

Praxis Ratgeber

zur Denkmalpflege



Wirtschaftliches Instandsetzen von Baudenkmalern

Finanzierung und Planung



*Neuenburg:
Kostensiche-
res Bauen für
Kultur und
Wirtschaft*



*Burg Thann:
Entwurf
erhält
Boden- und
Mauerbe-
stand*

Informationsschriften der Deutschen Burgenvereinigung e.V.
BEIRAT FÜR RESTAURIERUNG

Wirtschaftliches Instandsetzen von Baudenkmalern – Finanzierung und Planung

Denkmalpflege und kaufmännisches Denken, muß das ein Widerspruch sein? Auch bei Baudenkmalern führen nur geeignete Planungs- und Finanzierungsstrategien die Projektidee zum Erfolg. Wie kann der Denkmalschutz auch wirtschaftlich gelingen? Natürlich gibt es dafür keine absolut sicheren Rezepte, einige Grundsätze haben sich aber dennoch bewährt. Sie sollen nachfolgend wiedergegeben werden und betreffen vor allem größere Bauanlagen, deren Finanzierung besondere Mühe bereitet:

1. Von der Reparatur zur Totalsanierung

Nicht immer kann man sparsam reparieren. Im Interessenkonflikt der Beteiligten und durch falsche Planungsmethoden verliert der Altbau sogar erhaltenswerte Substanz. Sinnlose Verluste entstehen, wenn die Bauforschung zur Entkernung mit nachfolgender „Rekonstruktion“ führt, der Entwurf den Bestand mißachtet oder die Instandsetzungsplanung zu aufwendig erscheint. Auch die Baustoffanalyse bis ins Kristallgitter garantiert keine entsprechend fein abgestuften Erhaltungsmethoden, sondern nur zu oft bestandsfremde, -gefährdende oder gar -opfernde aber teure 08/15-„Sanierung“. Rechtfertigt das den Untersuchungsaufwand? Außerdem verteuern vor allem bei Fremdgeldeinsatz übertriebene Ansprüche das Vorhaben, das mit geringen Einschränkungen ebenso gelingen könnte. Wirtschaftlich wäre es, den technisch und funktional oft unterbewerteten Bestand zu erhalten, selbst wenn er teilgeschädigt ist, jüngere Geschichte bezeugt oder Neubaunormen nicht ganz entspricht.

2. Projektfinanzierung

Öffentliches Fördern

Baudenkmalern wie Kirch- und Adelsbauten ohne Wirtschaftsgrundlage sind in der Substanz gefährdet. Manchmal bietet ihnen das wohlverstandene Eigeninteresse von Gemeinde, Kreis und Bezirk, ggf. auch direkt betroffener Nachbarn oder Alteigentümer eine hilfreiche Schicksalsgemeinschaft. Das Land drängt sich nur wenig nach Gebäudeüberbleibseln früherer Herrschaft, das Klösterschicksal nach der Säkularisation liefert hier Einsichten.

Verfehlt der baurechtlich wertvolle Bestandsschutz oder der gegenüber Neubau meist wirtschaftlicher nutzbare Altbau das Investoreninteresse, bleibt nur das Fördern, auch als Ergänzung dieser Vorteile. Das Land bietet dazu in Geschichte, Recht, Gemein- und Lobbyistenwohl wurzelnde Hilfen. Es gibt Mittel der Denkmalpflege, Städtebauförderung, Dorferneuerung und weitere, meist nutzungsabhängige Fördertatbestände sowie Abschreibungsmöglichkeiten in reicher Zahl. Nicht alle nützen dem Denkmal oder rechtfertigen den Antragsaufwand. Durch den Subventionsdschungel hilft die Gemeinde, aber auch Beratung durch höhere Verwaltungsbehörden. Das Denkmalamt kennt vorbildliche Finanzierungsbeispiele und sonstige Fördergeber wie Stiftungen. Es knüpft, entsprechend motiviert, das Subventionsnetz bis zu Bund und EU. Darauf muß sich das Verhandeln des bedürftigen Bauherrn stützen. Welche Strategie verspricht hier Erfolg?

Projektbedeutung

Eine überzeugende, auch dem Allgemeinwohl verpflichtete Nutzung und Förderanträge, die vor dem Einreichen verhan-

delt sein sollten, sind hier maßgeblich. Die Planung muß sich am Förderziel ausrichten. Extras betreffend Förderhöhe und Eigenbelastung können dann ausgehandelt werden. Das Verhandlungsgeschick des Bauherrn muß oft komplizierte und die Projektvorbereitung behindernde Förderrichtlinien überwinden, vielleicht geschickte Rückversicherungsklauseln, Drittmittelfinanzierung und Befreiung von Grundstücksabgaben erwirken. Dies gelingt besser aus einer Position der Stärke: Vor der Unterschrift auf den Kaufvertrag oder sonstigen Verpflichtungen.

Bei bedeutenden Bauten können Partner helfen, denen der „Imagetransfer“ aus einer Projektförderung sinnvoll erscheint. Ansprechpartner sind z. B. florierende Unternehmen bzw. ihre Stiftungen aus dem Industrie-, Energie-, Versicherungs-, Bau-, Spar- und Banksektor, aber auch Lotto-Totto. Je nach Projektcharakter und Zielgruppenübereinstimmung kann die Ansprache weiterer Interessenten – z. B. des Sozial- oder Kulturbereichs – erfolgreich sein. Für Adreßsuche und „Bettelbriefaktion“ gibt es Dienstleister. Das Einwerben von Geld- und Sachspenden („fund-raising“) fordert Einblick in die Erwartungshaltung von Spendern und Nachsorge. Ziel: Anschlußspende bzw. Dauerauftrag. Beachte: Branchenexklusivität der wichtigen Sponsoren, kein „Sponsorenfriedhof“! Der Spendenmarkt hat Regeln. Wichtig ist, was das Projekt bietet – von weitgestreuter Medienpräsenz, Werbeflächen, Veranstaltungen über Kommunikation bis zur Gewissensberuhigung. Daraus entstehen Pflichten und Abhängigkeiten, vielleicht auch Widersprüche. Ein gemeinnütziges, übergeordnetes Projektziel fordert vom Spender und der Projektleitung kritisches Denken, geistige Übereinstimmung, Überwindung von Egoismen und klare Ergebniskontrolle.

Ein Umbau für Herberge, Schule, Verwaltung, Soziales und Kultur kann für große Objekte zur langfristigen Nutzung führen. Natürlich eignet sich nicht jede Burgstelle als Bettenburg. Das Projekt sollte also am Baubestand, die Zeit- und Finanzplanung am Machbaren bemessen werden.

Neben einem glaubwürdigen Projekt ist auch Geschichte als Kapital einzusetzen, wenn sie durch geschickte Öffentlichkeitsarbeit zum Markterfolg wird. Das Heimatstübchen hat dabei geringerem Erwartungsdruck standzuhalten als ein Märchenschloß, dem ein mediengerechtes Geschichtsmanagement bis zum letzten Winkel Unterhaltungswert abringt. Allerdings darf man die vereinte Leidenschaft von Schatzgräbern an Ruinen auch im tiefsten Dickicht nicht unterschätzen. Zum Rittergelage wird dem Fundamentrest schnell ein Clubhaus aufbetoniert, mit Vitrinen für ergrabene Scherben. Die Wirtschaftlichkeit spielt da keine Rolle, manchmal aber Denkmalförderung.

Betrieb und Finanztechnik

Die Projektfinanzierung und der Bauunterhalt hängen von der Nutzung ab, es gibt hier auch Fehlgeburten. Ein Nutzer sichert den Baubestand langfristig. Abhängig von seiner Rechtsform als Privatperson, Verein, rechtsfähige Gesellschaft oder Stiftung können verschiedene Formen der Finanzierung, Förderung und Steuererleichterung erschlossen werden. Ein Steuerberater hilft hier weiter.

Die geförderte Baumaßnahme muß bezüglich Auftragsvergabe und Abrechnung finanztechnisch gestaltet werden, auch eine Architektenaufgabe. Es geht um die Anordnung der Bau-

und Förderabschnitte, um das Koordinieren unterschiedlicher Förderer bezüglich ihrer unterschiedlichen Richtlinien, Berechnungs- und Auszahlungsmodalitäten, um Steuersparen, um das Einbinden oder Entlasten der vielfältigen Formen der Eigenleistung. Merke: Eigenarbeit sollte marktgerecht und nicht für 10 D-Mark Stundenlohn die Finanzierung verbessern. Die rechtzeitige Vorverhandlung mit den Prüfbehörden vereinfacht später den Verwendungsnachweis.

Verhandlungsaufbau

Bei größeren Projekten muß auf zwei Ebenen verhandelt werden: Mit den für die Förderung und die Genehmigung zuständigen Fachreferaten und ihren Vorgesetzten. Wichtig sind dabei Wahlbeamte wie Bürgermeister und Landrat. Machen sie sich das Projekt als Dienstpflicht oder Wahlkampfschlager zueigen, bringt das die öffentliche Projektbestätigung, vielleicht Bauhofleistung, öffnet Türen und sichert die Baugenehmigung auch im Ausnahmefall.

Ratgeber und Hilfe

Mitstreiter stellen ein Projekt auf breitere Basis. Gebraucht werden unabhängige Ratgeber mit Referenzen für Finanzen, Planung, Auftragswesen und den Betrieb, aber auch zur wissenschaftlichen Betreuung und Erfolgskontrolle sowie Medienarbeit: Führungskräfte und Fachleute des Bau-, Wirtschafts- und Steuerrechts, keine Dampfplauderer. Der Aufbau persönlicher Verbindungen zu Hilfsorganisationen wie z. B. Rotary, Lions und einschlägigen Stiftungen kann das Projekt unterstützen. Politikern und Beamten dienen geschichtsträchtige Bauten als Machtsymbol und zum Aufbau einer Hausmacht, dafür sollten sie möglichst viele Fördertüren öffnen und bei der aufwendigen Koordination der staatlichen Finanzverwalter mithelfen. Ein Förderverein kann das Projekt mit seinen ehrenamtlichen Aktivitäten beleben und bringt zusätzliche steuerliche Möglichkeiten mit ein. Allerdings macht Finanznot den Bauherrn auch empfänglich für allzu geschäftstüchtige Ratgeber und Trittbrettfahrer.

3. Entwurfsstrategie

Die Altersspur zielt das Denkmalkleid. Nicht die rundbebrillte Theorie, sondern konstruktive Reparatur, zurückhaltender Entwurf und schlagkräftige Organisation bekämpfen zusammen mit einer vernünftigen denkmalpflegerischen Zielstellung Bestandsverlust **und** überteuren Bau. Auf anständiges Konstruieren, Baugeschichtskennntnisse und das rechtlich-wirtschaftliche Fundament kommt es dabei an. Den alten Baumeistern waren Baustoffe, Leistung, Kosten und Gestalt oft vorgeschrieben. Ein Bauherr darf das Spezialistendiktat auch heute noch hinterfragen, wählen und entscheiden. Im Spannungsfeld zwischen zunächst kostenlos erwarteter Vorplanung und Honorar- aber auch Bauherrnforderungen ohne angemessene Gegenleistung ist eine kostensichere Planung jedoch nicht selbstverständlich. Ein gutes Leistungsergebnis entsteht aus qualitätssichernden Methoden, sie müssen auch aus kaufmännischen Gesichtspunkten bedarfsbezogen sein. Worauf sollte der Bauherr bei der Planung achten?

4. Der erste Planungsschritt

Notsicherung und Auftragsgestaltung

Die Ruinensicherung und -herstellung durch bisweilen „übertriebene“ Bauforschung wird gern gefördert, sogar vor der Baugenehmigung. Die Bauplanung, die es auch für die ersten Sicherungsmaßnahmen schon braucht, sollte bis zum Baubeginn stufenweise beauftragt werden. Das vermeidet Enttäuschungen, wenn sich das Projekt nicht wie gewünscht verwirklichen läßt.

Vorentwurf und Wirtschaftlichkeit

Aus den meist vorhandenen alten und mit wenig Aufwand aktualisierten Bestandszeichnungen kann ein Vorentwurf, höchstens M = 1:200, und eine Grobkostenschätzung entstehen. Die Teilbarkeit in realistische Bauabschnitte ist dabei zu beachten. Danach werden die Baukosten in einer Wirtschaftlichkeitsberechnung mit den gegebenenfalls zu erzielenden Einnahmen verglichen. Diese Planungsstufe bringt viel und kostet wenig, schätzt Bau- und Nebenkosten, Eigenlast, Kredit-, Förder- und Abschnittsbedarf sowie die späteren Betriebskosten. Überzogene oder kostenexplosive Vorplanung muß also nicht sein. Nur ein finanziell weitgehend abgesicherter Bauabschnitt sollte genauer vorbereitet werden. Das vermeidet sinnlosen Aufwand oder Fehlstart.

Finanzierungsaufbau

Mit dem Vorentwurf kann der Bauherr mit Banken und Behörden verhandeln. Förderrichtlinien müssen dabei beachtet und fallbezogen angepaßt werden. Das Verhandeln zielt auf eine erträgliche Eigenbelastung des Bauherrn, die Gesamtfinanzierung und für die erforderliche Bauvorbereitung, also: Bestandsaufnahme und Gewerkplanung mit Mengen- sowie Kostenermittlung. Die Projektdurchführung und das Genehmigen nach Haushalts- bzw. Baurecht werden damit risikoarm. Gefahr: Unqualifiziert „billige“ Projektvorbereitung aus falschem Sparen.

5. Bestandsaufnahme mit System

Die Bestandsaufnahme des Planers erfordert als Grundlage ein Aufmaß – nicht immer, aber oft verformungsgetreu. Technisch knapp, eindeutig und effektiv sind dann die Konstruktionen mit Zustand, Schadensbild und den nötigen Maßnahmen mit Kurztext, Skizze sowie Foto zu erfassen, am besten raumweise in einem geeigneten Raumbuchsystem. Diese für die Ausführungsplanung und Leistungsbeschreibung verwertbaren Daten gibt es weder in alten Plänen noch in Tachymeterplots oder kunstsinnigem Wortsalat. Der Bauherr braucht andere Informationen als die Denkmalforschung – und diesbezügliche Aufklärung.

6. Nutzungsentwurf

Sparsames Modernisieren respektiert die Baugeschichte und verzichtet auf Übernutzung. Der Entwurf im Denkmal erhält auch Verkratztes und nützt Freiräume. Muß Bestand verletzt werden, sind dafür geschädigte bzw. der Denkmalpflege weniger wertvoll erscheinende Bereiche geeignet. Im Museum kann geschädigter Bestand sogar zum Exponat werden. Natürlich nicht Erhalten um jeden Preis oder Denkmalkult: Armut ist manchmal der beste Denkmalpfleger. Führt der Architekt die Tragwerks- und Haustechnikplaner im Sinn der Denkmalpflege, liefert das bestandsgerechte und wirtschaftliche Lösungen wie Bautemperierung oder ausgefeilte Reparaturdetails. Der Bauherr sollte die sich bei Planungsalternativen ergebenden Flächen mit ihren jeweiligen Anteilen an Baukosten, Unterhalt, Ertrag und Kredit wirtschaftlich überprüfen. Ein sparsamer Entwurfsansatz verringert Bau- und Unterhaltskosten, begünstigt die Investbereitschaft und gewinnt kostenbewußte Förderer im Projektwettbewerb.

7. Konstruktionsentwurf

Reparatur und Neues sollten entweder in Freiräume des Bestands eingebunden oder davorgesetzt werden. Dabei sind die Neuteile dem Bestand anzupassen, nicht umgekehrt! Notwendige Durchdringungen des Bestands suchen den geringsten Widerstand im gestörten Gefüge. Leitungstrassen und Verbindungen zwischen Alt und Neu erfordern Entwurf bis ins Detail,

nicht hektische Anweisungen im Bauablauf! Aufputzleitungen sind erlaubt, sie können ja verkleidet werden. Die sogenannte Wärmeschutzverordnung vernachlässigt Bau erfahrung und sollte gerade im Bestand nicht angewendet werden (vgl. Ausnahmebestände). Ihre auch subventioniert unsinnige Absperrung der Sonnenenergie bzw. der Fassadentrocknung erzwingt trotz Lüftungstechnik Feuchtefallen, Hausschwamm und Schimmel, Milbenbrut und Geldverlust.

Bewährtes Bauen, fallweise unterstützt durch Wartungsverträge für stark beanspruchte Bauteile, kann gegen „moderne“ Produkte bestehen. Am Denkmal scheut man die Erprobung neuer Rechengesetze und Konstruktionen ohne erwiesene Bestandsverträglichkeit. Beharrliche Denkmal- und Ruinenideologie ist jedoch kein Allheilmittel. Die Baukonstruktion und der Materialeinsatz müssen aber altbautauglich sein, die Bauphysik mit ihrer k-Wert-Mystik sollte mehr Wirklichkeitsnähe anstreben. Ohne Volldeklaration, fallgerechte Produzentenverantwortung und praxisnah erklärte Einsatzgrenzen kein Baustoffeinsatz! Glanzprospekte und kostenlose Firmenbeteiligung an der Planung sollten kritisches Ingenieurdenken nicht ersetzen.

8. Leistungsbeschreibung, Baukosten und Bauablauf

Im Unterschied zum Neubau ist im Altbau der Bestand zu enträtseln. Dies beeinflusst auch den erforderlichen Informationsgehalt von Leistungsbeschreibungen als Grundlage der Kostenberechnung und Vergabe der Bauleistungen. Versagt hier die Planung, dann steigen die Kosten. Eine altbaugerechte Leistungsbeschreibung muß den Arbeitsbereich als objekttypische Rahmenbedingung sowie das Leistungsziel klar und eindeutig beschreiben. Die üblichen Leistungsbeschreibungen funktionieren schon am Neubau nur bedingt, am Altbau gar nicht.

Gerade hier muß der Bauherr guten Datenfluß von der Planung zur Ausführung fordern, sonst zündet die Termin- und Kostenexplosion. Fehlplanung wird durch geordnetes Beschreiben aufgedeckt und frühzeitig vermieden. Alles-Inklusive-Formeln, oft mangels angemessener Bestandsaufnahme und Planung der Versuch, dem Auftragnehmer alle Risiken aufzubürden, sind bei begründeten Nachtragsforderungen wertlos. Die sinnvolle Beschränkung von Gewährleistungsansprüchen am Altbau auf das Notwendige spart Risikozuschläge und Baukosten. Das Amtsdiktat oder teure Zertifizierung garantiert keine Qualitätssicherung bei der Planerauswahl. Der einfache Vergleich von Leistungsbeschreibungen für die Instandsetzung von Putz, Fenster oder Dachstuhl erlaubt das sogar dem Laien, nicht das „Preis ausschreiben“ geistiger Leistungen.

9. Investitionsziel

Unsinniges Sparen an den Planungsgrundlagen zerstört Bestand und kostet doch. Eine gute Projektvorbereitung kann aus der Bausumme von 8% bei großem bis 15% bei mittlerem und kleinem Umfang kosten. Sie enthält schon das halbe Planungshonorar. Die auch denkmalgerechte Honorarordnung für Architekten und Ingenieure fordert gerettete Substanz als Honorarfaktor. Dies stützt das Ringen um Bestandserhaltung. Zu oft wird aber die planlos teure Altbauvernichtung mit Honorar belohnt. Intensive Vor- statt verspäteter Akutplanung! Die Wirtschaftlichkeit als wesentliches Investitionsziel setzt geeignete Entwurfsmethode voraus, nicht planungsfeindliche Förderrichtlinie.

10. Zusammenfassung

Denkmalpflege heute ist bestandsgerechte Methode, auch nachdenkliches Tasten, Ergebnis aus sinnvollem Einsatz. Auf den Bedarf aus Nutzung, Technik und Wirtschaftlichkeit bezogenes Handeln verringert das Bauherrnrisiko aus Bauablauf und Finanzierung. Es gilt dafür, das Wesen des Denkmals zu erfassen – auch und gerade mit den heute verfügbaren Mitteln!

Empfohlene Fachliteratur zu Finanzierung und Technik

- Bayer. Staatsregierung, Hrsg.*, Finanzhilfen – wie und wo? Wegweiser zu staatlichen Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten; Loseblatt-Sammlung, Boorberg, München
- Ludwig Bernhard*, Der „Hugenberg=Konzern“, Psychologie und Technik einer Großorganisation der Presse; Julius Springer, Berlin 1928 (Reprint Faksimile-Verlag, Bremen 1983)
- Helmut Böttiger*, Mit kühlem Kopf gegen die Klimahysterie; Fusion, Forschung und Technik für das 21. Jahrhundert, Dr. Böttiger Verlags-GmbH, Wiesbaden, 16. Jg. 1/95
- Christoph Brocks*, Basiskurs Fundraising, Strategien für die erfolgreiche Ressourcenbeschaffung gemeinnütziger Organisationen; Non Profit Verlagsgesellschaft, Markgröningen 1994
- Peter-Claus Burens*, Die Kunst des Bettelns, Tips für erfolgreiches Fundraising; Beck, München, 1995
- Konrad Fischer*, Planen mit System; Das Denkmal 11-94, D,D&P/Brettnacher, Gilching 1994
- Konrad Fischer*, Das PositionsBausteinSystem; Historica 10-95, Brettnacher, Gilching 1995
- Henning Großes Schmidt*, Die Temperierung, Verfahren zur Feuchte- u. Schadenssalzsanierung, Klimastabilisierung u. Raumbeheizung mit Hilfe von Sockelheizrohren; Bayer. Landesamt für Denkmalpflege, Landesstelle für die nichtstaatlichen Museen, München 1996
- Wolfgang Häußler*, Neue staatliche Finanzierungshilfen für Unternehmer, Für Erweiterung, Erwerb, ... Zuschüsse, Zuwendungen, Zinsvergünstigungen, Regionale und regional unabhängige Förderungsprogramme des Bundes und der Länder; Loseblatt-Sammlung, Weka, Kissing o. J.
- Wilhelm Kremer*, Die schwarze Trickkiste, Informationen, Tips, Tricks und Quellen zum Umgang mit Geld; Wolf, Karlsruhe 1989
- Sylwester Kabat*, Brandschutz in Baudenkmalern; Kohlhammer, Stuttgart 1996
- Detlev Luhe*, Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen, Eine Arbeitshilfe; Maro, Augsburg, 1995
- Claus Meier, Walter Meyer-Bohe*, Wärmeschutzplanung für Architekten und Ingenieure – Die praktische Anwendung der WSchVO; Loseblattwerk, Rudolf Müller, Köln 1995
- Claus Meier*, Die Wärmeschutzverordnung 1995 – Energetische Nutzlosigkeit; Wohnung und Gesundheit, Fachzeitschrift für ökologisches Bauen+Wohnen 3/95, Institut für Baubiologie und Ökologie, Neubeuern 1995
- Günter Ogger*, Das Kartell der Kassierer, Die Finanzbranche macht Jagd auf unser Geld; Droemer Knauer, München 1994
- Michael Petzet u. Gert Th. Mader*, Praktische Denkmalpflege; Kohlhammer, München 1996
- Rhein.-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V.*, CO2-Studie; Essen 1997
- Bernd Röger*, Die solide Baufinanzierung, Die besten Tips und Tricks zur Immobilienfinanzierung, Zuschüsse, Förderungen, steuerliche Vorteile u. v. m.; WRS-Ratgeber, Verl. Wirtschaft, Recht und Steuern, Planegg 1996
- Rot-Gelb-Verlag*, Rot-Gelber Ratgeber, 40000 DM für Ihr Haus oder Ihre Wohnung, Die Wohnungsbauförderung in Bayern; Geretsried 1996
- Kirsten Schirk u. Rolf Schneiderei*, Was Menschen (zum Spenden) bewegt, Tiefenpsychologische Forschung für Sozialmarketing und Fundraising; Fachschriften der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing e.V., Heft 3, Logo S, Krefeld, 1994
- Sparkassenverband Bayern, Hrsg.*, Standort hier, Wir übernehmen Verantwortung, Dt. Sparkassenverlag, Stuttgart, 1996
- Rupert Graf Strachwitz*, Die Strukturen einer gemeinnützigen Organisation, Grundlagen für die Optimierung der Arbeit und erfolgreiches Management; Fachschriften der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing e.V., Heft 1, Logo S, Krefeld, 1995
- Michael Urselmann*, Kommunikationsmuster kirchlicher Spendenorganisationen, Nicht-kommerzielle Marketingkommunikation: Der Einsatz von Sozialtechniken in der Spendenwerbung; Fachschriften der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing e.V., Heft 8, Logo S, Krefeld, 1995
- Olaf Zimmermann*, Kultur-Fundraising-Markt der Zukunft, Bestandsaufnahme, Strategien und praktische Beispiele; Fachschriften der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing e.V., Heft 6, Logo S, Krefeld, 1995

Praxis Ratgeber Nr. 4 – August 1997

Herausgeber: Deutsche Burgenvereinigung e.V. (DBV)
Marksburg – 56338 Braubach

Verfasser: Konrad Fischer Dipl.-Ing. Architekt
96272 Hochstadt, Restaurierungsbeirat der
DBV

Redaktion: Martina Holdorf M.A.