

## 6.2 Stiftungsentwicklung oder »O Gott, wir haben 'ne Stiftung« – ein möglicher Lösungsansatz

Ihre Kirchengemeinde oder Ihre diakonische Einrichtung »besitzt« eine Stiftung? Schön.  
 Sie ist klein? Sehr klein?  
 Und sie dümpelt schon seit Jahren vor sich hin?  
 Dann sollten Sie zwei Sachen wissen:  
 Sie sind nicht allein. (Okay, das allein hilft noch nicht, aber:)  
 Das muss nicht so bleiben.

einmal gespendete Betrag ist in der Regel schnell verbraucht, während der gestiftete Betrag Jahr für Jahr Erträge abwirft. Der einmal gestiftete Betrag bewirkt also dauerhaft Gutes. Das ist der Grund dafür, dass Stiftungen mit ihrem exzellenten Ruf vor dem Hintergrund des demografischen Wandels gemeinhin als »Sammelbecken für Erbschaften« gelten – und damit die Spitze der Spenderpyramide (siehe nächste Seite) erreichen.

### 1. Problemstellung

Folgt man der Theorie, dann sind Stiftungen ein ideales Mittel, um vor dem Hintergrund rückläufiger Einnahmen aus steuerfinanzierten Zuweisungen an Kirchengemeinden eine weitere, tragfähige Finanzierungssäule aufzubauen – neben Spenden und Zuweisungen. Diese absolut zutreffende Einschätzung ergibt sich aus mehreren vorteilhaften Rahmenbedingungen (siehe auch Kap. 6.1 »Die Errichtung einer Stiftung«):

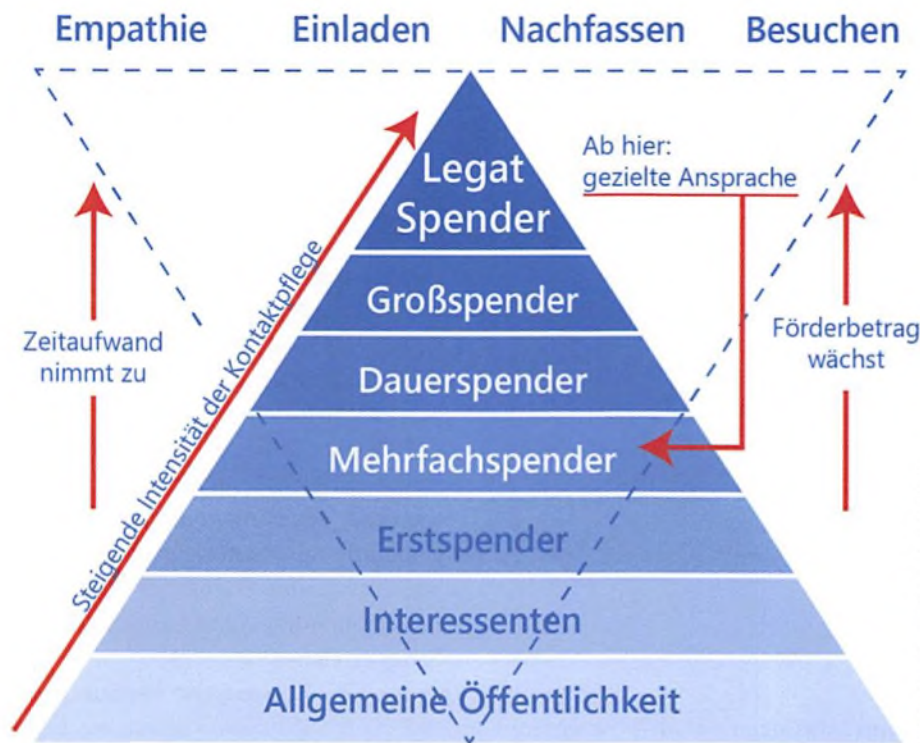
Stiftungen und ihre Stifter bzw. Zustifter besitzen besondere steuerliche Privilegien, vor allem seit dem »Gesetz zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements«, das rückwirkend zum 1. Januar 2007 die Rahmenbedingungen für gemeinnützige Tätigkeiten in Deutschland verbesserte, was auch in verschiedenen Steuergesetzen zu entsprechenden Anpassungen führte. Im Gegensatz zu einem Verein oder sonstigen gemeinnützigen Einrichtungen, die Vermögen nur in engen steuerrechtlichen Grenzen bilden dürfen, wird der Vermögensstock einer Stiftung nicht angetastet. Ein (Stiftungs-)Kapital darf bzw. soll ja gerade angesammelt werden.

Mit den jährlichen Erträgen des in seinem Wert zu erhaltenden Kapitals der Stiftung erzielt die Kirchengemeinde eine stärkere Unabhängigkeit. Somit kann sie Projekte in der Gemeinde rasch, unbürokratisch und unabhängig von den Zuweisungen der Landeskirche in den kirchengemeindlichen Haushalt initiieren und fördern. Die regelmäßigen Erträge aus diesem Stiftungsvermögen sorgen für Planungssicherheit insbesondere im Hinblick auf größere und langfristige Projekte, wie zum Beispiel die Finanzierung von Stellen. Stiftungen sind zudem ein attraktives Angebot zur nachhaltigen Unterstützung. Der

Soweit die Theorie. Als Konsequenz hieraus haben mehrere Landeskirchen Stiftungsinitiativen ins Leben gerufen und eine eindrucksvolle Anzahl an Stiftungsneugründungen bewirkt. Einige Jahre später gibt es diese Stiftungen (natürlich) noch immer, aber das ursprüngliche Stiftungskapital hat sich seit Gründung nur in wenigen Fällen deutlich gesteigert. So »arbeiten« diese Stiftungen (als unselbstständige Stiftungen) mit einem Stiftungskapital von deutlich unter 50.000 Euro. Bei 20.000 Euro Stiftungskapital und einem aktuellen Zinssatz von (mutigen) 3 Prozent bedeutet das, dass die Stiftung mit ganzen 600 Euro pro Jahr arbeiten kann. Und genau hier – nicht erst bei Stellenfinanzierungen – fangen die Probleme an ...

### 2. Die Wurzel des Problems

Betrachtet man die sogenannte Spenderpyramide, dann wird relativ schnell ersichtlich, warum eine Stiftung ein ideales Fundraisinginstrument sein kann, andererseits aber gerne auch als »Geldvernichtungsmaschine« beschrieben wird:



Bildrechte beim Autor des Artikels

wir kennen uns zwar nicht (als Spender und Spendenempfänger), aber Du feierst ja gerade Deinen 85. Geburtstag. Das Meldewesen sagt, Du hast keine Kinder, und da dachten wir uns ...«

Es ist die behutsam steigende Intensität der Kontaktpflege, die eine erfolgreiche Akquise von Groß- oder Legatspenden ermöglicht. Dazu bedarf es eines über Jahre gewachsenen Vertrauens, auch im Verhältnis Geber – Gabe – Empfänger – »Erfolgsgeschichten-Schreiber«. Und das bedeutet, Sie müssen gutes Fundraising »im Kleinen« betreiben, um dann

Die schraffierte gegenläufige Pyramide, die den Return on Investment (ROI) abbildet, zeigt auf, dass Legate (das sind Erbschaften und Vermächnisse) der Bereich mit den höchsten Erträgen ist. Daher lohnt es sich, nicht nur im Bereich der Erstspenderakquise zu operieren, die einen hohen Mittelaufwand bezogen auf die möglichen Einnahmen bedeutet. Wenn Stiftungen also zu einem »Sammelbecken für Erbschaften« werden, dann sind sie ein Idealfall.

Die Konsequenzen, die das Fundraising aus der Spenderpyramide zieht, sind aber auch, dass es kaum möglich ist, die Stufen der Pyramide einfach so zu überspringen. Das kann im Einzelfall durchaus mal geschehen, und eine Kirchengemeinde wird völlig unerwartet und unvermittelt Erbin; in einer geplanten Fundraisingstrategie kann dies jedoch nicht als feste Größe eingeplant werden.

Der Förderbetrag wächst parallel zur steigenden Intensität der Kontaktpflege – und damit auch zum steigenden Zeitaufwand. Allein die Bereitschaft zu einer langfristigen Bindung an eine Spendenorganisation ist zumeist das Resultat einer gewachsenen Beziehung. Das ist der Grund, warum Fördervereine kaum eine über die »natürliche Beziehung« (z. B. Eltern bei einer Kindertagesstätte) hinausgehende Reichweite bei der Gewinnung von Mitgliedern haben und warum es sich nicht lohnt, bei einem Erstmailing gleich Einzugsermächtigungen beizulegen. Und aus diesem Grund funktioniert auch ein Erstkontakt nicht, der persifliert lauten könnte: »Liebes Gemeindemitglied,

auch »im Großen« erfolgreich sein zu können. Sie benötigen eine gewachsene »Spender-Empfänger-Beziehung«, um diese Personen motivieren zu können, für Sie als Stifter aktiv zu werden.

Die Gründung einer Stiftung schafft Ihnen vor Ort eine öffentliche Wahrnehmung. Diese verpufft jedoch nach einer gewissen Zeit, sollte die Öffentlichkeit nach Stiftungsgründung kaum oder gar nichts mehr von der Stiftung hören. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit allein ist kein Lösungsansatz, denn sie kostet Geld und kann nur in einem sehr begrenzten Rahmen aus den Erträgen des Stiftungskapitals finanziert werden – auch im Fall einer Ausschüttung von 600 Euro pro Jahr muss der satzungsgemäße Stiftungszweck erfüllt werden.

### 3. Ein möglicher Lösungsansatz

Wie kann ich mit einer jährlichen Stiftungsausschüttung von 600 Euro im Jahr zu einem von der Öffentlichkeit beachteten »Erfolgsgeschichten-Schreiber« werden? Durch Aktivität!

Grundsätzlich kann eine Stiftung so gut wie jedes Fundraisinginstrument nutzen, das gemeinnützige Einrichtungen einsetzen, angefangen bei Events über Haussammlungen bis hin zu Spendenbriefen, sprich Mailings.

Eine Stiftung kann – als gemeinnützige juristische Person – neben Zustiftungen auch Spenden einwer-

ben. Diese Spenden fließen nicht dem Stiftungskapital zu und können bzw. müssen dann zeitnah für konkrete Projekte eingesetzt werden. Das klingt bei einer Stiftung zunächst paradox, doch dadurch werden Sie bekannter, können Erfolge nachweisen, bauen Spenderbeziehungen auf und erhöhen Ihre Chancen, Zustiftungen zu erhalten. Das Problem dabei ist nur: An Ihrem Stiftungskapital – und damit an Ihrer Ausgangslage – ändern Sie kurz- bzw. mittelfristig nichts. Und dass Sie eine Stiftung sind, die eigentlich (oder auch) um Zustiftungen wirbt, wird nach und nach im Bewusstsein der Menschen in den Hintergrund treten und verblassen. Sie sind in der Wahrnehmung Ihrer Zielgruppen schlicht zu einer Spendenorganisation geworden.

Ein sinnvoller Lösungsansatz für das beschriebene Dilemma könnte sein, wenn Sie für Ihre Spendenaktivitäten zum Beispiel einen 50-50-Schlüssel nutzen, um Ihre Stiftung so auf Erfolgskurs zu bringen. Das funktioniert schon mit einem nicht zu kleinen Adressbestand in mittelgroßen Gemeinden und diakonischen Einrichtungen, die finanziell noch mittelfristig planen können und nicht »von der Hand in den Mund« wirtschaften müssen. Auch mit einem jährlich wiederkehrenden und damit ritualisierten Mailing kann demonstriert werden, was gemeint ist: Ihre Kirchengemeinde hat eine Stiftung mit einem Stiftungszweck zugunsten der Kirchengemeinde (z. B. Förderung der Jugendarbeit, Erhalt eines Gebäudes der Kirchengemeinde). Die Satzung dieser Stiftung hat keine Mindesthöhe für Zustiftungen ausgewiesen. Somit kann jeder – noch so kleine – Betrag auch dem Stiftungsvermögen zugute kommen.

Da der Zweck der Stiftung die Aufgaben der Kirchengemeinde stärken bzw. finanziell unterstützen soll, kommt das Mailing in Kooperation mit der Kirchengemeinde heraus. Dieses Verfahren löst gleichzeitig ein datenschutzrechtliches Problem mit den Meldedaten: In einigen Landeskirchen dürfen diese seitens der Kirchengemeinden nicht an andere Institutionen – und eine Stiftung ist eine andere Institution bzw. juristische Person neben der Kirchengemeinde – herausgegeben werden. Außerdem demonstriert es immer wieder nach außen, dass Kirchengemeinde und Stiftung zwar jeweils eigenständig sind, aber an einem gemeinsamen Strang ziehen. Der Spendenaufruf verbindet nun mit dem 50-50-Schlüssel das Akquirieren von Spenden, die projektbezogen sofort eingesetzt werden können, und Zustiftungen, denn von jedem gespendeten Euro fließen 50 Cent in das konkret beworbene Projekt und 50 Cent in das Stiftungskapital.

Auf diese Weise können auch kleine Stiftungen sinnvolle Projekte werbewirksam umsetzen. Gleichzeitig wächst das Stiftungskapital jährlich an, womit auch die Ausschüttungen der Stiftung für die beworbenen Projekte jährlich zunehmen können. Erfolgsberichte – als Spendenorganisation, aber auch als erfolgreich wachsende Stiftung, die etwas bewirken kann – werden möglich. Eine Spenderbindung wird nachhaltig aufgebaut. Der Bekanntheitsgrad nimmt zu, durch die Rechenschaftsberichte an die Spender wächst Vertrauen, eine wirkliche Beziehung entsteht. So entwickelt sich ein fassbares Potenzial für spätere Groß- oder Legatspenden und die Stiftung kann tatsächlich zu einem »Sammelbecken für Erbschaften« werden.

Das beschriebene Prinzip eignet sich grundsätzlich für jedes Fundraisinginstrument. Und wie bei jeder guten Fundraisingstrategie ist gerade der bewusst gewählte und zum Ort passende Instrumentenmix der Schlüssel zum Erfolg. Wichtig dabei ist nur, dass der Stiftungsgedanke gleichrangig verdeutlicht wird wie das zeitnahe Erreichen konkreter Ziele. Und dass Sie nachweisen können: Unsere Stiftung lebt und wächst!

## Fazit

Auch eine kleine Stiftung kann erfolgreich sein und wachsen, wenn die Stiftungsgründung nicht als Ergebnis, sondern als Startpunkt einer langfristigen Fundraisingkampagne verstanden wird. Der vorgestellte Lösungsansatz mag für eine kleine Kirchengemeinde mit weniger als 300 Mitgliedern unrealistisch wirken. Ebenso für Kirchengemeinden, die finanziell so »an der Wand stehen«, dass sie jeden Euro für die anstehenden Aufgaben benötigen und deshalb nicht die Hälfte oder einen anderen prozentualen Betrag des Spendenaufkommens in das Stiftungskapital fließen lassen können. Aber dann ist vielleicht auch die Stiftung nicht das ideale Instrument für diese Kirchengemeinden – trotz aller theoretischen Vorteile und Chancen.