

6.1 Die Errichtung einer Stiftung als Fundraisingmaßnahme für kirchliche Einrichtungen

Vor dem Hintergrund rückläufiger Einnahmen aus steuerfinanzierten Zuweisungen an kirchliche Einrichtungen wird in den letzten Jahren auch in diesem Bereich immer häufiger die Errichtung von Stiftungen zur Förderung kirchengemeindlicher Arbeit diskutiert. In zahlreichen Gemeinden haben Gemeindeglieder als Stifter durch die Errichtung einer Stiftung für ihre kirchliche Einrichtung bereits eigene finanzielle Wege beschritten und neben Spenden und Zuweisungen damit eine weitere, tragfähige Finanzierungssäule aufgebaut.

Gemeinden können eine Vielzahl von Vorteilen nutzen, die sich aus dem Aufbau einer kirchlichen Stiftung ergeben. Durch die Erträge, die der in seinem Wert zu erhaltende Vermögensstock der Stiftung jährlich abwirft, erzielt die kirchliche Einrichtung eine größere Unabhängigkeit. Im Gegensatz zum Verein, der Vermögen nur in engen steuerrechtlichen Grenzen bilden darf, wird der Vermögensstock der Stiftung nicht angetastet. Die regelmäßigen Erträge aus dem Stiftungsvermögen sorgen für Planungssicherheit insbesondere im Hinblick auf langfristige Projekte wie die Finanzierung von zusätzlichen Stellen.

Stiftungen sind zudem ein attraktives Angebot zur nachhaltigen Unterstützung. Der einmal gespendete Betrag ist in der Regel schnell verbraucht, während der gestiftete Betrag Jahr für Jahr Erträge abwirft. Der einmal gegebene Betrag bewirkt also dauerhaft Gutes. Wie in der Bertelsmann-Stifterstudie von 2005 eindrücklich belegt ist, entspricht dies in besonderer Weise den Wünschen und Vorstellungen des Geberstyps »Stifter«. Schließlich gelten Stiftungen mit ihrem exzellenten Ruf vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gemeinhin als »Sammelbecken für Erbschaften«.

Der Aufbau einer Stiftung bedarf allerdings der Koordination unterschiedlicher Aufgabenbereiche. So müssen rechtliche und steuerrechtliche Aspekte ebenso wie Fundraising-Gesichtspunkte im Blick sein. Damit die Stiftungserrichtung gelingt, ist ein strategisch geplantes Fundraising erforderlich, das sich an den Bedürfnissen und Vorstellungen des Gebenden ausrichtet.

1. Stiftungstypen

Im Wesentlichen unterscheidet man zwei Stiftungstypen in der Rechtsform: die rechtsfähige und die treuhänderische Stiftung. Bei der rechtsfähigen Stiftung handelt es sich um eine eigenständige Rechtsperson mit eigenen Organen (Vorstand, Kuratorium). Sie eröffnet dadurch große Handlungsspielräume, bei denen die Stifter aktiv mitarbeiten können. Bei der Gründung einer rechtsfähigen Stiftung ist ein Vermögen von mindestens 50.000 Euro notwendig.

Die treuhänderische Stiftung ist keine Stiftung zweiter Klasse, sondern eine interessante Alternative. Eine Stiftung lässt sich schnell und unkompliziert ins Leben rufen, da sie keiner staatlichen Anerkennung bedarf. Allerdings setzt diese Stiftungsform einen vertrauensvollen und kompetenten Treuhänder voraus – zum Beispiel eine Kirchengemeinde oder eine diakonische Dachstiftung –, der das Stiftungskapital sorgfältig verwaltet und die Geschäfte im Sinne des Stifters führt.

Die einzelnen Landeskirchen und diakonischen Werke haben eigene Richtlinien, die vorgeben, welche Stiftungsform gewählt werden soll. Daher empfiehlt es sich vor Gründung einer Stiftung unbedingt mit der jeweiligen Stiftungsabteilung Kontakt aufzunehmen.

2. Planungsphase

Im Rahmen der Planungsphase werden zunächst die Fundraisingziele bestimmt.

2.1 Benennung der Fundraisingziele

Fundraisingmaßnahmen für kirchliche Einrichtungen verfolgen stets das Ziel, die bestehende christliche Arbeit finanziell abzusichern oder auszubauen. Dabei ist zu unterscheiden, ob es um die Überbrückung einmaliger, außergewöhnlicher Engpässe zum Beispiel aufgrund notwendiger Anschaffungen oder Reparaturen geht, oder ob es strukturelle Defizite zu überwinden gilt.

Zur Beseitigung einmaliger Engpässe empfehlen sich Eventmarketing und spezielle Spendenaktionen, eine Stiftungsgründung wäre ungeeignet. Zur Bewältigung dringender aktueller Finanzlücken muss eingeworbenes Geld sofort verfügbar sein. Stiftungen schütten aber nur die Erträge aus dem eingeworbenen Grundstock aus.

Gilt es, strukturelle Defizite zu überwinden, oder will man die Aktivitäten der Gemeinde ausbauen (Zielperspektive Wachstum), werden dauerhaft verfügbare Finanzmittel benötigt. Dieses Ziel kann auch durch eine Stiftung erreicht werden. Deren Vermögen muss ja auf Dauer erhalten bleiben und nur die Erträge des Vermögens dürfen für den Stiftungszweck verwendet werden.

Die Errichtung einer Stiftung sollte aber auch für die kirchliche Einrichtung in ihrer aktuellen und ganz speziellen Situation eine sinnvolle Fundraisingmaßnahme darstellen. Sie ergänzt die Einwerbung von zeitnah zu verwendenden Spenden nur dann sinnvoll, wenn sich dadurch für Förderer die Unterstützungsmöglichkeiten erweitern.

2.2 Bestandsaufnahme durch Umfeld- und SWOT-Analyse

Bevor eine Stiftung errichtet wird, muss es Klarheit über die Struktur der Gemeinde, ihre gegenwärtige Finanzsituation, über ihr soziales, politisches und ökonomisches Umfeld sowie über ihre aktuellen und potenziellen Förderer und Unterstützer geben. Diese Faktoren lassen sich verlässlich und praxisnah am besten mittels Umfeld- und SWOT-Analyse ermitteln (siehe Kap. 2.4 »Selbst- und Umfeldanalyse«). Außerdem sollte geklärt sein, ob im Umfeld der Gemeinde/Einrichtung Menschen leben, die so wohlhabend sind, dass sie der Stiftung hohe Beträge zur Verfügung stellen können, und ob diese Menschen so mit der kirchlichen Einrichtung verbunden sind, dass sie dafür auch größere Beträge zur Verfügung stellen wollen. Mit dem positiven Ausgang der Bestandsaufnahme ist die Planungsphase abgeschlossen. Die Errichtung der Stiftung muss nun organisatorisch umgesetzt werden.

3. Organisatorische Umsetzung

Zur Koordination der unterschiedlichen Aufgaben muss zunächst eine Infrastruktur in Bezug auf Personal und Organisationsabläufe geschaffen werden. Das geschieht durch Implementierung eines Organisationsteams und -plans (siehe Anhang »Organisationsplan«).

3.1 Organisationsteam und -plan

Dem Organisationsteam sollte auf jeden Fall ein Vertreter des Vorstandes der kirchlichen Einrichtung angehören. Finanzexperten, Grafikdesigner, Fundraiser, Öffentlichkeitsarbeiter sowie Juristen ergänzen das Organisationsteam sinnvoll. Damit das Team effizient und zügig arbeiten kann, sollte es nicht mehr als acht bis zehn Personen umfassen.

Der Organisationsplan verteilt die einzelnen Arbeitsvorgänge auf unterschiedliche Fachleute und terminiert die einzelnen Schritte. Wichtig ist dabei, dass sich eine Person der Sache »als eigene« annimmt und federführend als Projektmanager verantwortlich ist.

Im weiteren Verlauf der Planungsphase werden die einzelnen Aufgabenbereiche des Organisationsplans systematisch umgesetzt. Dabei nimmt die Ausarbeitung der Satzung einen besonderen Schwerpunkt ein. Auf ihre sorgfältige und umsichtige Ausgestaltung ist auch unter Fundraising-Gesichtspunkten ein besonderes Augenmerk zu richten.

Die Errichtung einer Stiftung ist nicht schwierig. Sie erfordert das Stiftungsgeschäft, das heißt die Willenserklärung, eine Stiftung gründen zu wollen, den Stiftungszweck, die Kapitalzuwendung und die Genehmigung der Stiftung.

Man unterscheidet zwischen der Stiftung unter Lebenden und der Stiftung durch Testament. In beiden Fällen gehört zum Stiftungsgeschäft die Willenserklärung des Stifters (z. B. eine kirchliche Einrichtung), in der er sich in schriftlicher Form verpflichtet, ein bestimmtes Vermögen für einen bestimmten Zweck dauerhaft einzusetzen. Mit der Willenserklärung verpflichtet sich der Stiftende, nach Genehmigung der Stiftung das zugesagte Grundstockvermögen an die Stiftung zu übereignen und aus seinem Einflussbereich abzugeben.

Wer die Stiftung noch selbst ins Leben ruft, hat den Vorteil, dass er sie selbst begleiten und gestalten kann. Soll die Willenserklärung nach dem Ableben der stiftenden Person wirksam werden, so erfolgt sie in der Regel in Form eines notariellen Testaments.

3.2 Ausgestaltung der Satzung

Die Satzung, der Organisationsplan der Stiftung, ist das Kernstück der Verfassung der Stiftung. Gemäß §§ 80 ff. BGB enthält sie Regelungen über Namen, Rechtsform, Sitz und Zweck, die Organe der Stiftung, deren Zusammensetzung und Kompetenzen.

Gerade bei der Erstellung der Satzung ist es wichtig, sich die Unterstützung von Juristen einzuholen.

Die einmal verabschiedete Satzung lässt sich nur schwer wieder verändern. Dennoch sollten die Initiatoren nicht alles aus der Hand geben. Über einige Vorschriften wie Zweck, Organe und Präambel sollten Sie sich im Organisationsteam inhaltlich eigene Gedanken machen.

3.2.1 Präambel

Eine Präambel, die den Satzungsvorschriften vorangestellt wird, bietet Raum für Intention, Vision, Leitbilder, persönliche Überzeugung und Motivation, Wünsche des oder der Stifter und seiner/ihrer Stiftung. Auch für den Vorstand ist eine Präambel hilfreich, sie erleichtert ihm die Entscheidung, ob zum Zeitpunkt der Stiftungserrichtung noch nicht aktuelle Projekte gefördert werden sollen oder nicht.

3.2.2 Stiftungszweck

Der Stiftungszweck, Kernstück der Satzung, ist die Manifestation des Stifterwillens. Seine Idee, seine Vision findet hier ihren Ausdruck. Einmal anerkannt, ist der Stiftungszweck endgültig der Disposition des Stifters und den Schwankungen seines Willens entzogen. Im Rahmen des Stiftungszweckes können die Initiatoren der Stiftung ihre Wünsche, Ziele und Visionen einbringen und damit die Arbeit der Stiftung auf Jahre festlegen und prägen.

Auf die Ausformulierung des Stiftungszweckes ist besondere Sorgfalt zu verwenden, denn die Umsetzung dieses Stiftungszweckes hat sehr stark damit zu tun, wie sehr sich die Menschen mit diesem Zweck identifizieren und damit wiederum andere Menschen mit ihrer eigenen Begeisterung anstecken können. Die Erfahrung zeigt, dass gerade wenn man den Zweck niederschreibt, Unterschiede in der Zielvorstellung der Mitwirkenden im Organisationsteam sichtbar werden. Bevor man sich zerredet und vielleicht sogar zerstreitet, sollte man sich vergegenwärtigen, dass man noch einen Dritten mit im Blick haben muss, nämlich den zukünftigen noch zu gewinnenden Stifter.

Der Zweck darf einerseits nicht zu eng gefasst werden, damit den Organen ausreichend Handlungsspielraum und die Möglichkeit bleibt, auf sich verändernde Umstände zu reagieren. Andererseits muss der Zweck klar und zweifelsfrei formuliert sein, denn dadurch prägt der Stifter die Stiftung entsprechend seinem Willen dauerhaft.

Beispiele für kirchliche Stiftungszwecke:

- Hilfe für Bedürftige (Obdachlose, Arme, in Not geratene Menschen, Kranke, Randgruppen)

- Unterstützung oder Trägerschaft kirchlicher oder diakonischer Einrichtungen
- Stipendien
- Unterhalt kirchlicher Gebäude und kultushistorisch wertvoller Einrichtungen
- Zielgruppenarbeit in den Kirchengemeinden (Kinder-, Jugend-, Familien- und Seniorenarbeit)
- Erwachsenenbildung
- Kirchenmusik und Chöre
- Schulen, Bildungs- und Tagungseinrichtungen
- Mission
- Entwicklungshilfe
- Völkerverständigung

Nach Gründung der Stiftung gibt es auch die Möglichkeit, das Stiftungskapital mit Zustiftungen zu erhöhen, um dadurch höhere Stiftungserträge zu erzielen und damit die Stiftungsarbeit zu fördern.

Im Rahmen der Organisationsform und Verwaltungsstruktur geht es vor allem um die Festlegung der Organe, die die Aufgaben der Stiftung wahrnehmen sollen, um ihre Rechtsstellung und Vertretungsmacht sowie um mögliche Festlegungen zur Verwaltung der Stiftung (siehe Mustersatzungen).

3.2.3 Organe

1. Vorstand

Rechtsfähige Stiftungen benötigen ein Handlungsorgan; dies ist in der Regel der Vorstand. Er vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich (§§ 86 S. 1, 26 Abs. 2 BGB), nimmt also – ohne Beschränkungen seiner Vertretungsbefugnisse im Außenverhältnis – sämtliche zur Erfüllung des Stiftungszwecks erforderlichen Maßnahmen wahr. Bei unselbstständigen Stiftungen in treuhänderischer Verwaltung ist zwar der Treuhänder rechtlich verantwortlich, als »Arbeitsorgan« sollte aber dennoch ein Beirat eingerichtet werden.

Der Vorstand sollte, damit er effizient arbeiten kann, nicht zu groß sein und außerdem, damit bei Beschlüssen keine Pattsituation entsteht, aus einer ungeraden Personenanzahl bestehen (in der Regel drei, fünf oder maximal sieben Personen).

2. Stiftungsrat / Kuratorium

Der Vorstand einer Stiftung hat einen weitreichenden Handlungsspielraum. Insbesondere bei finanzstarken Stiftungen wird daher häufig ein weiteres Gremium in Form eines Beirats oder Kuratoriums eingerichtet. Neben aufsichtsrechtlichen Zuständigkeiten kommt ihm regelmäßig auch eine beratende Funktion zu.

Die Einrichtung eines Stiftungsrats oder Kuratoriums bietet zudem eine gute Möglichkeit, Gründungsstifter und Zustifter in die Arbeit der Stiftung einzubinden. Mitglieder des Stiftungsrats/Kuratoriums wirken wie Botschafter und Multiplikatoren der Stiftung und ihrer Vision. Dieser Umstand kann auch bei der Gewinnung weiterer Zustifter genutzt werden. Es empfiehlt sich daher, den Stiftungsrat flexibel zu gestalten und nicht von Anfang an voll zu besetzen.

3.2.4 Anfallsberechtigung

Im Falle einer Auflösung der Stiftung muss die zukünftige Verwendung des vorhandenen Grundstockvermögens in der Anfallsberechtigung geregelt werden.

Sobald die Satzung ausgearbeitet ist, sind die Formalien zu bedenken.

4. Formalien

Bei der Errichtung einer rechtsfähigen kirchlichen Stiftung stellen Stifter den Antrag auf Anerkennung als kirchliche Stiftung bei der Kirchenleitung. Die Kirchenleitung leitet den Antrag an die staatliche Stiftungsbehörde weiter. Auf Grundlage des kirchlichen Stiftungsgesetzes und der Landesstiftungsgesetze wird geprüft, ob das Stiftungsgeschäft einschließlich Satzung und Vermögensausstattung den gesetzlichen Vorgaben entspricht, ob der Stiftungszweck das Gemeinwohl gefährdet und schließlich ob das der Stiftung gewidmete Vermögen den Stiftungszweck erfüllen kann.

Um alle möglichen Fragen im Vorfeld abzuklären, empfiehlt es sich, den Kontakt mit der kirchlichen Stiftungsaufsicht, dem Finanzamt und der Anerkennungsbehörde zu suchen.

Mit der Anerkennung ist die Stiftung rechtsfähig. Nach der Anerkennung unterliegt die kirchliche Stiftung der kirchlichen Stiftungsaufsicht. Sie gibt der Stiftung die religiöse Prägung, trägt Sorge, dass der Stifterwille nachhaltig erfüllt wird, und überwacht die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der Vorschriften der Satzung.

Während der Ausarbeitung der Satzung und Bearbeitung der formalen Anerkennungsvoraussetzungen wird auch eine Stiftungsdokumentation erstellt.

5. Erstellen von Dokumentationsmaterial

Broschüren, Flyer und Homepage geben Auskunft über die Stiftung und ihr Wirken. In der Errichtungsphase reicht meist eine einfache, kostengünstige Präsentationsmappe aus. Sie erläutert in ansprechender und werbender Weise die Motivation und Beweggründe der Stiftungserrichtung. Die Kernaussage deckt sich mit der Aussage in der Präambel und dem Satzungszweck, in Wortwahl und Stil ist sie aber »herzerwärmender« und weniger formal aufgebaut. Die Präsentationsmappe gibt Aufschluss über die Arbeit der Stiftung und erläutert detailliert die Projekte, die durch die Stiftung gefördert werden sollen. Ferner informiert sie über rechtliche und steuerliche Fragen, erläutert den Finanzbedarf ausführlich und bittet schließlich um finanzielle Unterstützung.

6. Stiftungsvermögen

Für die Mittel, die einer Stiftung zur Verfügung stehen, gibt es zwei Bezeichnungen. Es ist grundsätzlich zwischen dem Stiftungskapital (Grundstockvermögen) und den Stiftungsmitteln (Erträge und Zuwendungen) zu unterscheiden.

Das Grundstockvermögen sind zunächst die Mittel, die der Stiftung bei der Gründung zur Verfügung gestellt werden. Diese können Geld, Immobilien, Wertpapiere, Beteiligungen, Rechte u.Ä. sein. Die Höhe des zur Stiftungsgründung erforderlichen Kapitals ist nicht festgelegt, jedoch abhängig vom Stiftungszweck. So wird eine Stiftung in der Regel nur dann genehmigt werden können, wenn die Erträge aus dem eingesetzten Kapital eine nachhaltige Förderung oder Erfüllung des vorgeschriebenen Stiftungszwecks erwarten lassen. Bei einer Förderstiftung erfolgt die Erfüllung des Zwecks im Rahmen der erzielten Erträge.

Da eine Stiftung hauptsächlich mit den Erträgen aus dem Stiftungsvermögen arbeitet, ist es für den erfolgreichen Aufbau einer Stiftung wichtig, von Anfang an hohe Beträge zu akquirieren, die in das Grundstockvermögen der Stiftung fließen. Die zu errichtende Stiftung benötigt also finanzstarke Gründungstifter. Die Mitglieder des Organisationsteams sollten der Frage auf den Grund gehen, welche Umstände welchen Typ Mensch dazu bringen, auf einen Teil seiner finanziellen Ressourcen zu verzichten, um diese finanziellen Mittel oder Sachwerte der Allgemeinheit auf Dauer zur Verfügung zu stellen. In der Bertelsmann-Stifterstudie ist anschaulich belegt, dass

Stifter unternehmerisch denken und handeln und daher ihren Entscheidungen Zahlen, Daten und Fakten zugrunde legen. Dabei möchten sie die Welt durch ihr Engagement verbessern, durch die Stiftung Wege aufzeigen und Antworten auf drängende Fragen der Gegenwart geben.

Die Initiatoren der Stiftung sollten daher von Anfang an den kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Finanzbedarf der Stiftung anhand konkreter Projekte festlegen. Danach gilt es, die Zielgruppe der Stifter im Umfeld der Einrichtung zu identifizieren, um schließlich die hohen Einstiegsbeträge zu akquirieren. In der Literatur wird für die Einwerbung der Stiftungsbeträge folgende Vorgehensweise empfohlen:

1. Vertrauen aufbauen
2. persönlichen Kontakt suchen
3. persönliche Bekanntheit nutzen
4. Ansprache auf gleicher Augenhöhe
5. finanzielle Beteiligung der Initiatoren
6. fundierte Vorbereitung
7. das eigentliche Fundraising-Gespräch

Diese Vorgehensweise, insbesondere die konkrete Bitte um Stiftungsbeträge, erfordert viel Überzeugungskraft, Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen. Voraussetzung für das Gelingen dieser Gespräche ist eine besonders gute und fundierte Vorbereitung der Gesprächsteilnehmer seitens des Organisationsteams. Dabei kommt dem Amt des Pfarrers eine zentrale Bedeutung zu. Gerade in Ausübung dieses Amtes können die theologischen Aspekte des Gebens und Nehmens, des Stiftens insgesamt, authentisch und glaubhaft vermittelt werden.

7. Festlegung von Anerkennungsstrukturen für Stifter

Stifter leisten durch die hohen Zuwendungen einen besonderen Beitrag für die Einrichtung. Ihnen gebührt – wenn erwünscht – eine sichtbare Form der Anerkennung. Dabei kommen Gedenktafel, Nennung in der Präambel, Veröffentlichung, aber auch weniger sichtbare Anerkennungsformen wie die Verleihung von Stiftungstalern usw. in Betracht.

8. Startveranstaltung

Die Errichtung der Stiftung hat eine öffentliche Würdigung im Rahmen einer Startveranstaltung verdient.

Die Veranstaltung kann eigenständig stattfinden (also nicht im Rahmen einer anderen Feierlichkeit) und sollte interessant gestaltet sein, um Neugier zu wecken. Eingeladen werden die Gründungstifter, Akteure der Kirchengemeinde, Großspender, Honoratioren aus Stadt, Land und Kirche. Die ebenfalls einzuladende Presse wird ausführlich über die Veranstaltung und die Stiftung berichten. Sofern sie nicht auf Anonymität bestehen, werden die Gründungstifter im Rahmen dieser Veranstaltung gewürdigt.

Fazit

Eine Stiftungserrichtung gelingt, wenn

- sich ein Team kompetenter und engagierter Personen der Sache mit den Mitteln des Fundraisings systematisch und im Hinblick auf die Stifter mit Einfühlungsvermögen und hoher kommunikativer Kompetenz annimmt, die einzelnen Schritte professionell koordiniert und zum richtigen Zeitpunkt entsprechend des Organisationsplans voranbringt.
- für die Gestaltung der Satzung ausreichend Zeit eingeplant wird. Sie bietet einen großen Spielraum sowohl in Hinblick auf die Handlungskompetenzen der Verantwortlichen in den Stiftungsorganen als auch in Hinblick auf die Einbindung und Mitgestaltungsmöglichkeiten zukünftiger Stifter. Von unreflektierter Verwendung sogenannter Mustersatzungen ist abzuraten.
- die Stiftung von Anfang an konkrete, lebensnahe und sinnstiftende Projekte plant, umsetzt und von Anfang an hohe Einstiegsbeträge akquiriert.
- alle Schritte der Stiftungserrichtung durch die Fundraising- und Stiftungsberater der jeweiligen Landeskirche begleitet werden. Sie kennen das kirchliche Umfeld sowie dessen Strukturen und machen die Kirche zu einem verlässlichen Partner in Stiftungsfragen.