtschaft (z.B. Vermarktung regionaler Produkte aus ökologisch wirtschaftenden Betrieben, s. Rhönschaf) oder mit dem Denkmalschutz (Erhalt alter Parklandschaften). Je nach Einzelfall können unterschiedliche Bündnispartner gesucht werden.

## **8 Zusammenfassung und Ausblick auf weiteren Untersuchungsbedarf**

### **Grundsätzliches zu Unternehmensspenden und Sponsorengeldern**

Spenden und Sponsorengelder werden von Unternehmen als Marketing- und Kommunikationsinstrument seit den 80er Jahren auch im Umwelt- und Naturschutzbereich eingesetzt.

Wie Befragungen (u.a. BMU 2004) belegen, ist Umweltschutz ein wichtiges Thema für die Bevölkerung, wenn auch deren persönliche Handlungsbereitschaft selten im Einklang zu dieser Wertschätzung steht und Umwelt- und Naturschutz in der Umsetzung seiner Anliegen häufig auf mangelnde Akzeptanz in der Öffentlichkeit stößt. Für Unternehmen ergibt sich daraus, dass der Aufbau eines umweltbewussten Unternehmens- bzw. Produktimages von den Zielgruppen als grundsätzlich positiv bewertet wird. Mit der Vergabe von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern können sich Unternehmen in speziellen „grünen“ Marktsegmenten profilieren, neue Zielgruppen gewinnen und ggf. Marktanteile sichern (vgl. Kap. 3).

Die Zukunft von Sponsoring und Unternehmensspenden wird von Marktforschungsinstituten überwiegend positiv eingeschätzt, wenn auch dem Umweltsponsoring im Vergleich mit den übrigen Sponsoringarten aus Sicht der Unternehmen ein Bedeutungsrückgang prognostiziert wird (vgl. u.a. B. Bomliz Group 2004). Wesentlich seien für einen Wiederanstieg der Bedeutung des Umweltsponsorings glaubwürdige Engagements und Marketing-Kompetenzen auf Seiten der Gesponserten (ISPR 1999, vgl. Kap. 2.5).

### **Naturschutzverwaltungen als Finanzpartner - Sicht der Unternehmen**

Bevorzugte Finanzpartner der Unternehmen waren in der Vergangenheit vor allem Umwelt- und Naturschutzverbände. Seit den 1990er Jahren werden auch zunehmend Sponsoringengagements mit Naturschutzverwaltungen durchgeführt. Als Vorteile werden hierbei u.a. die fachliche Kompetenz und die Kontinuität und Berechenbarkeit von Verwaltungen gesehen. Dennoch bestehen Vorbehalte von Unternehmen gegenüber Naturschutzverwaltungen, wie der Vorwurf einer mangelnden Zusammenarbeit, der versteckten Kontrolle, dem hohen Verwaltungsaufwand und vor allem den mangelnden Kompetenzen im marktwirtschaftlichen Bereich (vgl. Kap. 3.5).

### **Unternehmensspenden und Sponsorengelder aus Sicht der Naturschutzverwaltungen**

Auch von Seiten der Naturschutzverwaltungen bestehen Vorbehalte gegenüber dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern, die sich vor allem auf rechtliche Bedenken (z.B. Verlust der Unparteilichkeit, Einräumung von Wettbewerbsvorteilen), auf den Verlust der fachlichen Unabhängigkeit oder die Entstehung finanzieller Abhängigkeiten und Nachteile (z.B. Reduzierung der regulären Haushaltsmittel) beziehen (vgl. Kap. 4.7).

## **Befragungen der Naturschutzverwaltungen zum Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern**

Eine länderübergreifende Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Ministerien und Großschutzgebietsverwaltungen sowie eine differenzierte Befragung der Großschutzgebietsverwaltungen in Mecklenburg-Vorpommern im Rahmen der vorliegenden Arbeit ergaben, dass dennoch in allen befragten Naturschutzverwaltungen Unternehmensspenden und Sponsorengelder zum Einsatz kommen. Sie werden direkt durch die jeweilige Verwaltung akquiriert oder über externe Organisationen wie z.B. Landesstiftungen oder Fördervereine eingenommen (vgl. Kap. 4, 5). Das vorrangige Motiv der Naturschutzverwaltungen für die Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ist die Gewinnung zusätzlicher Finanzmittel. Ein weiteres Motiv sind kommunikative Wirkungen, die mit Finanzpartnerschaften mit Unternehmen erzielt werden sollen, etwa die Information einer breiten Öffentlichkeit über die Ziele von Naturschutz und Landschaftspflege durch die Präsentation von gesponserten Projekten oder der direkte Dialog mit den beteiligten Unternehmen (vgl. Kap. 4.4.2).

Die möglichen kommunikativen Wirkungen sind für Naturschutzverwaltungen von besonderer Bedeutung, da diese in der Außenwahrnehmung häufig negativ eingeschätzt werden. Die Umsetzung naturschutzfachlicher Ziele und Anliegen ist nach wie vor unzureichend. Konkrete Maßnahmen und Forderungen des Naturschutzes werden selten akzeptiert. Die Ursachen der mangelnden Akzeptanz sind vor allem Defizite in der Vermittlung der Naturschutzanliegen durch Medien bzw. den Naturschutz selbst (vgl. Kap. 4.4.2).

Wie die o. g. Befragung der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern ergab (vgl. Kap. 5.4), treten im praktischem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern eine Reihe von Mängeln auf, die die Einnahme zusätzlicher Finanzmittel erschweren. Dies sind u.a. unregelmäßige Zuständigkeiten für die Einwerbung der Mittel oder die mangelhafte Vorbereitung und Präsentation von Projekten. Eine strategische Planung des Einsatzes und der Anwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ist bislang nur in Ansätzen vorhanden. Die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit werden im Zusammenhang mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern noch zu wenig genutzt. Die im Vorfeld befürchteten Risiken einer Finanzpartnerschaft mit Unternehmen (siehe oben) konnten dagegen nur im Einzelfall festgestellt werden (vgl. Kap. 5.4.9).

## **Befragungen der Unternehmen**

Für eine Einschätzung des Erfolges von Finanzpartnerschaften und die Ableitung möglicher Verbesserungen ist die Sicht beider Seiten, d.h. sowohl die des Empfängers als auch die des Gebers, notwendig. Deshalb wurden in der vorliegenden Arbeit auch Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern zu einem (potenziellen) Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern befragt. In einem ersten Schritt schilderten Unternehmen, die bereits als Spender bzw. Sponsor für die Großschutzgebietsverwaltungen auftraten, ihre Erfahrungen mit der Finanzpartnerschaft. In einem zweiten Schritt wurden Unternehmen, die bislang noch keine Unternehmensspenden und Sponsorengeldern an die Großschutzgebietsverwaltungen vergeben hatten, um die Formulierung

möglicher Voraussetzungen und Anforderungen an einen potenziellen Finanzpartner „staatliche Naturschutzverwaltungen“ gebeten (vgl. Kap. 6.2 und 6.3).

In den bisherigen Finanzpartnerschaften fiel die eingeschränkte Wahl der Branchen auf, aus denen die sponsernden/spendenden Unternehmen stammen sowie die eingeschränkte Größe und Reichweite der Unternehmen. Die bisherige Akquise der Großschutzgebietsverwaltungen beschränkt sich derzeit vor allem auf lokale und regionale Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleister und Ernährung, d.h. Branchen, die den Großschutzgebietsverwaltungen thematisch nahe stehen bzw. die Sponsorengelder und Spenden thematisch breit vergeben. Die Einschätzung der Unternehmen mit ihren Engagements in den Großschutzgebieten war zufriedenstellend, damit aber auch verbesserungswürdig. Als Defizite wurden von den Unternehmen die mangelnde Einbindung in die Projekte und zum Teil fehlende Absprachen über die Verwendung der Mittel benannt (vgl. Kap. 6.2.5).

Unternehmen, die bislang nicht als Spender bzw. Sponsor der Großschutzgebietsverwaltungen aufgetreten sind, äußerten dennoch klare Vorstellungen zu potenziellen Projekten und Partnern. Projekte im Naturschutzbereich sollten sich thematisch auf den Arten- und Lebensraumschutz beziehen bzw. Öffentlichkeitsarbeit und Umweltbildung zum Thema haben. Weitere Themen waren die ökologische Landbewirtschaftung und die Lokale Agenda 21. Die Laufzeit der Projekte sollte bevorzugt ein Jahr betragen, deren Bezugsraum die Region oder Gemeinde sein, in der das Unternehmen tätig ist. Bei der Wahl der bevorzugten Finanzpartner lagen die Verwaltungen der Großschutzgebiete deutlich vor den Naturschutz- und Umweltschutzverbänden. Als grundsätzliche Anforderungen für ein Engagement im staatlichen Naturschutz wurden eine kommunikative, offene Zusammenarbeit mit dem Geldgeber genannt, die Festlegung von festen Ansprechpartnern und die konkrete Abrechnung der Kosten. Entscheidend seien die beteiligten Personen in den Naturschutzverwaltungen und deren Glaubwürdigkeit (vgl. 6.3.4).

### **Handlungsempfehlungen**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Unternehmensspenden und Sponsorengelder sich als Kommunikations- und Finanzierungsinstrument auch für staatliche Naturschutzverwaltungen eignen, wenn auch deren mögliche Verwendung auf freiwillige Aufgaben der Verwaltungen beschränkt bleiben muss. Vor dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengelder müssen jedoch eine Reihe von Voraussetzungen vorliegen bzw. geschaffen werden.

Auf der Grundlage der Analyse des bisherigen Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns (Kap. 5) und den zwei Befragungen der Unternehmen (vgl. Kap. 6.2 und 6.3) können Handlungsempfehlungen für eine optimierte Anwerbung und einen verbesserten Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern abgeleitet werden (vgl. Kap. 7). Die Vorschläge beziehen sich dabei auf verschiedene Aspekte:

Innerhalb der Naturschutzverwaltungen ist ein *gezielter* Einsatz der Finanzmittel notwendig. Dieser beginnt mit der grundsätzlichen Auseinandersetzung mit Unternehmensspenden und Sponsorengeldern und reicht von der Einbindung der Mitarbeiter über die Regelung der Zuständigkeiten bis zur strategischen Planung der Akquise der Mittel und der Durchführung der Projekte. In allen Pha-

sen des Planungs- und Umsetzungsprozesses sind derzeit Optimierungen möglich. Dies betrifft vor allem die Festlegung von Zielen und Erfolgskriterien, die Analyse der eigenen Ressourcen sowie die der Angebote der Mitbewerber und die Informationsgewinnung über potenzielle Finanzpartner. Weitere Ansatzpunkte für eine Optimierung sind die Auswahl der Projektthemen, die Präsentation der Projekte und die Nachbereitung der Finanzpartnerschaften (vgl. Kap. 7.1).

Die wirtschaftliche Lage der Unternehmen bzw. die Wirtschaftsstruktur Mecklenburg-Vorpommerns bieten derzeit kein günstiges Sponsoringklima. Dennoch treten eine Vielzahl von Unternehmen bereits als Sponsor bzw. Spender auf, wenn auch zum Teil mit vergleichsweise geringem Sponsoringbudget. Weitere Unternehmen planen zukünftig die Vergabe von Spenden bzw. Sponsorengeldern (vgl. Kap. 6.1). Bei einer begrenzten Anzahl von Sponsoren/Spendern und entsprechender Konkurrenz um deren Gelder wird ein strategisches Vorgehen bei der Anwerbung der Mittel und eine ansprechende (Selbst)Darstellung der Großschutzgebiete in den Medien umso wichtiger.

Erschwerend auf den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern wirken sich ungünstige Rahmenbedingungen in den Naturschutzverwaltungen aus (z.B. der Mangel an qualifiziertem Personal, fehlende Finanzmittel für notwendige Vorleistungen oder die Beschränkung möglicher Gegenleistungen). Da eine Aufstockung der Personal- und Haushaltsmittel nicht absehbar ist, ist innerhalb der Naturschutzverwaltungen grundsätzlich über eine veränderte inhaltliche Schwerpunktsetzung und eine Verlagerung von Aufgaben nachzudenken (SRU 2002, vgl. Kap. 7.2). In diesem Zusammenhang wäre auch zu prüfen, ob externe Organisationsformen (z.B. Landesstiftungen, Betriebsgesellschaften, Fördervereine) für die Einwerbung von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern herangezogen bzw. gezielt gegründet werden sollten, um die Naturschutzverwaltungen von diesen Aufgaben zu entlasten (vgl. Kap. 7.4). Über Unternehmensspenden und Sponsorengelder hinaus ist der Einsatz weiterer privater Finanzmittel denkbar, die andere Anforderungen an die Naturschutzverwaltungen stellen (z.B. die Beantragung von Stiftungsgeldern, vgl. Kap. 7.5).

### **Anforderungen an die Kommunikation von Naturschutzverwaltungen**

Eine wesentliche Voraussetzung für einen optimierten Einsatz von privaten Finanzmitteln ist die Verbesserung der Kommunikation der Naturschutzverwaltungen (vgl. Kap. 7.3). Gleichzeitig kann eine erfolgreiche Kommunikation auch zur Akzeptanzsteigerung des Naturschutzes beitragen, etwa durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit und die Partizipation von Landnutzern bei Planungen.

Grundsätzliche Anforderungen an eine Kommunikation sind etwa die klare, anschauliche Formulierung der Ziele des Naturschutzes, die Ermittlung von Zielgruppen und deren gezielte Ansprache mit geeigneten Kommunikationsmittel bzw. Kommunikationsstrategien. Ansatzpunkte hierfür liefert u.a. die Strategie des Sozialen Marketings (vgl. Kap. 7.3.5). Naturschutzanliegen können auch über andere Themenbereiche vermittelt werden, die die Zielgruppen interessieren (z.B. Sport, Kultur u.a.). Auf diese Weise kann der Naturschutz zudem Bündnispartner gewinnen, was seine (politische und gesellschaftliche) Umsetzbarkeit erhöhen könnte.

Kommunikation muss sich sowohl nach außen (z.B. breite Öffentlichkeit, Politik, andere Fachplanungen) als auch nach innen richten. Die Bedeutung interner Kommunikation wird häufig noch unterschätzt. In einem fachlichen Austausch der verschiedenen Naturschutzakteure (Verbände,

Verwaltungen) und einer gemeinsamen Problemsicht können jedoch Interessen gebündelt und erfolgreicher nach außen vertreten werden.

Finanzpartnerschaften mit Unternehmen, die sich bei dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern ergeben, können ein An Schub für eine verbesserte Kommunikation der Naturschutzverwaltungen sein. Sponsorships können Zielgruppen ansprechen, die dem Naturschutz bisher eher uninteressiert oder ablehnend gegenüberstanden. Naturschutzverwaltungen können von den Erfahrungen und Möglichkeiten der Kommunikation in Unternehmen profitieren und Gedankenanstöße für die Verbesserung der eigenen Kommunikationsarbeit erlangen (vgl. Kap. 7.3.6).

Mit einer Erweiterung und Optimierung der Kommunikation sind neue Anforderungen auch an die Mitarbeiter der Naturschutzverwaltungen verbunden. Da bei den überwiegend naturschutzfachlich und verwaltungsrechtlich ausgebildeten Mitarbeitern häufig Kenntnisse z.B. im Bereich des Marketings oder der Öffentlichkeitsarbeit fehlen, müssen sich entsprechende Qualifikationen angeeignet werden bzw. sind ggf. über externe Dienstleister einzuholen. Dies allein reicht jedoch nicht aus. Insbesondere für Verwaltungen bedeuten Kommunikations- und Kooperationsprozesse eine Öffnung und ein Überdenken des Selbstverständnisses (vgl. Kap. 7.3.2).

### **Ausblick auf weiteren Untersuchungsbedarf**

Der Rückzug des Staates aus den nicht verpflichtend zu erledigenden Aufgaben wird vermutlich anhalten. Die personellen und finanziellen Kapazitäten der Naturschutzverwaltungen werden weiterhin eingeschränkt bleiben. Wie bereits in anderen Bereichen (z.B. Kultur, Soziales), wird die Einnahme privater Finanzmittel verschiedener Art (unter anderem auch Unternehmensspenden und Sponsorengelder) zukünftig auch im staatlichen Naturschutz eine zunehmende Bedeutung erlangen. Damit ergeben sich erweiterte Aufgaben und neue Anforderungen an die Naturschutzverwaltungen (siehe oben).

In der Vergangenheit wurde der Einsatz privater Finanzmittel in der Praxis der Naturschutzverwaltungen nur unzureichend untersucht. Auch im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit verbleiben einige Fragen, die gleichzeitig den zukünftigen Forschungs- und Untersuchungsbedarf aufzeigen.

- Wesentlich ist der fachliche, länderübergreifende Austausch der Naturschutzverwaltungen über den möglichen Einsatz privater Finanzmittel. Auf diese Weise können beispielsweise Informationen über neue Entwicklung auf dem Spenden- und Sponsoringmarkt weitergegeben werden. Praktische Erfahrungen der einzelnen Naturschutzverwaltungen mit dem Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern können den übrigen Naturschutzverwaltungen dabei helfen, Risiken zu erkennen und zu minimieren und den Arbeitsaufwand in einigen Bereichen zu vermindern (z.B. durch Weitergabe von recherchierten Informationen, Mustern für Sponsoringverträge, fachlichen Ausarbeitungen zu rechtlichen Fragen u.ä.). Auch die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen (z.B. zu Marketing, vertraglicher Gestaltung u.a.) wäre dabei möglich. In diesem Zusammenhang ist die **Gründung eines länderübergreifenden Arbeitskreises „Private Finanzmit-**

tel“ denkbar, dessen Koordination beispielsweise bei EUROPARC<sup>145</sup> Deutschland liegen könnte.

- Zur praktischen Erprobung des gezielten Einsatzes von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern könnte für eine oder mehrere Naturschutzverwaltungen eine **exemplarische Sponsoringkonzeption** erarbeitet werden, die vor allem den strategischen Planungs- und Umsetzungsprozess zum Inhalt hat. Darauf könnte eine entsprechende Marketingkonzeption aufbauen. Die Ergebnisse der Untersuchung und die daraus gewonnenen Erfahrungen könnten eine hilfreiche Unterstützung für andere Naturschutzverwaltungen sein und ggf. als „Muster“ dienen<sup>146</sup>.
- Die Großschutzgebietsverwaltungen u.a. in Großbritannien und in den USA haben bereits heute weitreichende Erfahrungen mit der Anwerbung privater Gelder. Eine Untersuchung von Methoden, Wegen und Erfahrungen des **Fundraisings in den Großschutzgebieten anderer Länder** kann (unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen) Hinweise auch für deutsche Großschutzgebietsverwaltungen geben.
- Nicht jede Naturschutzverwaltung wird in der Lage bzw. gewillt sein, eigenständig die Akquise privater Finanzmittel durchzuführen. Eine Möglichkeit der Auslagerung ist die Gründung externer Organisationsformen wie Stiftungen oder Betriebsgesellschaften (vgl. Kap. 7.4). Der bisherige Erfolg und die Erfahrungen der in den Bundesländern bestehenden externen Organisationsformen wurde bislang nicht systematisch aufgearbeitet. Ein **länderübergreifender Vergleich der Ziele, Inhalte und Arbeitsweisen externer Organisationsformen** würde den Ländern wichtige Entscheidungshilfen bieten.

---

<sup>145</sup> u.a. deshalb, weil EUROPARC Deutschland bereits eine Koordinationsfunktion für die Großschutzgebiete übernimmt und bereits Erfahrungen im Einsatz von Sponsorengeldern besitzt (s. z.B. Praktikum für die Umwelt der Commerzbank AG)

<sup>146</sup> Auch wenn eine Konzeption natürlich auf die spezifischen Möglichkeiten und Gegebenheiten innerhalb einer Naturschutzverwaltung abheben muss, ist eine Übertragung z.B. verwaltungsstruktureller Zuständigkeiten u.a. innerhalb ähnlicher Naturschutzverwaltungen (z.B. Großschutzgebiete) möglich.

## 9 Anhang

### 9.1 Quellenverzeichnis

#### 9.1.1 Literatur

ABN (Arbeitsgemeinschaft beruflicher und ehrenamtlicher Naturschutz e.V., Hrsg. 1985): Nationalparke. Anforderungen – Aufgaben – Problemlösungen. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege, Band 37. Bonn.

AGBR (Ständige Arbeitsgruppe der Biosphärenreservate in Deutschland, 1995): Biosphärenreservate in Deutschland. Leitlinien für Schutz, Pflege und Entwicklung. Bonn, Heidelberg.

AGBR (Ständige Arbeitsgruppe der Biosphärenreservate in Deutschland, 1999): Leitbild für Biosphärenreservate in Deutschland. 22. AGBR-Sitzung am 29.09.1999; <http://www.europarc-deutschland.de/archiv/leitbild.htm>.

Amt für das Biosphärenreservat Schaalsee (2002): Jahresbericht 2001/2002, Zarrentin (<http://www.schaalsee.de/inhalte/download/jahr02.pdf>).

Amt für das Biosphärenreservat Schaalsee, Trägergemeinschaft Regionale Agenda (Hrsg., 2003): Rahmenkonzept für das Biosphärenreservat Schaalsee, Zarrentin.

ANL (Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege), NNA (Norddeutsche Naturschutzakademie) (Hrsg., 1994): Ökosponsoring – Werbestrategie oder Selbstverpflichtung? NNA-Berichte, 7. Jg., Heft 4, Schneverdingen.

Anonymus (2000): Geben ist seliger als Nehmen. In: iwd (Institut der deutschen Wirtschaft), 26. Jg., H. 34, S.8.

Arretz, M. (1994): Ziele und Probleme des Umwelt-Sponsorings aus Wirtschaftssicht. . In: Laufener Seminarbeiträge 1/95, S. 47-50; hrsg. von der Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL), Laufen/Salzach.

Ausschuss für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2001): Korrigiertes Wortprotokoll 14, 65. Sitzung, 24.09.2001, Berlin.

B. Bomliz Group Bonn (Hrsg. 2002): Sponsoring Trends 2002. Bonn.

B. Bomliz Group Bonn (Hrsg. 2004): Sponsoring Trends 2004. Bonn.

B.A.U.M. e.V. (Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management, Hrsg., 1994): Dokumentation zum Kongress Umwelt-Sponsoring im Rahmen der UTECH 94 am 21./22.02.1994 in Berlin. Hamburg.

Bader, D./Kiel, T. (1994): Finanzierung des staatlichen Naturschutzes. Situation – Defizite – Lösungswege. Schriftenreihe des Instituts für Landschaftspflege und Naturschutz am Fachbereich für Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung, Universität Hannover. Hannover.

Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (2000): Leitfaden „Kommunikation im Naturschutz“, München.

Berndt, R. (1992): Marketing 2. Marketing-Politik, Berlin.

Biebelriether, H. (1985): Zur Vereinbarkeit von natürlicher Entwicklung und wirtschaftlicher Nutzung in Nationalparks, am Beispiel des Nationalparks Bayerischer Wald. In: Arbeitsgemeinschaft beruflicher und ehrenamtlicher Naturschutz e.V. (ABN, Hrsg.): Nationalparke. Anforderungen – Aufgaben – Problemlösungen. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege, Band 37. S. 21 – 30. Bonn.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2000): Umweltbewusstsein in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2002): Umweltbewusstsein in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2004a): Umweltbewusstsein in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage. Berlin.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2004b): Finanzierungshandbuch für Naturschutzmaßnahmen. Berlin.

BNL (Beirat für Naturschutz und Landschaftspflege beim BMU, 1995): Zur Akzeptanz und Durchsetzbarkeit des Naturschutzes. In: Natur und Landschaft, 70. Jg., Heft 2, S. 51 – 61.

Boehm, M. (2000): Röhricht in der Röhre. Anmerkungen über Naturschutz im Fernsehen und anderen Kanälen. In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 51-58.

Boochs, W. (1998): Kultur- und Sportsponsoring. In: Neue Wirtschaftsbriefe (NWB), Nr. 36 vom 31.08.1998, S. 2895- 2902.

Börnecke, S. (2003): Naturschutz und Medien. In: Naturschutz in Deutschland – eine Erfolgsstory? Schriftenreihe des Deutschen Rats für Landschaftspflege (DRL), Heft 75, S. 90-94.

Böttcher/Hürter (1997): Die Rolle von Kommunikation und Kooperation für die Umsetzung von Landschaftsplänen. Eine Untersuchung von drei Fallbeispielen aus Niedersachsen. In: Schriftenreihe des Institutes für Landschaftspflege und Naturschutz am Fachbereich für Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung der Universität Hannover. Arbeitsmaterialien 36. Hannover.

Brendle, U. (2000): Kommunikation im Naturschutz. Politikwissenschaftliche Überlegungen zur Akzeptanzsteigerung des Naturschutzes. In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 139-155.

Brodbeck, K. (1993): Ergebnisse einer Analyse von Umweltsendungen im deutschen Fernsehen. In Natur und Landschaft, 68. Jg. , Heft 11, S. 582-583.

Bruhn, M. (1990): Sozio- und Umweltsponsoring: Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben. Schloss Reichartshausen.

Bruhn, M. (1991): Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsoren. 2. Auflage. Frankfurter Allg. Zeitung für Deutschland, Frankfurt am Main/Schloss Reichartshausen.

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. München.

Bruhn, M. (1998): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Ansatz. Wiesbaden.

Bruhn, M./Wieland, T. (1988): Sponsoring in der Bundesrepublik – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung -. Gemeinschaftsuntersuchung vom BDW Deutscher Kommunikationsverband e.V. und Institut für Marketing an der European Business School. In: Arbeitspapiere des Institut für Marketing an der European Business School; Nr. 10; Hrsg. von M. Bruhn; Schloss Reichartshausen am Rhein.

Bruhn, M./Mehlinger, R. (1995): Rechtliche Gestaltung des Sponsoring: Vertragsrecht – Steuerrecht – Medienrecht – Wettbewerbsrecht. Bd. 1 Allgemeiner Teil; München.

Bruhn, M./Mehlinger, R. (1999): Rechtliche Gestaltung des Sponsoring: Vertragsrecht – Steuerrecht – Medienrecht – Wettbewerbsrecht. Bd. 2 Spezieller Teil; München.

Bruns, D./Möller, M. (1992): Verwaltungsrecht in den Neuen Bundesländern. Vieselbach/Erfurt.

BSM (Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing – Deutscher Fundraising Verband e.V., 1999): bsm-Newsletter 1/1999.

BSM (Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing– Deutscher Fundraising Verband e.V., 2000): Zahlen zum Fundraising in Deutschland. In: <http://www.sozialmarketing.de/zahlen.htm>

BSM (Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing – Deutscher Fundraising Verband e.V., 2001): Wir über uns. In: <http://www.sozialmarketing.de/home.htm>

BSM (Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing – Deutscher Fundraising Verband e.V., 2001): Aktuelles. Langzeitstudie Spendenmarkt, Spendenbilanz 1999. In: <http://www.sozialmarketing.de/aktuell.htm>

BSM (Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing – Deutscher Fundraising Verband e.V., 2003): Zahlen zum Fundraising in Deutschland. Stand 26.08.2003. In: <http://www.fundraisingverband.de/zahlenallgemein.htm>

Büchter, C./Leiner, C. (2000): Schutzkategorien im Naturschutzrecht – Systematische und kritische Übersicht. Universität Gesamthochschule Kassel GhK (Hrsg.), Arbeitsberichte des Fachbereichs Stadtplanung, Landschaftsplanung, H. 139, Kassel.

Bühler, T., et. al. (2001): Projektförderung durch Stiftungen. Umweltschutz und Lokale Agenda 21. Hrsg. vom Wissenschaftsladen Bonn e.V., Bonn.

BUND (Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland, Hrsg. 2001): BUND-Marktanalyse: In Supermärkten durchschnittlich weniger als drei Prozent Bio / Lebensmittelhandel muss Agrarwende stärker fördern [http://www.bund.net/lab/reddot2/pressemitteilungen\\_982.htm](http://www.bund.net/lab/reddot2/pressemitteilungen_982.htm)

Bundesamt für Naturschutz (1998): Zahlungsbereitschaft für Naturschutzprogramme. Potenzial und Mobilisierungsmöglichkeiten am Beispiel von drei Regionen. Endbericht des F & E-Vorhabens Nr. 101 01 121 im Auftrag des BfN. In: Angewandte Landschaftsökologie, Heft 25, Bonn- Bad Godesberg.

Burens, Peter-Claus (1996): Die Kunst des Bettelns: Tipps für erfolgreiches Fundraising. München.

Bürger, J.H. (1984): Public Relations (PR): Gebrauchsanleitungen für praxisorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Grundwerk 1989; 22. Nachlieferung 10/1994. Landsberg am Lech.

Der Präsident des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern (2003): Jahresbericht 2003 des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung und der Haushaltsrechnung 2001. Pressemitteilung vom 06.03.2003, Schwerin.

Deutscher Bundestag (1994): Humanitäres Spendenwesen in der Bundesrepublik Deutschland. Drucksache 12/6704 vom 07.07.1994, S. 5.

Deutscher Rat für Landespflege (DRL, 2003): Naturschutz in Deutschland – eine Erfolgsstory? Schriftenreihe des Deutschen Rats für Landespflege (DRL), Heft 75, S. 5-29.

Deutscher Spendenrat e.V. (o. J.): Homepage. In: <http://spendenrat.com/index.htm>

Deutsches MAB Nationalkomitee (1996): Kriterien für Anerkennung und Überprüfung von Biosphärenreservaten der UNESCO in Deutschland, Deutsches Nationalkomitee für das UNESCO-Programm „Der Mensch und die Biosphäre“, Bonn.

Deutsches Nationalkomitee für das UNESCO-Programm „Der Mensch und die Biosphäre“ (MAB) (1996): Biosphärenreservate. Die Sevilla-Strategie und die Internationalen Leitlinien für das Weltnetz. Bundesamt für Naturschutz. Bonn.

Deutsches Nationalkomitee für das UNESCO-Programm „Der Mensch und die Biosphäre“ (MAB) (1996): Kriterien für die Anerkennung und Überprüfung von Biosphärenreservaten der UNESCO in Deutschland. Bundesamt für Naturschutz. Bonn.

Deutsches Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI, o. J.): Spenderberatung – Hinweise zum DZI Spenden-Siegel. in: <http://www.dzi.de/hinweise.htm>.

DSK (Deutsches Spendeninstitut Krefeld, 1994): Deutsches Spendenbarometer 1994; in: <http://www.dsk.de/presse/dsb94.htm>

DSK (Deutsches Spendeninstitut Krefeld, 1995a): Vertrauen durch Kontrolle? Die Zukunft des Spendenwesens: Prüfung versus Transparenz. <http://www.dsk.de/presse/kontroll.htm>

DSK (Deutsches Spendeninstitut Krefeld, 1995b): Deutsches Spendenbarometer 1995- Umbruch im Spendenwesen; in: <http://www.dsk.de/presse/baro95.htm>

DSK (Deutsches Spendeninstitut Krefeld, 1995c): Hintergrundinformationen zum Spendenwesen. <http://www.dsk.de/presse/hintergr.htm>

DSK (Deutsches Spendeninstitut Krefeld, 1998): Deutsches Spendenbarometer 1998 – Hilfsbereitschaft steigt; in: <http://www.dsk.de/Presse/baro98.htm>

Erdmann, K.-H. (1997): Biosphärenreservate der UNESCO: Schutz der Natur durch eine dauerhaft – umweltgerechte Entwicklung. In: Erdmann, K.-H./Spandau, L. (Hrsg. 1997): Naturschutz in Deutschland: Strategien, Lösungen, Perspektiven. S. 51 – 69. Stuttgart.

ESB Europäische Sponsoring-Börse (2000): ESB – Marktplatz, Partner-Netzwerk und Informationsdienstleister. In: <http://www.esb-online.com/wir.htm>.

Europäische Kommission, GD Regionalpolitik (2004): Die Kohäsion am Wendepunkt 2007 – Verordnungsvorschläge der Europäischen Kommission zur Reform der Kohäsionspolitik, Zeitraum 2007 – 2013; Info regio Mitteilungsblatt 2004. Brüssel.

EUROPARC Deutschland (2000): 1990 – 2000. 10 Jahre Nationalparkprogramm. Berchtesgaden.

EUROPARC Deutschland (2000b): Schaalsee erhält Anerkennung. In : EUROPARC –Newsletter Nr. 6, 1/2000, S. 6; Grafenau.

EUROPARC DEUTSCHLAND (Hrsg., 2000c): Leitfaden zur Erarbeitung von Nationalparkplänen. Eberswalde.

EUROPARC (2001): Entwurf Leitbild für Naturparke in Deutschland. Unveröffentlichter Entwurf der Naturpark-AG, 30./31.01.2001.

Finanzministerium Mecklenburg-Vorpommern, Innenministerium Mecklenburg-Vorpommern (2004): Vorläufige Schätzung der finanziellen Folgen der Reform der öffentlichen Verwaltung in Mecklenburg-Vorpommern. Schwerin.

Finanzministerium/Landesrechnungshof Mecklenburg-Vorpommern (2005): Finanzministerin und Rechnungshof-Präsident stellen ersten Benchmark-Report vor. Pressemitteilung 08/05 vom 31.05.2005.

Fleischer, B. (1998): Umweltsponsoring in der Oberlausitz/Sachsen. Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel des Biosphärenreservates Oberlausitzer Heide- und Teichlandschaft. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Landschaftspflege und Naturschutz der Universität Hannover. Hannover.

FÖNAD (Föderation der Natur- und Nationalparke Europas, Sektion – Deutschland e.V., 1997): Studie über bestehende und potenzielle Nationalparke in Deutschland, im Auftrag des Bundesamtes für Naturschutz, bearbeitet von Biebelriether, H. et. al. Angewandte Landschaftsökologie H. 10, Bonn - Bad Godesberg.

Gabler Wirtschaftslexikon (1997), 14. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden, Band 1-4.

Gallist, D./Hartwig, A. (1994): Kultur und Sponsoring. PR Magazin 6/1994, S. 31 ff.

Gassner, E. (1995): Das Recht der Landschaft: Gesamtdarstellung für Bund und Länder. Radebeul.

Gast, J. (2000): Aufgaben des Fördervereins im Naturpark Nossentiner/Schwinzer Heide. In: Natur und Landschaft, 75. Jg. H. 3, S. 110 – 113.

Gerß, W. (2000): Ehrenamtliche Professionalität im Naturschutz als Grundlage einer Ökosponsoring-Partnerschaft. NUA - Hefte, Nr. 8, S. 33 - 37. hrsg. von der Natur- und Umweltschutz-Akademie des Landes Nordrhein-Westfalen, Recklinghausen.

GFN (Gesellschaft zur Förderung des Nationalparks Harz e.V., 1996): Aktuelle Projekte der Gesellschaft zur Förderung des Nationalparks Harz e.V., Goslar.

Gilhaus, A. (2000): 100 Jahre Naturschutz. Öffentlichkeitsarbeit mit Geschichte – Kampagnen im Nabu, vorgestellt an ausgewählten Beispielen. In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 61-68.

Goppel, C. (2000): Natur in der Werbung und Was kann der Naturschutz von der Werbung lernen? In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 113-124.

Gortheil, R./Kramer, R./Stölting, A. (1995): Ökosponsoring oder Ist der Naturschutz noch zu retten? Unveröffentlichte Ausarbeitung der Bezirksregierung Weser-Ems/Niedersachsen.

Gottschalg, S. (2001): Spenden und Sponsorengelder im staatlichen Naturschutz am Beispiel des Biosphärenreservates „Schaalsee“ (Mecklenburg-Vorpommern)“; unveröffentlichte Projektarbeit im Vertiefungsstudium Landschaftsökologie der Universität/Gesamthochschule Kassel. Kassel.

Grüßer, B. (1994): Organisationsformen des Umweltsponsorings. Vortrag zum Kongress Umwelt-Sponsoring, 21./22.02.1994, im Rahmen der UTECH 94; Kongressdokumentation, hrsg. vom Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.), Hamburg.

Grüßer, B. (1994): Strategien für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit – muss Naturschutz Spaß machen? In: Mitteilungen aus der NNA (Norddeutsche Naturschutzakademie), 5. Jg., Heft 3, S. 70 – 77, Schneverdingen.

Haaf, G. (1997): Mehrheiten für den Naturschutz durch Öffentlichkeitsarbeit? In: Mitteilungen aus der NNA (Norddeutsche Naturschutzakademie), 8. Jg., Heft 1, S. 37- 38, Schneverdingen.

Habelt, Ute (1995): Öko-Sponsoring – Chancen auch für den behördlichen Naturschutz? Unveröffentlichte Häusliche Prüfungsarbeit im Landespflege-Referendariat bei der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umweltschutz Berlin. Berlin.

Haibach, Marita (1996): Fundraising: Spenden, Sponsoring, Stiftungen; ein Wegweiser für Vereine, Initiativen und andere Non-Profit-Organisationen. Frankfurt am Main/New York.

Halcour, F. (1992): Marketing mit ökologisch orientierten Zielsetzungen für die Erhaltung von Ökosystemen durch Umweltsponsoring. Dissertation an der TU München, Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Gartenbaues. Studien zur Wirtschafts- und Organisationslehre der Landespflege, Heft 3, Technische Universität München, Freising-Weihenstephan.

Halcour, F. (1994): Umweltsponsoring – Empfehlungen an Umweltschutz-Organisationen. In: Laufener Seminarbeiträge 1/95, S. 39-44; hrsg. von der Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL), Laufen/Salzach.

Hammerl, B.M. (1994): Umweltbewusstsein in Unternehmen. Eine empirische Analyse des Umweltbewusstseins im Rahmen der Unternehmenskultur. Europäische Hochschulschriften, Reihe V: Volks- und Betriebswirtschaft, Bd./Vol 1580. München.

Hampicke, U. (1991): Naturschutzökonomie. Stuttgart.

Harthun, M. (1998): Woran der Nationalpark Kellerwald vorerst scheiterte. In: Natur und Landschaft, 73. Jg., H5, S. 223 – 227.

Hecker, R./Wedekind, I./Knapp, D. (2000): Corporate Identity im Naturschutz. Beispiele aus den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns. In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 101-109.

Heiland, S. (1999): Voraussetzungen erfolgreichen Naturschutzes. Individuelle und gesellschaftliche Bedingungen umweltgerechten Verhaltens, ihre Bedeutung für den Naturschutz und die Durchsetzbarkeit seiner Ziele. Landsberg.

Heiland, S. (2000): Sozialwissenschaftliche Dimensionen des Naturschutzes. Zur Bedeutung individueller und gesellschaftlicher Prozesse für die Naturschutzpraxis. In: Natur und Landschaft, 75. Jg. Heft 6, S. 242 – 249.

Herzog, A. (2000): Ein gestörtes Verhältnis? Oder Warum tut sich der Naturschutz mit der Öffentlichkeit so schwer? In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 41- 50.

Hessisches Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft und Forsten (1999): Möglichkeiten des Einsatzes von Sponsoring in der Umweltverwaltung. Unveröffentlichte Umfrage in den Länderministerien, Wiesbaden.

Hönig, H.-J. (2000): Unternehmen als Sponsoren. In: Ökosponsoring: ein Beitrag zur lokalen Agenda 21. Partnerschaft mit Unternehmen am Beispiel der Henkel KgaA; NUA - Hefte, Nr. 8, S. 8 - 12. hrsg. von der Natur- und Umweltschutz-Akademie des Landes Nordrhein-Westfalen, Recklinghausen.

Hübner, G. (1998): Inhalte und Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Psychologie/Soziales Marketing“, In: Zur Gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN -Skripten 2, S. 63-68

Hübner, G. (2000): Kommunikationsstrategien für den Naturschutz. In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 125- 137.

Hubo, C./Krott, M. (1998): Inhalte und Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Politikwissenschaft“, In: Zur Gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN -Skripten 2, S. 57-61 .

Industrie- und Handelskammer zu Schwerin (2005): Wirtschaftliche Belebung 2004 in Deutschland und in Mecklenburg-Vorpommern. Pressemitteilung vom 13.01.2005; <http://www.ihkzuschwerin.de>

Innenministerium Mecklenburg-Vorpommern (2003): Eckpunkte zur Reform der öffentlichen Verwaltung. Schwerin.

Institut für Wirtschaftsforschung Halle/Seitz, H. (2005): Benchmarking-Report Mecklenburg-Vorpommern – Öffentliche Aufgabenerfüllung im Ländervergleich. Gutachten im Auftrag des Landesrechnungshofs und des Finanzministeriums Mecklenburg-Vorpommern. Halle, Dresden.

Investorenportal Mecklenburg-Vorpommern (2004): Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommern 2004. Mitteilung vom 22.12.2004. [www.investorenportal-mv.de](http://www.investorenportal-mv.de)

Ipsos (o. J.): Soziales Engagement macht sich bezahlt. [http://sponsorboerse.com/tips\\_stud.htm](http://sponsorboerse.com/tips_stud.htm)

Ipsos (1998): Kombinationen, die ankommen. [http://www.sponsorboerse.com/tips\\_stud.htm](http://www.sponsorboerse.com/tips_stud.htm).

ISPR (Internationale Sportrechte-Verwertungsgesellschaft GmbH, Hrsg., 1998): Sponsoringklima 98, München.

ISPR (Internationale Sportrechte-Verwertungsgesellschaft GmbH, Hrsg., 1999): Sponsoringklima 99, München.

IUCN (Internationale Union zum Schutze der Natur, 1994): Richtlinien für Management-Kategorien von Schutzgebieten, Nationalparkkommission mit Unterstützung des WCMC, IUCN, herausgegeben von der Föderation der Natur- und Nationalparke Europas (FÖNAD), Grafenau.

Iwd (Institut für deutsche Wirtschaft) (2000): Eine wohlhabende Generation. <http://www.iwkoeln.de/IWD/i-archiv/iwd26-00/i26-00-8.htm>.

Jarmatz, K./Mönke, R. (1994): Errichtung und Sicherung schutzwürdiger Teile von Natur und Landschaft mit gesamtstaatlich repräsentativer Bedeutung. Projekt Schaalsee-Landschaft, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern. in: *Natur und Landschaft*, 69. Jg., Heft 7/8, S. 315 – 322, 1994.

Jungius, H. (1985): Das Nationalparkkonzept heute und im Rahmen der internationalen Entwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft beruflicher und ehrenamtlicher Naturschutz e.V. (ABN, Hrsg.): *Nationalparke. Anforderungen – Aufgaben – Problemlösungen.*, Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege, Band 37. S. 9 – 17. Bonn.

Karger, C. (1995): Naturschutz in der Kommunikationskrise? In: *Arbeiten zur Risiko-Kommunikation*, Heft 53, S. 2- 29. hrsg. von der Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik (MUT), Forschungszentrum Jülich GmbH, Jülich.

Karger, C. (1996): Naturschutz in der Kommunikationskrise. In: *Berichte der ANL (Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege)*, Sonderdruck aus Heft 20, S. 73-81, Laufensalzach.

Karger, C./Wiedemann, P. (1994): Wahrnehmung von Umweltproblemen. In: *Natur und Landschaft*, 69. Jg., Heft 1, S. 3-8.

Kaule, G. (1991): *Arten- und Biotopschutz*. Stuttgart.

Klee, A. (1999): *Naturschutz auf dem Markt – Marketing für den Naturschutz*. Unveröffentlichter Vortrag an der Alfred Toepfer Akademie für Naturschutz am 08.11.1999, Schneverdingen.

Knapp, H.-D. (1995): Vision- Wirklichkeit –Perspektive. Das ostdeutsche Nationalparkprogramm fünf Jahre danach. In: Nationalpark H. 2/1995, S. 6 – 12.

Koelbl, S. u.a. (1998): Das kalkulierte Mitgefühl. In: DER SPIEGEL 52/1998, S. 38 – 48, Hamburg.

Kolodziejcok, K.-G. (1985): Unterschiede zwischen Nationalpark und anderen Schutzgebieten aus rechtlicher Sicht – bezogen auf die Bundesrepublik Deutschland. In: Arbeitsgemeinschaft beruflicher und ehrenamtlicher Naturschutz e.V. (ABN, Hrsg. ): Nationalparke. Anforderungen – Aufgaben –Problemlösungen. Jahrbuch für Naturschutz und Landschaftspflege, Band 37. S. 18 – 23. Bonn

Kolodziejcok, K.-G./Recken, J. (1977ff): Naturschutz, Landschaftspflege und einschlägige Regelungen des Jagd- und Forstrechts. Loseblattausgabe, Berlin.

Kruse-Graumann, L. (1997): Naturschutz und Umweltbildung. In: Erdmann, K.-H./Spandau, L. (Hrsg. 1997): Naturschutz in Deutschland: Strategien, Lösungen, Perspektiven. S. 241-. Stuttgart.

Kühnau, C. (1999): Ökosponsoring – neues Terrain für den Naturschutz. In: Garten + Landschaft, 109. Jg., H. 8, S. 20 – 22.

Kühnau, C. (2000): Spenden und Sponsorengelder im staatlichen Naturschutz. Ergebnisse einer länderübergreifenden Umfrage. In: Naturschutz und Landschaftspflege. 32. Jg. H. 9, S. 278 –281.

Kühnau, C./Wölper, C. (2001): Neuregelung des Stiftungssteuerrechtes – Chance für den Naturschutz? In: Naturschutz und Landschaftsplanung, 33. Jg., H. 4, S. 134 – 135.

Lamp, Jochen (2002): Das geplante Nationalparkhaus Jasmund. In: Bundesamt für Naturschutz (Hrsg.): EU-Strukturfonds und die zweite Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik. Neue Möglichkeiten der Finanzierung von Naturschutz. S. 43 - 44, BfN-Skripten 63. Bonn-Bad Godesberg.

Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete (LFG) Mecklenburg-Vorpommern (2004): Rastplatz Natur. Malchin.

Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommern/Nationalparkamt Müritz (2004): Nationalparkplan für den Müritz-Nationalpark. Band 1-3. Malchin, Hohenzieritz.

Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommern/Nationalparkamt Vorpommersche Boddenlandschaft (2004): Nationalparkplan für den Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft. Band 1-3, Malchin, Born.

Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommern/Naturpark Mecklenburgisches Elbtal/Landkreis Ludwigslust/Regionaler Planungsverband Westmecklenburg (2001): Naturparkplan. Leitbild und Ziele. Malchin, Ludwigslust.

Landesjugendring Mecklenburg-Vorpommern (o. J.): Ehrenamtskampagne „99 + x“. Was ist Ehrenamt und was macht Ehrenamt in Mecklenburg-Vorpommern aus?. <http://jugendinmv.de>

Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern (2000): Operationelles Programm Mecklenburg-Vorpommern, Förderperiode 2000-2006, Stand 24.07.2000, Schwerin.

Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern (2003): Verwaltungsreform Mecklenburg-Vorpommern. In Zukunft einfach besser. Eckpunkte zur Reform der öffentlichen Verwaltung im Land Mecklenburg-Vorpommern. Dokumentation des Beschlusses der Landesregierung vom 21. Januar 2003. Schwerin.

Landtag Mecklenburg-Vorpommern, Landwirtschaftsausschuss (2004): Mitteilung vom 08.09.2004; [www.landtag-mv.de](http://www.landtag-mv.de)

Lange, H. (1998): Inhalte und Ergebnisse der Arbeitsgruppe „Soziologie“, In: Zur Gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN -Skripten 2, S. 69-74.

Leitschuh-Fecht, H. (1996): Marketing für den Naturschutz. In: Berichte der ANL (Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege, Sonderdruck Heft 20, S. 83- 86, Laufen-Salzach.

Löbber, F.-J., Öko-Sponsoring e.V. (1993): Öko-Sponsoring. Das neue Finanzierungsinstrument der Kommunen für den Umweltschutz. In: Entsorgungs-Technik, 5/6 1993, S. 42-43.

Makowski, H. (1998): Presseanalyse zum Thema „Akzeptanz deutscher Nationalparke in der Presse“, Zeitraum August – Oktober 1997; In: Zur Gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN -Skripten 2, S. 35- 42.

Matschke, M.J./Hering, T. (1998): Kommunale Finanzierung. München.

Meffert, H. (1986): Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik. Wiesbaden.

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption, Strategie, Implementierung mit Praxisfällen. Stuttgart.

Meininger, F. (2000): Möglichkeiten, Grenzen und Praxis des Sponsorings der öffentlichen Verwaltung. Die öffentliche Verwaltung in ihrer Eigenschaft als Sponsor und Gesponserte. Dissertationsschrift an Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Speyer.

Ministerium für Arbeit und Bau des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Auftraggeber, 2001): Expertise zur EU-Osterweiterung. Arbeitsmarktpolitische Konsequenzen und Handlungsoptionen für Mecklenburg-Vorpommern. Hamburg.

Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung des Landes Mecklenburg-Vorpommern (2002): IAB-Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern, Ergebnisse der siebten Welle 2002. Berlin.

Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg. 2003): Bevölkerungsentwicklung. Raumentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern. In: Informationsreihe der Obersten Landesplanungsbehörde Nr. 7, 10/2003.

Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg. 2003): Bevölkerungsentwicklung Mecklenburg-Vorpommern. Raumentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern. Informationsreihe der Obersten Landesplanungsbehörde Nr. 7, 10/2003, Schwerin.

Ministerium für Ernährung und ländlichen Raum Baden-Württemberg (1998): unveröffentlichtes Konzept zum Einsatz von Sponsoring, Stuttgart.

Mitschang, S. (1994): Die Aufgaben und Instrumente des Naturschutzes und der Landschaftspflege nach dem neuesten Stand des Bundes- und Landesrechts. In: UPR, H. 6, S. 206 – 215.

Müller, H. (1997): Medien im Natur- und Umweltschutz: Ein journalistisches Trauerspiel in Zeiten purer Wirtschafts-, In- und Freizeit-Kultur. In: Natur und Landschaft, 72. Jg., Heft 1, S. 16- 19.

Müller, H. (1997): Medien im Natur- und Umweltschutz: Ein journalistisches Trauerspiel. In: Berichte der ANL (Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege), Heft 21, S. 19-24, Laufen-Salzach.

Nationalpark Schleswig—Holsteinisches Wattenmeer, Nationalparkamt (2000): Jahresbericht 1999. <http://www.wattenmeer-nationalpark.de/nationalparkamt/jahresbericht/ausg.htm>

Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft (2000): Die ersten 10 Jahre. In: Nationalpark-Info 10, Born.

Niermann, I. (2001): Studie zur Personalsituation in den Naturschutzverwaltungen in der Bundesrepublik Deutschland. Schlussbericht, im Auftrag des Sachverständigenrates für Umweltfragen. Hannover.

Notheis, D. (1992): Strategisches Spendenmarketing. Ein Phasenkonzept zur Beschaffungspolitik von Sozio-Institutionen. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing, Universität Mannheim.

Notheis, D. (1994): Ansatzpunkte und Strategien zur Akquisition von Unternehmensspenden: eine explorative Studie zum Spendenmarketing spendenakquirierender Organisationen. M und P, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart.

Oberholz, A. (1994): Kein leichtes Geschäft – Das Öko-Sponsoring fristet im Vergleich zur Sport- und Kulturförderung immer noch ein Schattendasein. In: Umwelt Magazin (4), 1994, S. 40-42.

Oertner, K. (2002): Chancen für die Natur. Das neue Bundesnaturschutzgesetz. In: Nationalpark 3/2002, S. 45-47.

Osterloh, M. (2002): Öffentlichkeitsarbeit in der Verwaltung – Möglichkeiten, Chancen und Grenzen. In: FuB, Heft 4, S. 161-168.

Ostermann, O. (1994): Großschutzgebiete in der Diskussion. Drei Jahre Nationalparkamt Mecklenburg-Vorpommern. In: Natur und Landschaft, 69. Jg., H.9, 1994, S. 420 – 423.

Ostermann, O. (2000): Naturparke neuer Prägung: Übersicht und Entwicklung der Naturparke in Mecklenburg – Vorpommern. In: Natur und Landschaft, 75. Jg, H3, S. 98 – 101.

Panek, N. (1999): Nationalpark-Zukunft in Deutschland – einige kritische Anmerkungen und Thesen. In: Natur und Landschaft, 74. Jg., H.6, S. 266 – 272.

Pape, K. (2000): Öffentlichkeitsarbeit zwischen globalem Anspruch und lokalen Problemen im UNESCO-Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin. In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 23-34.

Papenfuß, S. (1995): Ökosponsoring. Ein neues Finanzierungs- und Kommunikationsinstrument für den staatlichen Naturschutz? Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Universität Hannover, Institut für Landesplanung und Raumforschung des Fachbereiches Landschaftsarchitektur und Umweltentwicklung. Hannover.

Präsident des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern (2003): Pressemitteilung 06.03.2003. Jahresbericht 2003 des Landesrechnungshofes Mecklenburg-Vorpommern über die Prüfung der Haushalts- und Wirtschaftsführung und der Haushaltsrechnung 2001. Schwerin. <http://www.lrh-mv.de>.

Rabius, E.-W./Holz, R. (Hrsg., 1993): Naturschutz in Mecklenburg-Vorpommern. Schwerin.

Rahofer, M. (1996): Natur- und Umweltschutz in den Medien. In: Berichte der ANL (Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege), Sonderdruck Heft 20, S. 95- 98, Laufen-Salzach.

Rech, A. (2000): Die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Umweltstiftung WWF-Deutschland. In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 69-77.

Rösner, H.-U. (2002): Naturschule Nationalpark. Besucherinformation in den deutschen Nationalparks – Beispiele und Perspektiven für die Zukunft. Hrsg. von WWF Deutschland (Hrsg.), S. 13 – 117. Frankfurt a. M.

Schiffer, E./Schiffer, P. (2001): Kommunikative Unternehmensführung. Teil 4: Ökosponsoring als Instrument der Umweltkommunikation. In: Betriebliches Umweltmanagement, Hrsg. U. Lutz, K. Döttinger, K. Roth; [www.betrieblichesumweltmanagement.de/bum020604.htm](http://www.betrieblichesumweltmanagement.de/bum020604.htm)

Schneider, W. (1995): Struktur und wirtschaftliche Bedeutung des Spendenmarktes in Deutschland. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium. 24. Jg (1995), Nr. 12, S. 623 – 628.

Schneider, W. (1996): Die Akquisition von Spenden als eine Herausforderung für das Marketing. In: Schriften zum Marketing, Band 41; Verlag Ducker und Humblot, Berlin.

Schricker, H. (1987): Wirtschaftliche Tätigkeit der öffentlichen Hand und unlauterer Wettbewerb. Köln.

Schröder, W. (1998): Akzeptanzsicherung von Großschutzgebieten: Erfahrungen eines Beraters. In: Zur Gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 2, S. 43- 47.

Schulze, G. (2000): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. Frankfurt a. Main.

Schuster, K. (2003): Image und Akzeptanz von Naturschutz in der Gesellschaft. In: Naturschutz in Deutschland – eine Erfolgsstory? Schriftenreihe des Deutschen Rats für Landespflege (DRL), Heft 75, S. 80-89.

Schweppe-Kraft, B./Winkelbrandt, A. (2004): Regionalität: Chancen für Ökolandbau und Naturschutz. Vortrag zur IfLS-Tagung „Ökologischer Landbau und nachhaltige Regionalentwicklung –

Strategien, Erfolge, Probleme, Handlungs- und Forschungsbedarf“ am 11.03.2004. Frankfurt a. M.

Schweriner Volkszeitung (2003): Wir im Osten – chancenlos? Eine Serie der Schweriner Volkszeitung in Zusammenarbeit mit der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft; 18. Juni 2003: Schiffbau auf Schlingerkurs. [www.svz.de/wirimosten/](http://www.svz.de/wirimosten/)

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung, Umweltschutz und Technologie (1999): Leitfaden Sponsoring/Werbung. Unveröffentlicht. Berlin.

SRU (Sachverständigenrat für Umweltfragen) (1987): Umweltgutachten 1987, Bonn.

SRU (Sachverständigenrat für Umweltfragen, 1996): Umweltgutachten 1996. Zur Umsetzung einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung. Bonn, Stuttgart.

SRU (Rat der Sachverständigen für Umweltfragen, 2002): Sondergutachten „Für eine Stärkung und Neuorientierung des Naturschutzes“, Drucksache 14/9852, Berlin.

Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern (2003): Zur Gesamtwirtschaftlichen Situation Mecklenburg-Vorpommerns. Schwerin. [www.statistik-mv.de/doku/veroeff/Wirtschaftsentwicklung.pdf](http://www.statistik-mv.de/doku/veroeff/Wirtschaftsentwicklung.pdf).

Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern (2004): Statistisches Jahrbuch 2004. Schwerin. [www.statistik-mv.de](http://www.statistik-mv.de)

Stoll, S. (1998): Ursachen der Akzeptanzprobleme in Großschutzgebieten. In: Zur Gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN -Skripten 2, S. 49-55.

Stratmann, U. (2000): Finanzierung des Naturschutzes in Deutschland. In: Treffpunkt Biologische Vielfalt; hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, Bonn.

Stratmann, U. (2002): Entwicklung der Naturschutzausgaben der Flächenländer und des Bundes. Göttingen (Georg-August-Universität, Institut für Agrarökonomie, Arbeitsbereich Umwelt- und Ressourcenökonomik), Gutachten im Auftrag des Bundesamtes für Naturschutz.

Stratmann, U./Marggraf, R. (2001): Ausgaben des staatlichen Naturschutzes in Deutschland: Analyse und Bewertung. In: Grenzenloser Naturschutz – eine Herausforderung für Europa. Greven: Kilda, Bd. 53, S. 183-194.

Strunz, H. (1993): Verwaltung. Einführung in das Management von Organisationen. München, Wien.

Stuhr, H.J./Walz, S. (1997): Allgemeines Verwaltungsrecht, Frankfurt a.M.

Succow, M. (1994): Bodennutzung in Biosphärenreservaten und Naturparken neuer Prägung: Zur Neuorientierung der Landnutzung in Deutschland – Sorgen und Chancen. In: Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern/FöNad, a.a.O., S.57 – 60.

Thate, D. (1994): Ökosponsoring – die etwas andere Unternehmensinitiative. In: Laufener Seminarbeiträge 1/95, S. 7-9; hrsg. von der Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege (ANL), Laufen/Salzach.

Tisdale, T. (2000): Wie wird Naturschutz wahrgenommen? In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 35-40.

Töpfer, A. (1990): Marketing im öffentlichen Sektor. In: Die Verwaltung 23, S. 409- 424. Berlin.

Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern, Abt. Naturschutz und Landschaftspflege (1999): Nationalparke in Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin.

Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern (2000a): Biosphärenreservate in Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin.

Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern, Abt. Naturschutz und Landschaftspflege (2000b): Naturparke in Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin.

Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern, Referat Landschaftsplanung und integrierte Umweltplanung (2003): Gutachtliches Landschaftsprogramm Mecklenburg-Vorpommern. Schwerin.

Umweltstiftung WWF-Deutschland (Hrsg. 1999): Die Bedeutung von Nationalparks für den Tourismus. Frankfurt am Main.

Urselmann, M. (2000): Zunehmender Verdrängungswettbewerb auf stagnierendem Spendenmarkt. In: bsm-Newsletter 4/2000, S. 12-14.

VDN (Verband Deutscher Naturparke e.V.)(o. J.):<http://www.verband-deutscher-naturparke.de>

VDN (Verband Deutscher Naturparke e.V., 1984):Die deutschen Naturparke – Aufgaben und Ziele. Bispingen.

VDN (Verband Deutscher Naturparke e.V., 1995): Die deutschen Naturparke – Aufgaben und Ziele. Erste Fortschreibung 1995. Bispingen.

Vieth, C. (2000): Wege zur besseren Akzeptanz. In: Darstellung des Naturschutzes in der Öffentlichkeit. Erfahrungen, Analysen, Empfehlungen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten 20, S. 157- 162.

Voss, A. (1992): Betteln und Spenden. Berlin.

Wagner, S. (2002): Zur privaten Finanzierung des Naturschutzes in Deutschland. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der TU Berlin, Fakultät Architektur, Umwelt und Gesellschaft, Institut für Landschafts- und Umweltplanung. Berlin.

Wiersbinski, N. (1998): Akzeptanz bei Naturschutzmaßnahmen – neue Wege zur Lösung eines alten Problems. In: Zur Gesellschaftlichen Akzeptanz von Naturschutzmaßnahmen. Hrsg. vom Bundesamt für Naturschutz, BfN -Skripten 2, S. 3-7.

Wiesner, H. (1997): Das staatliche Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen. Mannheim, Bonn.

Wiesner, V. (1999): Vorschläge für ein Nationalpark-Marketingkonzept in Niedersachsen. Zusammenfassung des Ergebnisberichts einer Projektgruppe des Niedersächsischen Umweltministeriums, der Nationalparkverwaltungen und der Alfred-Toepfer-Akademie für Naturschutz. In: NP-Marketing Broschüre, 3-99.

Wirtschaftsministerium Mecklenburg-Vorpommern (2004): Jahreswirtschaftsbericht 2004. Schwerin.

Wörnle, P. (1995): Öffentlichkeitsarbeit für den Naturschutz. In: Berichte der ANL (Bayerische Akademie für Naturschutz und Landschaftspflege), Beiheft 12, S. 25 - 34, Laufen-Salzach.

WWF Deutschland (Hrsg., 1993): Die Bedeutung von Nationalparks für den Tourismus. Frankfurt a. M.

Zillessen, R./Rahmel, D. (Hrsg., 1991): Umwelt sponsoring: Erfahrungsberichte von Unternehmen und Verbänden. Frankfurt am Main, Wiesbaden.

ZMP (Zentrale Markt- und Preisberichtsstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft GmbH, 2002): Marktforschungsstudie Wie viel Bio wollen die Deutschen?, Bonn.  
<http://www.zmp.de>.

## 9.1.2 Gesetze, Verordnungen

Abgabenordnung vom 16. März 1976 (BGBl. I 1976, 613), zuletzt geändert 21. 6.2005 (BGBl. I 1818)

Bundeshaushaltsordnung vom 19.08.1969 (BGBl. I 1969, S. 1284), i. d. Fassung vom 17.06.1999 (BGBl. I 1999, S. 1334)

Einkommensteuergesetz i. d. Fassung vom 19.10.2002 (BGBl. I 4210), zuletzt geändert 09. 12.2004 (BGBl. I S. 3242)

Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (Bundesnaturschutzgesetz – BNatSchG) i. d. Fassung vom 21.09.1998

Gesetz über Naturschutz und Landschaftspflege (Bundesnaturschutzgesetz - BNatSchG) i. d. Fassung vom 25. März 2002 (BGBl. I S.1193)

Gesetz zum Schutz der Natur und der Landschaft im Lande Mecklenburg-Vorpommern (LNatG M-V – Landesnaturschutzgesetz) vom 22.10.2002, zuletzt geändert am 24.06. 2004 (GVOBl. S. 302)

Gewerbsteuergesetz (GewStG) i. d. Fassung vom 15.10. 2002 (BGBl. I.S. 4167), zuletzt geändert 09.12.2004 (BGBl. II 1653)

Grundgesetz (GG) vom 23. Mai 1949 (BGBl. I S. 1), zuletzt geändert 26. Juli2002 (BGBl. I S. 2862/2863)

Landesverordnung zur Festsetzung des Naturparks „Insel Usedom“ vom 10.12.1999 (GVOBl M-V S. 639)

Verordnung über die Festsetzung des Nationalparkes „Müritz-Nationalpark“ vom 12.September 1990, geändert durch Verordnung vom 20.November 1992 (GVOBl. M-V Nr. 1, S. 9).

Verordnung über die Festsetzung des Nationalparkes Jasmund vom 12.September 1990. Gesetzesblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Sonderdruck Nr. 1467, 01.10.1990, Berlin.

Verordnung über die Festsetzung des Nationalparkes Vorpommersche Boddenlandschaft vom 12.September 1990. Gesetzesblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Sonderdruck Nr. 1466, 01.10.1990, geändert durch Verordnung vom 20.November 1992 (GVOBl. M-V 1993, S. 6).

Verordnung über die Festsetzung von Naturschutzgebieten und einem Landschaftsschutzgebiet von zentraler Bedeutung mit der Gesamtbezeichnung Biosphärenreservat Südost-Rügen vom

12. September 1990. Gesetzesblatt der Deutschen Demokratischen Republik, Sonderdruck Nr. 1471, 01.10.1990, Berlin.

Verordnung über die Festsetzung von Naturschutzgebieten und einem Landschaftsschutzgebiet von zentraler Bedeutung mit der Gesamtbezeichnung Biosphärenreservat Schaalsee vom 12. September 1990 (GBl. DDR Sonderdruck Nr. 1477), in Kraft am 1. Oktober 1990

Verordnung zur Festsetzung des Naturparks "Feldberger Seenlandschaft" vom 13. Februar 1997 (GVOBl. M-V S. 108)

Verordnung zur Festsetzung des Naturparks "Mecklenburgische Schweiz und Kummerower See" vom 13. Februar 1997 (GVOBl. M-V S. 104)

Verordnung zur Festsetzung des Naturparks "Nossentiner/Schwinzer Heide" vom 14. Juli 1994 (GVOBl. M-V S. 800)

Verordnung zur Festsetzung des Naturparks „Mecklenburgisches Elbtal“ vom 05.02. 1998 (GS Meckl.-Vorp. Gl. Nr. 791 – 1- 132)

### 9.1.3 Interviews/telefonische Auskünfte/e-mail-Kontakte/schriftliche Auskünfte

Die vorliegende Arbeit wurde im Zeitraum 2001 bis 2005 erstellt. Die im Folgenden aufgeführten Personen standen in der Bearbeitungszeit für Auskünfte, zum Teil mehrfach, zur Verfügung.

Frau Bach (Biosphärenreservat Rhön, Thüringen)  
Frau Bley (Biosphärenreservat Schorfheide-Chorin)  
Herr Brosowski (Nationalpark Vorpommersche Boddenlandschaft)  
Frau Cloos (Senatsverwaltung für Stadtentwicklung Berlin)  
Frau Dabbert (Landesamt für den Nationalpark Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer)  
Herr Dahl (Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern)  
Herr Elscher (Ministerium für Umwelt, Natur und Forsten des Landes Schleswig-Holstein)  
Herr Foigtländer (Förderverein Naturpark Mecklenburgisches Elbtal )  
Herr Fulda (Nationalparkamt Müritz)  
Herr Gast (Förderverein Naturpark Nossentiner/Schwinzer Heide)  
Herr Gottlob (Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommern)  
Herr Großmann (Nationalpark Hainich)  
Frau Hübner (Bezirksregierung Lüneburg, Biosphärenreservat Niedersächsische Elbtalaue)  
Herr Knolle (Nationalparkverwaltung Harz)  
Herr Krüger (Nationalparkamt Müritz)  
Herr Lämmle (Ministerium für Ernährung und ländlichen Raum Baden-Württemberg)  
Herr Dr. Mewes (Naturpark Nossentiner/Schwinzer Heide),

Herr Mönke (Biosphärenreservat Schaalsee)  
Herr Neuschulz (Flusslandschaft Elbe-Brandenburg)  
Herr Nowak (Biosphärenreservat Spreewald)  
Herr Nowara (Programm Erlebnisraum Natur beim Senator für Bau, Umwelt und Verkehr Bremen)  
Herr Sauer (Hessische Verwaltungsstelle des Biosphärenreservats Rhön)  
Herr Schnick (Nationalparkamt Rügen)  
Herr Schuster (Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz)  
Herr Spiegel-Schmidt (Nationalpark Berchtesgaden)  
Herr Steffen (Naturpark Mecklenburgisches Elbetal)  
Herr Treß (Biosphärenreservat Vessertal)  
Frau v. Schönfels (Umweltministerium Mecklenburg-Vorpommern)  
Frau Wedekind (Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete Mecklenburg-Vorpommern)  
Herr Dr. Weigelt (Nationalparkamt Rügen)  
Herr Dr. Wiehle (Naturpark Mecklenburgische Schweiz/Kummerower See)  
Herr Wigger (Naturpark Usedom)  
Herr Wölper (Steuerberatungsgesellschaft mbH Brechmann & Brechmann, Seevetal)

## 9.2 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Naturschutzausgaben des Bundes und der Länder (ohne Stadtstaaten) nach Ausgabenbereichen 1999 (BfN 2002 nach Stratmann 2002, in DRL 2003: 22). .....	66
Tabelle 2	Wirtschaftsleistung 2003 nach Wirtschaftsbereichen (Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern, 2003, Tabelle III.1 gekürzt) .....	149
Tabelle 3	Erwerbstätige 2003 nach Wirtschaftsbereichen (Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern, 2003, Tabelle III.4 gekürzt) .....	150
Tabelle 4	Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Projekte durch die Unternehmen (n=10) .....	156
Tabelle 5	Was bei dem Einsatz von Stiftungsgeldern und Privatpenden zu beachten ist (vgl. auch Wagner 2002, BMU 2004b). .....	200

## 9.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Mögliche Erscheinungsformen des Umweltsponsoring (zusammengefasst nach Papenfuß 1995:19, Bruhn 1990:16, Grüßer 1994:39ff., Halcour 1992:51) .....	19
Abbildung 2	Verteilung der Spenden (Angaben in %) (DSK 1998).....	22
Abbildung 3	Sponsoring-Volumen 1997 bis 2002, Angaben in Mrd. DM bzw. in Klammern grob gerundet in % (ISPR 1998 und 1999) .....	25
Abbildung 4	Einsatz der Sponsoringarten (Angaben in %, nach B.Bomlitz Group Bonn 2002:38, 2004:12) .....	25
Abbildung 5	Verteilung des Sponsoringbudgets auf die von den Unternehmen eingesetzten Sponsoringarten (Angaben in %, nach B.Bomlitz Group Bonn, 2004:11) .....	26
Abbildung 6	Idealtypischer Planungsprozess im Unternehmen (verändert nach Bruhn/Wieland (1988) bzw. Bruhn (1990) und Notheis (1994)). .....	41
Abbildung 7	Sponsorengelder für einen Umweltbildungsbus im Nationalpark Berchtesgaden (Abbildung mit freundlicher Genehmigung der Nationalparkverwaltung Berchtesgaden) .....	47
Abbildung 8	Ziele des Naturschutzes und der Landschaftspflege (§ 1 BNatSchG) .....	54
Abbildung 9	Zwar bringt der Naturschutz seine Botschaft hier offensiv vor, er baut aber gleichzeitig auch Fronten auf. (s. <a href="http://www.biosphaerenreservat-suedostruegende.de">http://www.biosphaerenreservat-suedostruegende.de</a> ) .....	73
Abbildung 10	„Hasseröder Naturpreis“, Sponsorengelder fließen bevorzugt in Projekte des Artenschutzes. ....	80
Abbildung 11	Idealtypischer Planungsprozess des Sponsoring aus Sicht des Gesponserten (verändert nach Meininger 2000:106) .....	82
Abbildung 12	Vergabe des Logos „Marke Biosphärenreservat Schaalsee“ an regionale Unternehmen (in Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete, 2004).....	137
Abbildung 13	Planwerke in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns .....	142
Abbildung 14	Verteilung der bisherigen Sponsoren/Spender auf Branchen (n= 14).....	154
Abbildung 15	Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen (Befragung Teil 2, n= 200) .....	161
Abbildung 16	Branchenzugehörigkeit der antwortenden Unternehmen (Befragung Teil 2, rücklaufende Fragenbogen, n= 55) .....	161

Abbildung 17	Sponsoringziele der befragten Unternehmen (n=39, Mehrfachnennungen möglich) .....	163
Abbildung 18	Bevorzugte Projektthemen der befragten Unternehmen im Bereich Naturschutz (n= 55, Mehrfachnennungen möglich) .....	165
Abbildung 19	Bevorzugte Finanzpartner der befragten Unternehmen aus dem Bereich Naturschutz .....	166
Abbildung 20	Bevorzugte Projekte und Partner im Naturschutzbereich.....	168
Abbildung 21	Ein gutes Beispiel für die ansprechende Darstellung von Kosten ist die Projektbroschüre der GFN e.V. für den Nationalpark Harz. (GFN 1996).....	179
Abbildung 22	Grundsatzentscheidungen und Schaffung der internen Voraussetzungen für den Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern .....	182
Abbildung 23	Strategische Planung in den Großschutzgebietsverwaltungen .....	183
Abbildung 24	Naturschutzbezogene Lebensstiltypen (Schuster 2003) .....	194

## **9.4 Exkurs: Entstehung der Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern - Das Nationalparkprogramm der DDR und dessen Weiterführung in der Wendezeit bzw. im vereinigten Deutschland**

Obwohl bereits in den 50er Jahren die Einrichtung von Nationalparks in der Sächsischen Schweiz, im Müritzgebiet, auf dem Darß und auf Zingst diskutiert wurde, sahen weder das Naturschutzgesetz der DDR von 1954 noch das 1972 verabschiedete Landeskulturgesetz der DDR die Schutzkategorie „Nationalpark“ vor. Auch „Naturparke“ kamen als Kategorie nicht vor.

1979 schloss sich die DDR dem MAB-Programm der UNESCO an und beantragte die Anerkennung der bestehenden Naturschutzgebiete „Vessertal“ (Thüringer Wald) und „Steckby-Lödderitzer Forst“ (Elbtalaue) als Biosphärenreservate.

Der sich im Herbst 1989 abzeichnende Zusammenbruch der DDR bot die Möglichkeit, erweiterte Flächenschutzkonzepte zu erlangen. Dafür kamen vor allem die militärischen Sperr- und Grenzgebiete und die Staatsjagdgebiete, in denen keine intensive Landnutzung stattfand, in Frage.

Die rechtliche Grundlage zur Sicherung der Gebiete war mit der Naturschutzverordnung der DDR vom 18.05.1989 gegeben, die zum einen ermöglichte, Biosphärenreservate als eigenständige Schutzkategorie auszuweisen und durch Rechtsverordnung festzusetzen und zum anderen die Kategorie „Schutzgebiete von zentraler Bedeutung“ einführte.

Es setzte, ausgehend von der Naturschutz- und Bürgerrechtsbewegung, eine intensive Diskussion um die Schaffung von Nationalparks in der DDR ein<sup>147</sup>. Vorschläge für ein Nationalparkprogramm in der DDR entstanden, Kontaktaufnahmen, u.a. zum World Wildlife Fund (WWF), zur Stiftung Europäisches Naturerbe Radolfzell und zum Nationalparkamt Schleswig-Holsteinisches Wattenmeer, trugen die Idee des Nationalparkprogramms weiter in die Öffentlichkeit.

In der letzten Sitzung der Übergangsregierung Modrow am 16.03.1990 wurde die einstweilige Sicherung von 23 Natur- und Landschaftsschutzgebieten von zentraler Bedeutung beschlossen.

Im April 1990 wurde die erste staatlich getragene Verwaltungsstruktur für eine Aufbauleitung des Müritz-Nationalparks geschaffen.

Weitere intensive Öffentlichkeitsarbeit und administrative Arbeit führten zum Umweltrahmengesetz, das die gesetzliche Grundlage für die Einrichtung von Nationalparks in der DDR schuf und die einstweilig sichergestellten Gebiete vom 16.03.1990 bestätigte.

Mit dem Einigungsvertrag am 31.08.1990 zwischen der DDR und der Bundesrepublik Deutschland wurde der Tag der Deutschen Einheit auf den 03.10.1990 festgelegt. Die Zuständigkeit für die neuen Schutzgebiete sollte danach an die neuen Bundesländer übergehen. Durch unbürokratisches Handeln und viel persönliches Engagement gelang es, in der letzten Ministerratssitzung der Regierung de Mazière am 12.09.1990 14 Gebiete (5 Nationalparke, 6 Biosphärenreservate und 3 Na-

---

<sup>147</sup> Den Ausgangspunkt bildete die Diskussion um die Nutzung eines 30.000 ha großen Staatsjagdgebietes an der Müritz, die zur Gründung der Bürgerinitiative „Müritz-Nationalpark“ führte. Die Idee der Errichtung eines Nationalparks an der Müritz wurde für andere Gebiete, z.B. Rügen, aufgegriffen. Im Dezember 1998 wurde von der o. g. Bürgerinitiative ein Nationalparkprogramm für die DDR vorgeschlagen. Was die Konzeption und die Durchsetzung des Programms anbelangt, so sind insbesondere Knapp, Meßner, Succow, Jeschke und Freude als Aktive zu benennen.

turparke) von den 23 im März einstweilig gesicherten Landschaften durch entsprechende Verordnungen festzusetzen<sup>148</sup>. Die Verordnungen wurden durch den Artikel 3 Nr. 30 der Zusatzvereinbarung vom 18.09.1990 noch nachträglich in den Einigungsvertrag aufgenommen, um den Fortbestand des Nationalparkprogramms als fortgeltendes Recht auch nach der Vereinigung Deutschlands sicherzustellen. Die Schutzgebietsverordnungen traten am 01.10.1990 in Kraft. Die Zuständigkeit für die neuen Schutzgebiete ging auf die neuen Bundesländer über. In Mecklenburg-Vorpommern waren dies die Nationalparke Vorpommersche Boddenlandschaft, Jasmund, Müritz, das Biosphärenreservat Südost Rügen und der Naturpark Schaalsee<sup>149</sup>.

### **Rechtliche Sicherung der neuen Großschutzgebiete**

Die o. g. Schutzgebiete waren nach der Verordnung vom 12.09.1990 festgesetzt und damit rechtlich gesichert. Das 1. Landesnaturschutzgesetz Mecklenburg-Vorpommern von 1991 bzw. das Landesnaturschutzgesetz von 2002<sup>150</sup> enthalten dementsprechend Fortgeltensregelungen für diese Gebiete.

Regelungsbedarf bestand jedoch noch für die Schutzgebiete des Nationalparkprogramms, die mit Ministerratsbeschluss vom 16.03.1990 lediglich einstweilig gesichert waren. In Mecklenburg-Vorpommern betraf dies die Naturparke Mecklenburgisches Elbetal, Nossentiner/Schwinzer Heide, Usedom-Oderhaff und die Feldberger Seenlandschaft. Zwar galt für diese ebenfalls die Fortgeltung ihres Schutzstatus nach dem Landesnaturschutzgesetz von 1991, aber die endgültige Festsetzung der Gebiete verzögerte sich erheblich.

Die Ursache der verzögerten Ausweisungen war die grundsätzliche Kritik an der fachlichen Konzeption der Naturparke „ostdeutscher“ bzw. „neuer Prägung“. Im Gegensatz zu den Naturparken „westdeutscher Prägung“, deren Zielsetzung damals vor allem in der Bereitstellung von Erholungsräumen bestand (vgl. § 16 BNatSchG alt<sup>151</sup>), sollten die Naturparke neuer Prägung vorrangig der Entwicklung umweltverträglicher Landnutzungsformen dienen, erst in zweiter Linie einer gelenkten touristischen Nutzung (vgl. Succow 1994).

Mit den unterschiedlichen Zielsetzungen war auch eine Auseinandersetzung über die Trägerschaft der Naturparke verbunden. Während westdeutsche Naturparke überwiegend von kommunalen oder privaten Trägern verwaltet werden, sollten die Naturparke neuer Prägung in der Trägerschaft der staatlichen Naturschutzverwaltungen liegen. Die in der 1. Legislaturperiode angestrebte Funktionalreform in Mecklenburg-Vorpommern<sup>152</sup> und der besonders in der 2. Legislaturperiode von der Landesregierung geforderte Abbau des Personalbestandes in der Landesverwaltung (also auch im staatlichen Naturschutz) beeinflussten die Diskussion grundlegend.

---

<sup>148</sup> Auf die vielen Schritte, die zur Festsetzung führten, soll in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werden. Festzustellen ist, dass ohne das Engagement vieler Naturschutz-Aktiven dieses Ziel in der zur Verfügung stehenden kurzen Zeit im „Wettlauf“ mit politischen Veränderungen nicht hätte erreicht werden können.

<sup>149</sup> seit 1998 Biosphärenreservat Schaalsee

<sup>150</sup> Gesetz zum Schutz der Natur und der Landschaft im Lande Mecklenburg-Vorpommern (LNatG M-V – Landesnaturschutzgesetz) vom 22.10.2002, zuletzt geändert am 24.06.2004

<sup>151</sup> Mit der Novelle des BNatSchG 2002 wurden Definition und Schutzzweck der Naturparke modifiziert, Naturparke sollen sich zukünftig stärker an einer nachhaltigen Entwicklung des Raumes orientieren (vgl. ausführlich Kap. 4.3.3).

<sup>152</sup> Verlagerung aller Aufgaben und Entscheidungen der staatlichen Behörden auf die Landkreise und kreisfreien Städte, sofern für deren Zuordnung und Verbleib nicht besondere, zwingende Gründe geltend gemacht werden können (vgl. Funktionalreformgesetz vom 05.05.1994)

Als Kompromiss wurde eine gemeinsame Trägerschaft von Land und Kommunen, d.h. den im jeweiligen Naturpark gelegenen Landkreisen, vereinbart (vgl. § 24 Abs. 3 LNatG M-V). Das Zusammenwirken wird in einer Verwaltungsvereinbarung geregelt. Die hoheitlichen Aufgaben verbleiben, was die im Naturpark gelegenen Naturschutzgebiete anbelangt, bei den Staatlichen Ämtern für Umwelt und Natur bzw. für die Landschaftsschutzgebiete bei den Landkreisen. Die Naturparkverwaltungen übernehmen die Umsetzung des Naturparkplans (s.u.). Im bereits festgesetzten Naturpark Schaalsee bestand eine alleinige Zuständigkeit der staatlichen Naturschutzverwaltung. Da der Naturpark Schaalsee für eine UNESCO-Anerkennung vorgesehen war, wurde er als Biosphärenreservat gesichert (s. GVOBl. M-V 1998, S. 647, 676) und behielt mit dem Biosphärenamt Schaalsee, später Amt für das Biosphärenreservat Schaalsee, die Zuständigkeit des Naturschutzes.

### **Verwaltung der Großschutzgebiete**

Das Ziel, in den Schutzgebieten staatliche Naturschutzverwaltungen zu errichten, war bereits im Nationalparkprogramm der DDR formuliert worden. Mit Beschluss der Landesregierung vom 07.05.1991 wurde zum 01.07.1991 das zentrale Nationalparkamt Mecklenburg-Vorpommern mit Sitz in Speck/Waren als obere Landesbehörde errichtet. Es hatte sämtliche Zuständigkeiten des Naturschutzes in den Nationalparks, Biosphärenreservaten und den durch Verordnung festgesetzten Naturparks inne<sup>153</sup>. Die Schutzgebietsverwaltungen waren jeweils ein Außendezernat des Nationalparkamtes. Für den Naturpark Schaalsee war das Nationalparkamt zugleich obere und untere Naturschutzbehörde.

In den einstweilig gesicherten Naturparks hatte die zuständige Naturschutzbehörde ihre Entscheidungen im Benehmen mit dem Nationalparkamt zu treffen. Das Nationalparkamt war hier vor allem als fachlich beratende Aufbauleitung tätig.

Ausgehend von der o. g. Diskussion wurde die Zuständigkeit des Nationalparkamtes in den folgenden Jahren für diese später festgesetzten Naturparke eingeschränkt: das Nationalparkamt war für die Erarbeitung des Naturparkplans zuständig, die Naturparkverwaltung für die konzeptionelle Entwicklung des Naturparks.

Das Nationalparkamt konnte, u.a. aufgrund einer mangelnden Personalausstattung, die ihm zugewiesenen Aufgaben nicht ausreichend erfüllen. Problematisch waren vor allem jedoch die Auseinandersetzungen mit den staatlichen Forstverwaltungen insbesondere in den Nationalparks über Befugnisse und Waldnutzung und -pflege.

1996 wurden Forstwirtschaft und Naturschutz im Ministerium für Landwirtschaft und Forsten zusammengefasst. In den Nationalparks und Biosphärenreservaten wurden die Forst- und Naturschutzverwaltungen im sog. Landesnationalparkamt zusammengeführt (s. Großschutzgebietsorganisationsgesetz vom 18.12.1995). Es war obere Forst- und Naturschutzbehörde. Die einzelnen Verwaltungen der Nationalparke und Biosphärenreservate wurden in Nationalparkämter umgebildet. Das Nationalparkamt Rügen wurde für den Nationalpark Jasmund, das Biosphärenreservat Südost-Rügen und den geplanten Naturpark Rügen eingerichtet. Das Biosphärenreservat Schaalsee erhielt per Landesgesetz das „Biosphärenamt Schaalsee“.

---

<sup>153</sup> Diese Regelung betraf damals lediglich den Naturpark Schaalsee.

Die wichtigste Aufgabe für das Nationalparkamt bzw. das Landesnationalparkamt war die Erarbeitung von fachlichen Konzepten und die Pflege- und Entwicklungspläne für die Nationalparke, Biosphärenreservate und die Naturparke.

Das Landesnationalparkamt blieb bis Dezember 1998 bestehen. In einer weiteren Umstrukturierung wurde der Bereich Naturschutz 1999 in ein selbstständiges Umweltressorts zurückgeführt. Die Zuständigkeit für die Nationalparke und die Biosphärenreservate verblieb dagegen bei den Forstverwaltungen. Dies wurde mit der Tatsache begründet, dass die Forste den überwiegenden Flächenanteil in den Großschutzgebieten ausmachen. Am 01.01.1999 wurde das Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete (LfG) aus dem Landesnationalparkamt, dem Landesamt für Forstplanung und drei Forstdirektionen gegründet. Es hat seinen Sitz in Malchin.

Als obere Forst- und Naturschutzbehörde ist es zuständig für die Nationalparke und Biosphärenreservate sowie für die Forstämter des Landes. Der Naturschutz ist in Abteilung 4 des Landesamtes für Forsten und Großschutzgebietes angesiedelt. Die Naturparkverwaltungen sind als zugeordnete Außendepartements Teil der Abteilung 4. In den einzelnen Nationalparks und im Biosphärenreservat Schaalsee bestehen Nationalparkämter bzw. das Amt für das Biosphärenreservat Schaalsee.

## 9.5 Länderübergreifende Befragung der für Naturschutz und Landschaftspflege zuständigen Länderministerien und Großschutzgebietsverwaltungen 2004 – Fragebogen

Bearbeitung: Dipl.-Ing. Christina Kühnau, Tel. 0351/4 69 26 33/Fax 0351/4 69 26 38

Institution.....  
Anschrift.....  
Abteilung.....  
Ansprechpartner.....  
Telefon/Fax.....

### Grundsätzliche Einstellung

**1. Könnten Sie sich vorstellen, dass in Ihrer Institution Sponsorengelder bzw. Spenden von Unternehmen eingesetzt werden?**

Ja             nein

**2. Wurden in Ihrer Institution bereits Sponsorengelder/Spenden von Unternehmen eingesetzt?**

Ja             nein

**3. Falls bislang keine Sponsorengelder/Unternehmensspenden eingesetzt wurden: Was sind die Gründe dafür?** (Bitte weiter mit Frage 17)

.....  
.....  
.....

### Bisheriger Einsatz

**4. Falls bereits Sponsorengelder/Spenden von Unternehmen eingesetzt wurden – Wie häufig kam es zum Einsatz in den letzten 3 Jahren?**

1-5mal             5-10mal             mehr als 10mal

**5. In welcher Höhe konnten Sponsorengelder/Spenden von Unternehmen eingenommen werden in den letzten 3 Jahren?** (ungefähre Größe in EUR)

.....  
.....  
.....

**6. Wie werden Sponsorengelder/Spenden von Unternehmen in Ihrem Haushalt verbucht?**

.....  
.....  
.....

**7. Wer ist in Ihrer Institution für die Anwerbung bzw. die Koordinierung des Einsatzes von Sponsorengeldern/Unternehmensspenden verantwortlich?**

.....  
.....  
.....  
.....

**8. Welche Maßnahmen wurden bisher finanziert (z.B. Artenschutz, Öffentlichkeitsarbeit,...)?**

.....  
.....  
.....  
.....

**9. Wurden die Maßnahmen in bestehende Konzepte eingebunden (z.B. Fließgewässerschutzprogramm,...) oder handelte es sich um außerordentliche Maßnahmen?**

- bestehende Programme                       außerordentliche Maßnahmen

**10. Von wem ging die Initiative bei der Finanzierung aus?**

- Naturschutzverwaltung                       Unternehmen                       Förderverein

**11. Hat der Geldgeber Anforderungen an Ihre Institution gestellt und wenn ja, welche (z.B. Verwendung der Mittel, Verwertung für die Öffentlichkeitsarbeit,...)?**

.....  
.....  
.....  
.....

**12. Haben Sie Ihrerseits den Einsatz der Mittel in der Öffentlichkeit dargestellt und wenn ja, wie?**

- nein  
 ja, folgendermaßen

.....  
.....  
.....

**13. Wie beurteilen Sie rückblickend den Einsatz von Sponsorengeldern/Spenden von Unternehmen (vom ersten Kontakt mit dem Unternehmen bis zur Durchführung der Maßnahmen)?**

- problemlos     schwierig

**14. Welche Probleme traten auf? (z.B. Personal, Differenzen mit Geldgeber, Akzeptanzprobleme innerhalb der Verwaltung,...)**

.....  
.....  
.....

**15. Hat sich der Einsatz unter Berücksichtigung Ihres Arbeitseinsatzes gelohnt?**

ja                     nein\*                     zum Teil\*

\* bitte begründen Sie

.....

.....

.....

**16. Was sollte bei einem zukünftigen Einsatz von Sponsorengeldern/Spenden von Unternehmen verbessert werden?**

.....

.....

.....

**Gründe/Strategien**

**17. Welches sind bzw. wären die Gründe für den Einsatz von Sponsorengeldern, Unternehmensspenden?**

.....

.....

.....

**18. Besteht ein (schriftliches) Konzept zur gezielten Anwerbung von Sponsorengeldern/Unternehmensspenden?**

Konzept vorhanden (bitte beifügen)                     Konzept wird z.Zt. erarbeitet  
 nein

**19. Welche Anforderungen stellen Sie an einen (potenziellen) Geldgeber bzw. würden Sie stellen?**

.....

.....

.....

**20. Welche Anforderungen stellen Sie/würden Sie stellen an die zu finanzierenden Projekte (z.B. Zeitdauer, Öffentlichkeitswirkung, Mindestsummen,...)**

.....

.....

.....

.....

.....

**21. Müssten innerhalb Ihrer Institution Änderungen erfolgen, um den Einsatz von Sponsorengeldern/Spenden von Unternehmen zu optimieren bzw. ermöglichen? Wenn ja, welche?** (z.B. Haushalt, Personal, verwaltungsinternes Handeln, Außenwirkung,...)

.....

.....

.....

.....

.....

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## **9.6 Befragung der Großschutzgebiete Mecklenburg – Vorpommerns zum Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern 2001 Interview - Leitfaden**

### **Motivation/Beweggründe**

- Welches sind Ihre Beweggründe für die Akquisition von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern?
- Von wem ging der generelle/erstmalige Vorschlag aus, Unternehmensspenden und Sponsorengelder zu akquirieren?

### **Rahmenbedingungen in der GSG-Verwaltung**

- Zuständigkeiten für die Akquisition von Sponsorengeldern/Unternehmensspenden und die Durchführung der jeweiligen Finanzpartnerschaften
- Einsatz von Agenturen zur Akquisition/Durchführung?
- Wie wird akquiriert? (schriftlich, „Ansprechen“,.....)
- Kriterien für die Auswahl von Unternehmen vorhanden?
- Wie lauten diese Kriterien?
- Konzepte für Projekte, die von Unternehmen finanziert werden sollen/können
- Konzepte für die Präsentation der zu finanzierenden Projekte
- Akzeptanz/Einstellung der übrigen Mitarbeiter, was den Einsatz von Unternehmensspenden/Sponsorengelder anbelangt
- Förderverein vorhanden, der ebenfalls akquiriert? Ansprechpartner
- Verbuchung der Mittel im Haushalt

### **Bisherige Finanzierung über Sponsorengelder/Unternehmensspenden**

- Zustandekommen der Projekte/Initiative
- Höhe, Verwendung der Mittel
- Charakterisierung des Unternehmens (Größe, Wirtschaftszweig, Ansprechpartner)
- Ablauf der Finanzierung (gemeinsame Planung, Rücksprachen, ..)
- Darstellung des Projektes in der Öffentlichkeit/in den Medien
- Pressespiegel
- Resonanz der Bevölkerung/Kommunalpolitik/Nutzer/Touristen?
- Anforderungen des Unternehmens (geforderte Gegenleistungen)
- Welche (landesweit tätigen/regionalen/örtlichen) Unternehmen/Branchen haben bislang die Vergabe von Unternehmensspenden oder Sponsorengeldern an den staatlichen Naturschutz abgelehnt?
- Welche dieser Unternehmen unterstützen Naturschutzverbände?
- Welche dieser Unternehmen unterstützen Kultur/Sport/Soziales?

- Wie steht insbesondere die Tourismusbranche zur Vergabe von Unternehmensspenden/Sponsorengelder?

### **Rückblick**

- Kritische Einschätzung der bisherigen Finanzpartnerschaften (Kosten/Nutzen bzw. Aufwand/Ertrag, Nutzen aus naturschutzfachlicher Sicht, Nutzen für das Image der Naturschutzverwaltung in der Öffentlichkeit,...)
- Wie ist der Aufwand der Akquisition und die Höhe der Einnahmen von Unternehmensspenden und Sponsorengelder im Vergleich mit dem Aufwand und dem Ertrag aus anderen privaten Finanzquellen zu werten?
- Vorschläge/Wünsche für zukünftige Finanzierungen von Unternehmen – Was müßte optimiert werden und wie?
- Wie könnten andere Institutionen (z.B. MU, Universitäten,..) unterstützend helfen?
- Welches sind die Chancen und Risiken, die der Einsatz von Unternehmensspenden und Sponsorengeldern im staatlichen Naturschutz mit sich bringen könnte?

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

## 9.7 Unternehmensbefragung 2002 – Teil 1: Unternehmen, die bereits als Spender/Sponsoren in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns aufgetreten sind - Fragebogen

Bearbeitung: Dipl.-Ing. Christina Kühnau, Tel. 0351/4 69 26 33/Fax 0351/4 69 26 38

Unternehmen .....  
Anschrift.....  
Abteilung.....  
Ansprechpartner.....  
Telefon/Fax.....

### Grundsätzliche Fragen zur Einordnung von Ökosponsoring/Spenden für Naturschutz im Unternehmen

1. **Betreiben Sie Ökosponsoring/Spenden Sie für den Naturschutzbereich regelmäßig (weniger als 1 Jahr Pause zwischen den Engagements)?**  
 Ja             nein
2. **Seit wann betreiben Sie Sponsoring/Spenden Sie (regelmäßig)?**
3. **Welche Beziehungen bestehen bei Ihrem Unternehmen zwischen den Sponsoring-Aktivitäten und dem Unternehmens-Produkt?**  
 Keine Beziehung  
 Beziehung vorhanden (bitte nennen).....
4. **Welche Beziehungen stehen zwischen dem Image (Produkt- oder Unternehmensimage) und dem finanzierten Bereich?**  
 Keine Beziehung  
 Beziehung vorhanden (bitte nennen).....
5. **Unterstützt Ihr Unternehmen auch andere Bereiche finanziell?**  
Sport             ja     nein    geplant  
Kultur            ja     nein    geplant  
Soziales                  ja     nein    geplant
6. **Unterstützt Ihr Unternehmen über den staatlichen Naturschutz hinaus auch Naturschutz- und Umweltverbände?**  
 Ja (bitte benennen) .....  nein    geplant

## Ziele/Strategien im Unternehmen

### 7. Welche Ziele verfolgen Sie bei ihren Finanzaktivitäten?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Stabilisierung des Bekanntheitsgrades | <input type="checkbox"/> Erhöhung des Bekanntheitsgrades              |
| <input type="checkbox"/> Bindung in der Region                 | <input type="checkbox"/> Bessere Erreichung der avisierten Zielgruppe |
| <input type="checkbox"/> Imagestabilisierung                   | <input type="checkbox"/> Imageveränderung                             |
| <input type="checkbox"/> Steigerung der Mitarbeitermotivation  | <input type="checkbox"/> Sonstiges.....                               |

### 8. Welches Image möchten Sie mit dem Engagement im Naturschutz erreichen?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Naturverbundenheit | <input type="checkbox"/> Regionsverbundenheit |
| <input type="checkbox"/> Tradition          | <input type="checkbox"/> Modernität           |
| <input type="checkbox"/> Verantwortung      | <input type="checkbox"/> Technik              |
| <input type="checkbox"/> Sonstige.....      |   |

### 9. Sind die Unternehmens-Ziele/Strategien (schriftlich) festgelegt?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ja (möglichst beifügen)                       | <input type="checkbox"/> Ja, aber nicht in schriftlicher Form |
| <input type="checkbox"/> Nein, sollen aber demnächst formuliert werden | <input type="checkbox"/> Nein, nicht notwendig                |

### 10. Wer hat die Ziele/Strategien erarbeitet?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Geschäftsleitung   | <input type="checkbox"/> Werbeabteilung |
| <input type="checkbox"/> PR-Abteilung       | <input type="checkbox"/> Werbeagentur   |
| <input type="checkbox"/> Sponsoring-Agentur | <input type="checkbox"/> Sonstige.....  |

## Durchführung und Kontrolle im Unternehmen

### 11. Wer ist für Durchführung der Finanzaktivitäten verantwortlich?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> PR-Abteilung        | <input type="checkbox"/> Werbeabteilung |
| <input type="checkbox"/> Sponsoringabteilung | <input type="checkbox"/> Agentur        |
| <input type="checkbox"/> Geschäftsleitung    |   |

### 12. Werden bei Ihnen Wirkungskontrollen durchgeführt? Wenn ja, auf welche Weise?

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Nein | <input type="checkbox"/> Ja                                    |
|                               | <input type="checkbox"/> Umfrage vor und nach der Finanzierung |
|                               | <input type="checkbox"/> Händlerbefragung                      |
|                               | <input type="checkbox"/> Verkaufszahlenentwicklung             |
|                               | <input type="checkbox"/> ausgewählter Kundenkreis              |
|                               | <input type="checkbox"/> sonstige                              |

## Finanzielle Situation

13. Ungefährer prozentualer Anteil des Werbebudgets am Umsatz des Unternehmens?.....

14. Ungefährer prozentualer Anteil des Sponsoring/Spendenbudgets am Umsatz des Unternehmens?  
.....

15. Ungefähre Ausgaben für Umweltsponsoring/-spenden in DM/Jahr?  
.....

### Bisheriges Engagement im staatlichen Naturschutz

16. Bitte benennen Sie die Projekte, die bislang von Ihrem Unternehmen in den Großschutzgebieten Mecklenburg-Vorpommerns (Nationalpark, Biosphärenreservat, Naturpark) finanziert wurden.

.....  
.....

17. Handelt es sich hierbei um Spendenzahlungen oder um Sponsoringaktivitäten?

.....  
.....

18. Was waren die Beweggründe für Ihr Engagement im staatlichen Naturschutz?

.....  
.....

19. Wie kam der Kontakt zum Großschutzgebiet (GSG) bzw. zu dessen Förderverein zustande?

- Initiative der GSG-Verwaltung                       Initiative des Fördervereins  
 Vermittlung durch Sponsoring-Agentur                       Initiative des Unternehmens

20. Hatten Sie die Möglichkeit der Mitgestaltung bzw. des Einbringen von eigenem Know-How bei der Auswahl des Projektes

- ja                       nein                       teilweise

Durchführung des Projektes

- ja                       nein                       teilweise

Präsentation des Projektes in der Öffentlichkeit?

- ja                       nein                       teilweise

21. Wurden die Anforderungen, die Sie mit der Finanzierung verbunden haben (z. B. Präsentation in der Öffentlichkeit) erfüllt?

- Ja                       teilweise                       nein

22. Sind die erhofften Werbeeffekte für Ihr Unternehmen eingetreten?

- Ja                       teilweise                       nein

23. Sind Sie mit dem bisherigen Sponsor-/Spendenaktivitäten und dem Erfolg zufrieden? (bitte in der Skala der Schulnoten einordnen)

**Sehr zufrieden 1 2 3 4 5 6 sehr unzufrieden**

24. Bei 4- 6: Auf welche Faktoren führen Sie einen unbefriedigenden Verlauf zurück?

- Probleme im eigenen Unternehmen (keine optimale Planung)  
 Generell kein geeignetes Instrument für Ihr Unternehmen  
 Anlaufschwierigkeiten  
 Probleme/Unstimmigkeiten mit dem Partner

25. Falls Probleme mit dem Finanzpartner auftraten: Bitte erläutern Sie die Probleme näher.

.....

.....

.....

.....

.....

26. Könnten Sie sich vorstellen, erneut eine Sponsoring-Partnerschaft mit dem betreffenden GSG einzugehen?

- Ja       nein     eventuell

27. Wie sollte eine zukünftige Finanzpartnerschaft mit dem GSG/dem Förderverein optimiert werden?

.....

.....

.....

.....

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

## **9.8 Unternehmensbefragung 2002: Teil 1 – Unternehmen, die bereits Spenden/Sponsorengelder an die Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern vergeben haben**

**Es wurden 14 Unternehmen schriftlich befragt. Verwertbare Antworten lagen von den 10 folgend aufgeführte Unternehmen vor (Rücklauf: 71%).**

Kreissparkasse Demmin, Demmin

Fruchtquell, Dodow

Gemüse-Garten-Gresse, Gresse

Kreissparkasse Ludwigslust, Hagenow

Geschäftsentwicklung Mobile Multimedia DT Mobil, Berlin

Schutzgemeinschaft Wasser und Leben e.V., Essen

Sparkasse Parchim/Lübz, Parchim

Mecklenburgische Brauerei Lübz GmbH, Lübz

UTL Verarbeitungs- und DienstleistungsGmbH, Süderholz

Europäische Reiseversicherung AG München, München

## 9.9 Unternehmensbefragung 2002 - Teil 2: Unternehmen, die bislang noch keine Unternehmensspenden/ Sponsorengelder an staatliche Naturschutzverwaltungen vergeben haben - Fragebogen

Bearbeitung: Dipl.-Ing. Christina Kühnau, Tel. 0351/4 69 26 33/Fax 0351/4 69 26 38

Unternehmen.....  
Abt./Ansprechpartner.....  
Telefon/Fax.....

### Grundsätzliche Fragen zu Sponsoring/Spenden im Unternehmen

#### 1. Betreiben Sie Sponsoring/Vergeben Sie Spenden?

- Ja, regelmäßig       ja, unregelmäßig       nein

#### 2. Falls „Ja“: Welche Bereiche unterstützen Sie? (Bei „nein“ bitte gleich weiter mit Frage 7)

- Sport       ja     nein     geplant      Soziales       ja     nein     geplant  
Kultur       ja     nein     geplant      Umwelt  ja     nein     geplant

#### 3. Welche Beziehungen stehen zwischen Ihrem Produkt- oder Unternehmensimage und dem finanzierten Bereich?

- Keine Beziehung  
 Beziehung vorhanden (bitte nennen).....

#### 4. Welche Ziele verfolgen Sie bei Ihren Finanzaktivitäten?

- Stabilisierung des Bekanntheitsgrades       Erhöhung des Bekanntheitsgrades  
 Bindung in der Region       Bessere Erreichung der avisierten Zielgruppe  
 Imagestabilisierung       Imageveränderung  
 Steigerung der Mitarbeitermotivation       Sonstiges.....

#### 5. Welches Image möchten Sie mit Ihrem Engagement erreichen?

.....  
.....  
.....  
.....

**6. Ungefähre Ausgaben für Sponsoring/-spenden in DM/Jahr? (bitte weiter mit Frage 9!)**

.....  
.....  
.....

**7. Aus welchen Gründen betreiben Sie bislang kein Sponsoring/Spenden Sie nicht?**

- Noch nicht daran gedacht
- Verträgt sich nicht mit unserem Image/unserer Philosophie
- Bislang keine passenden Projekte/Partner gefunden
- Finanziell nicht attraktiv
- Sonstiges (bitte benennen)

**8. Tragen Sie sich mit dem Gedanken, im Sponsoring/Spendenbereich aktiv zu werden?**

- Ja
- Ja, aber zu einem späteren Zeitpunkt
- Vielleicht
- nein

**Ein neues Feld – Ökosponsoring?**

**9. Angenommen, Sie würden beabsichtigen, Naturschutz-Projekte finanziell zu unterstützen.**

**a) Welche Projektthemen wären für Sie interessant? (mehrere Antworten möglich)**

- Schutz einzelner Tier- und Pflanzenarten
- Schutz von Lebensräumen (z. B. Heckenpflege, Renaturierung von Gewässern,..)
- Öffentlichkeitsarbeit (Druck von Broschüren, Internetseiten, Bau eines Infozentrums,...)
- Umweltbildung (Lehrpfade, Jugendarbeit,..)
- Aufkauf von Flächen für Naturschutzzwecke
- Ökologische Landbewirtschaftung
- Nachhaltige Forstwirtschaft
- Lokale Agenda 21
- sonstige

**b) Würden Sie bevorzugt**

- kurzfristige (1 Jahr)
- mittelfristige (bis zu 5 Jahren)
- langfristige (mehr als 5 Jahre) Projekte unterstützen wollen?

**c) Würden Sie bevorzugt**

- Kommunale
- Regionale
- Landesweite
- Internationale Naturschutz-Projekte unterstützen wollen?

**10. Wer käme für Sie als Finanzpartner in Frage? (mehrere Antworten möglich)**

- Natur- und Umweltschutzverbände
- Staatliche Naturschutzverwaltungen
- Nationalparke, Biosphärenreservate, Naturparke (Großschutzgebiete)
- Fördervereine der Großschutzgebiete

**11. Welche Vor- bzw. Nachteile könnte Ihrer Meinung nach eine staatliche Naturschutzverwaltung als Sponsoringpartner bieten?**

Vorteile

Nachteile

.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....

**12. Welche Voraussetzungen müssten geschaffen werden, damit eine staatliche Naturschutzverwaltung für Sie als Finanzpartner akzeptabel wäre?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

## **9.10 Unternehmensbefragung 2002 - Teil 2: Unternehmen, die noch keine Unternehmensspenden/Sponsorengelder an staatliche Naturschutzverwaltungen vergeben haben**

**Es wurden 200 Unternehmen schriftlich befragt. Verwertbare Antworten lagen von den 55 folgend aufgeführte Unternehmen vor (Rücklauf: 27,5%).**

Autohaus Boris Becker, Ribnitz-Damgarten  
Daimler Chrysler Vertrieb GmbH, Schwerin  
Auto Kuhn OHG, Neustrelitz  
Busbetriebe Wismar, Krietzow  
Raab Karcher Baustoffe GmbH, Stralsund  
HOBAS Rohre GmbH, Neubrandenburg  
Asphalttechnik Nord GmbH, Rostock  
Ostseesparkasse Rostock, Rostock  
Bürgerschaftsbank Mecklenburg-Vorpommern, Schwerin  
Sparkasse Schwerin, Schwerin  
Sparkasse Ucker-Randow, Pasewalk  
Commerzial Treuhand GmbH, Oldenburg (Hauptsitz)  
Neubrandenburger Sparkasse, Neubrandenburg  
Sparkasse Mecklenburg-Strelitz, Neustrelitz  
Volksbank, Raiffeisenbank eG, Greifswald  
Seelandt & Utecht OHG, Schwerin  
Hansacom Telekommunikation GmbH, Greifswald  
Darguner Brauerei GmbH, Dargun  
Müritz Milch GmbH, Waren  
Carl Kühne KG, Hagenow  
citrico Deutschland GmbH, Malchin  
HG Nordland, Neubrandenburg  
Greifen-Fleisch, Greifswald  
Pfanni GmbH, Stavenhagen  
Dr. Oetker GmbH, Wittenburg  
Grabower Süßwaren GmbH, Grabow  
KTS Kettentechnik GmbH, Pampow  
SILOCO, Wismar  
KGW Schweriner Maschinenbau GmbH, Schwerin  
Ganomycin GmbH, Greifswald  
TT-Line GmbH & Co KG, Hamburg (Hauptsitz)  
Alago Hotel, Cambs  
Flugplatz und Yachthafen Peenemünde GmbH, Peenemünde

Upstaalsboom Hotel Ostseestrand, Heringsdorf  
Seetours German Branch of P&O Princess Cruises  
Spielbank Warnemünde, Rostock-Warnemünde  
Erholungszentrum Fischland GmbH, Ostseebad Wustrow  
Parkhotel Neubrandenburg, Neubrandenburg  
Hotel Atrium am Meer, Juliusruh  
Aquamaris Strandresidenz Rügen, Juliusruh  
Radisson SAS Resort Schloss Fleesensee, Göhren-Lebbin  
Scandlines Deutschland GmbH, Rostock-Warnemünde  
Hanseatische Umwelt GmbH, Sandhagen  
Arca Systems GmbH, Schwerin  
micromed Partikeltechnologie GmbH, Rostock  
Posimatik GmbH, Neubrandenburg  
Herlt Sonnenenergiesysteme, Vielst  
Siemens AG, Greifswald  
WEMAG AG, Schwerin  
Binnenhafen Anklam GmbH, Anklam  
Betreiber-gesellschaft Industriehafen Ueckermünde, Ueckermünde  
Reederei Laeizs, Rostock  
Seehafen Wismar GmbH, Wismar  
Rostocker Fischereihafen GmbH, Rostock  
Aker MTW Werft GmbH, Wismar