

# Evaluation der Förderung von „Business Angels Netzwerk Deutschland e.V. (BAND)“

Kurzzusammenfassung des Abschlussbericht der  
Studie im Auftrag des Bundesministeriums für  
Wirtschaft und Klimaschutz

17.07.2023



## ***Ziel und Gegenstand***

„Business Angels (Netzwerk) Deutschland e.V. (BAND)“ wurde im Jahr 1998 als eingetragener Verein gegründet und ist seit 2011 anerkannter Dachverband der deutschen Business Angels und ihrer Netzwerke. BAND fördert seither den Aufbau der Business Angels Kultur in Deutschland, die im internationalen Vergleich noch als wenig ausgeprägt gilt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (im Folgenden „BMWK“) unterstützt diese Bemühungen als Hauptförderer von BAND mit jährlichen Zuwendungen in Höhe von zuletzt 160.000 Euro.

Gegenstand dieser Evaluation ist die Förderung von BAND durch das BMWK im Zeitraum von 2012 bis 2021. Die Evaluation wurde zwischen November 2022 und März 2023 ausgeführt und umfasste als Beitrag zur regelmäßigen Erfolgskontrolle nach § 7 Abs. 2 Bundeshaushaltsordnung (BHO), eine **Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle**. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurden Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Förderung von BAND durch das BMWK abgeleitet.

## ***Methodik und Datengrundlagen***

Im Rahmen der Evaluation wurde eine Kombination quantitativer und qualitativer Methoden angewandt. Im Kern wurden folgende Arbeiten durchgeführt:

- Durchführung des Projektauftragsgesprächs sowie der explorativen Interviews
- Ausarbeitung eines Wirkungsmodells und Analyserasters
- Sekundärforschung und Analyse der vorliegenden Dokumente
- Konzeption, Durchführung und Auswertung einer Online-Befragung von BAND-Mitgliedern
- Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Interviews mit ausgewählten BAND-Mitgliedern, Nicht-Mitgliedern, Expertinnen und Experten sowie Forschenden aus dem übergeordneten Ökosystem
- Kohärenzanalyse der Förderlandschaft
- Durchführung eines internationalen Vergleichs
- Wirtschaftlichkeitsanalyse (Vollzugs- und Maßnahmenwirtschaftlichkeit)
- Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen

Der Endbericht dokumentiert die Ergebnisse und Empfehlungen der Evaluation.

## ***Kernergebnisse der Evaluation***

Die Evaluation widmete sich der Beantwortung der im folgenden aufgelisteten Forschungsfragen. Der folgenden Auflistung ist jeweils eine Zusammenfassung der Kernergebnisse zu entnehmen sowie ein Verweis auf die entsprechenden Kapitel in der Langfassung des Endberichts, welchen die ausführlicheren Ergebnisse entnommen werden können.

- **Mitgliederstruktur und Angebote von BAND:**
  - a. Wie viele Business Angels, Business Angels Netzwerke usw. sind Mitglieder von BAND?
    - Kernergebnis: BAND vereint neben individuellen Business Angels und ihren Netzwerken und Zusammenschlüssen auch andere Akteure des Business Angels Ökosystems. Ende 2021 hatte BAND insgesamt 448 Mitglieder.

- Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 3.1, 4.1 und 4.2
- b. Welche Business Angels, Business Angels Netzwerke usw. sind nicht Mitglieder von BAND und wieso?
- Kernergebnis: Eine generelle Aussage darüber, welche Art von Business Angels, Business Angels Netzwerke usw. (bewusst) nicht Mitglied von BAND sind, lässt sich nicht treffen. Den untersuchten Nicht-Mitgliedern ist jedoch gemeinsam, dass sie BAND und seine Leistungen überwiegend kennen, jedoch keinen oder nicht genügend Mehrwert für einen Beitritt sehen.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 4.3
- c. In welchen Regionen und Branchen und Technologien sind besonders viele BAND-Mitglieder vorzufinden?
- Kernergebnis: Gemäß Rückmeldungen der BAND-Mitglieder im Rahmen der durchgeführten Befragungen, kommen BAND-Mitglieder in fast allen Bundesländern verteilt (nur drei Bundesländer waren nicht vertreten) vor, wobei sich eine Konzentration in Bayern, Berlin und Nordrhein-Westfalen zeigte. Der größte Anteil der Befragten gab jedoch an, deutschlandweit aktiv zu sein. Die befragten Mitglieder deckten zudem fast alle Branchen ab; der häufigste genannte Branchenfokus war sowohl unter den individuellen Business Angels als auch bei den Business Angels Netzwerken die Informations- und Kommunikationstechnologie.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 4.2
- d. Wie hoch ist der Frauenanteil unter BAND-Mitgliedern?
- Kernergebnis: BAND selbst geht auf Basis seiner BAND-Insights-Befragung von Mitgliedern zuletzt von einem Frauenanteil von 11% unter seinen Mitgliedern aus (2021). Der Frauenanteil der BAND-Mitglieder unter den Teilnehmenden der Online-Befragung der Evaluation liegt bei 8,1 %. Der Anteil weiblicher INVEST-geförderter Investierender beträgt 15%, was darauf hindeutet, dass weibliche Business Angels bei BAND bzw. im Rahmen der vorliegenden Befragung leicht unterrepräsentiert waren.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 4.2
- e. Wie schätzen die Mitglieder und Nicht-Mitglieder die Arbeit von BAND ein? Werden die Dienstleistungsangebote von BAND den Anforderungen der Adressaten gerecht?
- Kernergebnis: Die Bewertungen der Leistungen von BAND durch die befragten Mitglieder sind weitgehend positiv, besonders hervorzuheben sind hierbei die sehr gut bewerteten Standardverträge GESSI und die Auszeichnungen. Die außergewöhnlich hohe Weiterempfehlungsrates der BAND-Mitgliedschaft attestiert weiterhin die positive Bewertung durch die Mitglieder. Auch die interviewten Nicht-Mitglieder bewerteten die BAND-Leistungen, die sie schon genutzt haben, als mehrheitlich positiv, wobei explizit die Standardverträge und der Deutsche Business Angels Tag hervorgehoben wurden.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 4.2
- f. Gibt es Optimierungspotenziale bei den Dienstleistungsangeboten von BAND (z. B. hinsichtlich Umfang, Inhalt und Gestaltung)?

- **Kernergebnis:** In der Online-Befragung wurden auch Optimierungsfelder von befragten Mitgliedern aufgezeigt. Die in der Bewertung am schlechtesten bewertete Leistung war demnach die Beratung von BAN durch BAND. In den qualitativen Interviews wurde hierzu konkretisiert, dass Bedarf für mehr Unterstützung für den Aufbau und die Weiterentwicklung von BAN in Regionen besteht, in denen noch keine (etablierten) Business Angels Strukturen vorhanden sind. Des weiteren zeigte die Bewertung der BAND-Website insgesamt Verbesserungsmöglichkeiten auf: wiederholt wurde bewertet, dass eine Modernisierung der BAND-Website erforderlich wäre.
  - **Ausführliche Ergebnisse:** Kapitel 4.3
- g. Sollten Business Angels noch stärker von BAND eingebunden werden (in Gremien usw.)?
- **Kernergebnis:** Die Online-Befragung deutet auf keinen weiteren Bedarf für eine stärkere Einbindung hin. Die befragten individuellen Business Angels gaben mehrheitlich an, sich bereits bei BAND (z.B. in Gremien) einbringen zu können.
  - **Ausführliche Ergebnisse:** Kapitel 4.3
- **Belebung des Business Angels Marktes durch BAND**
- a. Ist BAND eine Mobilisierung von Business Angels zur Unterstützung junger Unternehmen auf der Suche nach Eigenkapital in Deutschland gelungen? Konnte vermehrt eine Business Angels Kultur in Deutschland etabliert werden?
- **Kernergebnis:** Die Online-Befragung ergab, dass BAND einen positiven Beitrag zur Aktivierung von Business Angels und zur Etablierung einer Business Angels Kultur in Deutschland leistet. Jeweils über 90% der Befragten stimmten zu, dass BAND einen positiven Beitrag zur Etablierung einer Business Angels Kultur in Deutschland, zur Steigerung der Bekanntheit des Förderprogrammes INVEST, zur Standardisierung der Business Angels Aktivitäten, zur Steigerung der Bekanntheit von Business Angels, zur Förderung der Qualifizierung von Business Angels und zur Aktivierung von Business Angels in Deutschland insgesamt geleistet habe. Zudem attestierten knapp 40% der befragten individuellen Business Angels, dass ihre Mitgliedschaft bei BAND eine positive Auswirkung auf ihre Beteiligungen hatte. Durchschnittlich gaben diese an, dass knapp eine Beteiligung mit Unterstützung von BAND zu Stande gekommen sei.
  - **Ausführliche Ergebnisse:** Kapitel 6.1
- b. Welche Maßnahmen wurden dazu ergriffen und wie haben sie sich bewährt (z. B. Pressearbeit, Veranstaltungen, Preisverleihungen usw.)?
- **Kernergebnis:** Es ist davon auszugehen, dass die Öffentlichkeitsarbeit und die Veranstaltungen von BAND zu dem oben genannten positiven Beitrag zur Aktivierung von Business Angels und zur Etablierung einer Business Angels Kultur in Deutschland beigetragen haben. In der Online-Befragung gab die Mehrheit der Befragten an, von BAND-Veranstaltungen und der BAND-Webseite profitiert zu haben. Auch die Auszeichnungen „Business Angel des Jahres“ oder „Goldene Aurora“ erhielten eine sehr gute Bewertung.
  - **Ausführliche Ergebnisse:** Kapitel 4.3
- c. Haben Business Angels konkret oder mittelbar von BAND profitiert?

- Kernergebnis: Im Rahmen der Online-Befragung gab die überwiegende Mehrheit der befragten Mitglieder an, von den angebotenen BAND-Leistungen profitiert zu haben. Die am häufigsten genannten Leistungen waren hierbei die Standardverträge (GESSI), die BAND-Veranstaltungen sowie die BAND-Webseite.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 4.3
- d. Hat durch BAND eine Qualifizierung von Business Angels stattgefunden?
- Kernergebnis: Die Ergebnisse der Online-Befragung weisen darauf hin, dass eine Qualifizierung von Business Angels durch BAND stattgefunden hat. Über 90% der Befragten gaben an, dass BAND zur Förderung der Qualifizierung von Business Angels, z. B. durch Investment Readiness, und zur Standardisierung der Business Angels Aktivitäten, z. B. durch Standardverträge, beigetragen hat. Vor allem die zur Verfügungstellung der Standardverträge GESSI wird von der überwiegenden Mehrheit der befragten Mitglieder sowie den interviewten Expertinnen und Experten und Nicht-Mitgliedern von BAND als sehr positiv bewertet. Es wird eingeschätzt, dass diese Leistung von BAND zur Förderung der allgemeinen Qualifizierung von Business Angels und somit zur Professionalisierung des gesamten Markts beiträgt.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 6.1
- e. Hat BAND mehr Transparenz in den informellen Beteiligungsmarkt gebracht?
- Kernergebnis: Über 80 % der befragten BAND-Mitglieder befanden, dass BAND ergänzend einen Beitrag zur Steigerung der Transparenz über den informellen Beteiligungsmarkt geleistet habe, auch interviewte Nicht-Mitglieder stimmten dieser Aussage teilweise zu.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 6.1
- f. Hat BAND zu einer nennenswerten Etablierung und Marktdurchdringung des INVEST-Programms beigetragen? Ist die andauernde Unterstützung von BAND bei der weiteren Etablierung von INVEST notwendig?
- Kernergebnis: Die Online-Befragung zeigte, dass die überwiegende Mehrheit (98,1 %) der BAND-Mitglieder das INVEST-Programm kennen. 66,3% gaben an, die Informationen zum INVEST-Programm durch BAND erhalten zu haben. Daraus lässt sich schließen, dass die Bewerbung des INVEST-Programms erfolgreich war und BAND zur Verbreitung der Information in die relevante Zielgruppe (wesentlich) beigetragen hat. Allerdings bedeutet dies auch, dass der Bekanntheitsgrad zumindest unter den derzeitigen Mitgliedern bereits sehr hoch und somit vermutlich nicht mehr viel zu steigern ist. Die Bewerbung des INVEST-Programms durch BAND sollte daher zukünftig auf die Zielgruppe der First Time Angels sowie Informationsweitergabe zu generellen Änderungen reduziert werden.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 6.1 und 10
- g. Wie ist das Zusammenwirken mit anderen öffentlichen Förderungen von Business Angels (insbesondere INVEST)?
- Kernergebnis: Die Kohärenzanalyse zeigte, dass in Deutschland eine Vielzahl an Organisationen vorhanden sind, die öffentlich gefördert werden und ähnliche

Zielsetzungen, Zielgruppen und Leistungen wie BAND aufweisen. Hierbei werden Synergien zwischen BAND und untersuchten Akteuren im Ökosystem teilweise bereits gehandelt. Zwischen BAND und dem INVEST-Programm wurden keine Überschneidungen, wohl jedoch Synergieeffekte identifiziert (vgl. auch vorherige Frage f.).

➤ Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 3.3 und Kapitel 6.1

h. Welche anderweitigen Akteure gibt es in der Business Angels Landschaft, die ähnliche Aktivitäten wie BAND durchführen? Wäre es denkbar, dass diese die Ziele und Tätigkeiten von BAND umsetzen?

➤ Kernergebnis: Die Kohärenzanalyse resümiert, dass BAND trotz punktueller Überschneidungen mit Angeboten anderer Akteure, dennoch auf bundesweiter Ebene hinsichtlich seines Leistungsangebots und seiner Rolle als zentrale Anlaufstelle für Business Angels und BAN einzigartig bleibt und substantielle Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen – auch internationalen – Akteuren aufweist.

➤ Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 3.3

i. Welche Alleinstellungsmerkmale hat BAND im Vergleich zu anderen Akteuren?

➤ Kernergebnis: Die folgenden Alleinstellungsmerkmale wurden im Rahmen der Kohärenzanalyse und des internationalen Vergleichs identifiziert: BAND nimmt die Rolle als einziger Dachverband von BAN in Deutschland ein, der zwischen Netzwerken vermitteln und vernetzen kann, sowie als bundesweites „Sprachrohr“ für die Interessensvertretung für Business Angels fungiert. Auch fungiert BAND als zentraler Akteur für die übergreifende Professionalisierung der Business Angel Landschaft sowie für ausgewählte deutschlandweite Matching-Angebote und Vernetzung. Zuletzt nimmt BAND eine wichtige Funktion als zentrale Anlaufstelle für Business Angels ein, die keinem anderen Netzwerk angehören (können) und deutschlandweit aktiv sind. Weder regionale Netzwerke in Deutschland noch Verbände wie EBAN oder BAE auf europäischer Ebene, richten sich sowohl an individuelle Business Angels als auch BAN und agieren gleichzeitig deutschlandweit und könnten die Aufgaben und Aktivitäten von BAND im Rahmen der Förderung des BMWK in gleichem Umfang übernehmen. Zielrichtung, Schwerpunkte und der regionale bzw. europäische Bezug der genannten Organisationen sind nicht deckungsgleich mit denen von BAND.

➤ Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 3.3

#### • **Finanzierungskonzept von BAND**

a. Ist das derzeitige Finanzierungskonzept von BAND sachgemäß?

➤ Kernergebnis: Eine abschließende, fundierte Bewertung des Finanzierungskonzepts von BAND ist derzeit erschwert, da keine abschließende Transparenz für die Evaluatorinnen und Evaluatoren darüber besteht, welche Leistungen und konkreten Maßnahmen von BAND durch die Projektförderung des BMWK anteilig oder komplett gefördert werden und in welche Höhe. Es ist daher nicht abschließend bewertbar, ob die Höhe der Förderung des BMWK für einzelne Leistungen sachgemäß ist, reduziert oder gar erhöht werden sollte. Es wird daher empfohlen, die zukünftige Projektförderung des BMWK auf klar abgegrenzte

Maßnahmen und Projekte zu fokussieren und Transparenz über die Mittelallokation zu erhöhen.

- Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 8 und Kapitel 10
  
- b. Gibt es hierzu mittelfristig Alternativen (z. B. durch Erzielung höherer Einnahmen oder durch Gewinnung weiterer Sponsoren und Förderer)?
  - Kernergebnis: Da eine abschließende Bewertung des Finanzierungskonzepts derzeit erschwert ist, können nur grundsätzliche potenzielle Stellschrauben für die Anpassung des Finanzierungskonzepts identifiziert werden. Diese sind unter anderem die Erhöhung von Sponsoring Einnahmen (entweder institutionell oder punktuell) durch den Einsatz eines professionellen Fundraising-Teams, die geringfügige Erhöhung der Mitgliedsbeiträge, die Aufnahme weiterer Mitglieder oder eine punktuelle Kostenreduktion, z.B. bei Veranstaltungen.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 8
  
- c. Ist es zielführend, die Mitgliederbasis von BAND noch weiter zu verbreitern? Sind die Mitgliedsbeiträge angemessen?
  - Kernergebnis: Durch die Erweiterung der Mitgliederbasis konnte BAND die Höhe der Einnahmen deutlich steigern und gleichzeitig die Reichweite des Netzwerks erhöhen. Die Aufnahme weiterer Mitglieder stellt eine weitere Stellschraube für die Anpassung des zukünftigen Finanzierungskonzepts dar, ist jedoch dahingehend begrenzt, dass die Erweiterung immer auch einen erhöhten Betreuungsaufwand und Leistungsanspruch mit sich bringt. Es braucht daher eine systematische Auseinandersetzung mit dem bereits stattgefundenen (und zukünftigen) Wachstum, die bislang noch nicht ausreichend stattgefunden hat. Die Höhe der Mitgliedsbeiträge von BAND wird von einer Mehrheit (73,8 %) der Befragten als angemessen eingestuft.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 8 und 10
  
- d. Welche Finanzierungswege haben sich bei ausländischen Business Angels Netzwerken als tragfähig erwiesen?
  - Kernergebnis: Der Großteil der Business Angels Netzwerke und Verbände in Europa finanziert sich - wie BAND - durch Mitgliedsbeiträge, Sponsoring, Eintrittsgelder für die Organisation von Veranstaltungen und bzw. oder Auszeichnungen sowie durch öffentliche Zuschüsse.
  - Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 9.1, 9.2, 9.3, 9.4

- **Internationaler Vergleich**

- a. Wie zeigen sich die deutsche Business Angels Szene und die Business Angels Netzwerke und -Verbände im internationalen Vergleich?
  - Kernergebnis: Gemäß einer Venture Capital Studie der KfW aus dem Jahr 2020, haben sich Business Angels Märkte wie Großbritannien und Frankreich gemessen an der Wirtschaftskraft deutlich besser entwickelt als Deutschland. Deutschland bleibt im europäischen Vergleich hinter der Entwicklung der gesamten EU-28 zurück. Im statistischen Kompendium von EBAN aus dem Jahr 2021, das eine Rangliste der Gesamtinvestitionen von Business Angels in Europa enthält, wurde Deutschland jedoch an zweiter Stelle hinter Großbritannien eingestuft. Angesichts der Fragmentierung der Daten über Business Angels, die ein Problem für den

gesamten europäischen Kontinent darstellt, ist ein internationaler Vergleich und ein Ranking zwischen den europäischen Ländern in Bezug auf das Engagement von Business Angels grundsätzlich äußerst schwierig. In der internationalen Betrachtung wurde daher geschlussfolgert, dass Business Angels Verbände eine Schlüsselrolle bei der Erhöhung der Transparenz über den sichtbaren Business Angels Markt durch die Veröffentlichung von Daten, Statistiken und Studien über Business Angels und ihr Verhalten (z. B. Investitionen) spielen.

➤ Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 3.2 und 9.4

b. Welche strukturellen Veränderungen haben sich in den letzten Jahren ergeben?

- Kernergebnis: EBAN hat in den letzten Jahren die folgenden Trends auf dem europäischen Kontinent festgestellt:
- Der Zugang zu Daten verbessert sich und es gibt mehr verfügbare Informationen über den sichtbaren Business Angels Markt.
  - Entstehung sogenannter "Super Business Angels", die in Geschäfte über 1 Mio. Euro investieren.
  - Es gibt mehr Syndizierungen mit Wagniskapitalfonds und öffentlichen Investorinnen und Investoren.
  - Es gibt mehr Finanzierungsplattformen für Business Angels.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die verfügbaren Daten übergeordnet auf einen positiven Trend der Entwicklung des Business Angels Marktes in Europa über die letzten Jahrzehnte hindeuten.

➤ Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 3.2

c. Welche Bedeutung hat der europäische Business Angels Verband „European Business Angels Network“ (EBAN)?

- Kernergebnis: European Business Angels Networks (EBAN) ist neben BAE (Business Angels Europe) eines von zwei Business Angels Verbänden auf europäischer Ebene. EBAN versteht sich als der paneuropäische Vertreter für die Gemeinschaft der Frühphaseninvestorinnen und Frühphaseninvestoren und vertritt zehn verschiedene Kategorien von Mitgliedern, darunter BAN, Unternehmen, Frühphasen- und Investmentfonds, Online Plattformen, Business Acceleratoren, öffentliche Organisationen, Inkubatoren und Handelskammern. Eine der wichtigsten Leistungen von EBAN ist seine Forschung über den europäischen Business Angels Markt zur Identifizierung von Trends und Investitionen; der bekannteste Bericht von EBAN ist dabei das Statistics Compendium, auf welches viele europäische Studien und Presseartikel Bezug nehmen.

➤ Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 9.1

d. Welche Leistungen von Dachverbänden im Ausland sind möglicherweise auch auf BAND übertragbar?

- Kernergebnis: Aus dem internationalen Vergleich wurden mehrere, auf BAND übertragbare Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dazu zählen: die grundsätzliche Modernisierung der BAND-Webseite, Maßnahmen zur Erhöhung der Markttransparenz über den Business Angels Markt über die BAND-Webseite, ein besserer Zuschnitt von Angeboten auf First Time Angels, die Erhöhung der Präsenz und Sichtbarkeit von BAND durch bundesweite physische als auch



digitale Veranstaltungsangebote sowie eine systematischere Prüfung und Planung der quantitativen und qualitativen Personalausstattung.

➤ Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 9.4

e. Inwieweit wird diese Übertragbarkeit von unterschiedlichen Rahmenbedingungen für Business Angels beeinflusst?

➤ Kernergebnis: Aus den Recherchen und Gesprächen zum internationalen Vergleich ergaben sich Ableitungen für Deutschland bzw. Erkenntnisse für die Übertragbarkeit auf BAND und den deutschen Kontext, auch wenn die Rahmenbedingungen zwischen Deutschland und den untersuchten Ländern im internationalen Vergleich selbstverständlich nicht identisch sind. Die abgeleiteten Empfehlungen aus den Recherchen und Gesprächen wurden daher von den Evaluatorinnen und Evaluatoren mit Blick auf die tatsächliche Umsetzbarkeit im BAND-Kontext hin formuliert.

➤ Ausführliche Ergebnisse: Kapitel 9.4

### ***Handlungsempfehlungen***

Auf Basis der Evaluationsergebnisse ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen:

- Projektförderung von BAND fortsetzen
- Prozess zur Definition der strategischen Ausrichtung und Rollendefinition von BAND anstoßen
- BAND „Zukunftsfähigkeit“ sichern
- Projektförderung des BMWK auf klar abgegrenzte Maßnahmen und Projekte fokussieren und Transparenz über Mittelallokation erhöhen.
- Transparenz im Finanzierungskonzept von BAND herstellen
- Struktur und Inhalte der Projektanträge und Sachberichte optimieren
- Monitoring-Systeme bei BAND etablieren

Eine ausführlichere Erläuterung der Handlungsempfehlungen findet sich in Kapitel 10.