



Bank
für Sozialwirtschaft

Die Stiftung in der Fundraising-Konzeption

Die Stiftung in der Fundraising-Konzeption

Köln 2010 (2. überarbeitete und ergänzte Auflage)

Autoren:
Dr. Christoph Mecking
Magda Weger

Inhalt

Vorwort	04	4.5. Gemeinschaftsstiftungen	33
1. Was Stiftungen im Fundraising-Mix bedeuten	06	4.6. Bürgerstiftungen	36
2. Was man über Stifter und Stiftungen wissen sollte	09	4.7. Stiftungsverwaltung	36
2.1. Der Stifter – Motive und Gestaltungsmöglichkeiten	09	5. Wie man Stifter und Zustifter gewinnt	41
2.2. Stiftung – Begriff und Merkmale	11	5.1. Begründung eines stifterischen Engagements	41
2.2.1 Rechtsfähige Stiftung	11	5.2. Darstellung der eigenen Organisation	43
2.2.2. Treuhänderische Stiftung	13	5.3. Identifikation und Ansprache potenzieller Stifter	44
2.3. Stiftung und Steuerrecht	14	5.4. Kommunikation und Information	46
2.3.1 Gemeinnützigkeit	14	6. Was mitgenommen werden kann	49
2.3.2 Steuervorteile für Stifter und Spender	15	7. Literatur	51
2.3.3 Steuervorteile für Stiftungen	17		
2.4. Wirkungsfelder gemeinnütziger Stiftungen	18		
3. Wie eine Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Stiftungen funktionieren kann	20		
3.1. Antragstellung an gemeinnützige Förderstiftungen	20		
3.2. Zusammenarbeit mit einer operativen Stiftung	23		
3.3. Partnerschaft zwischen Förderer und Gefördertem	24		
4. Wie Stiftungen bei gemeinnützigen Organisationen errichtet werden können	26		
4.1. Zustiftungen	26		
4.2. Stiftungsfonds	27		
4.3. Treuhandstiftung	27		
4.3.1 Vertragliche Grundlagen	28		
4.3.2 Wahl des Vertragstypus	29		
4.3.3 Treuhandstiftung als eigenständiges Steuersubjekt	29		
4.3.4 Gestaltungsalternativen bedenken	30		
4.4. Rechtsfähige Stiftung	31		
4.4.1 Geschäftsbesorgungsvertrag	31		
4.4.2 Steuerliche Behandlung der Verwaltungsleistungen	32		
4.4.3 Vermögensverwaltung und Kreditwesengesetz	32		

Vorwort

In Spenden sammelnden Organisationen wird zunehmend überlegt, wie Stiftungen in die Konzeption zur Mittelgewinnung einbezogen werden können. Zum einen soll angesichts der immer weiter sinkenden Zuschüsse und Zuwendungen durch die öffentliche Hand die Finanzierung der gemeinnützigen und mildtätigen Bereichen der Organisation dauerhaft sichergestellt werden; zum anderen soll für mögliche Förderer eine breite Basis geschaffen werden, um „unter einem Dach“ vielschichtige soziale Aufgaben zu unterstützen – ganz nach dem Motto „... in einer starken Gemeinschaft ... kann man viel bewegen.“ Dass mit der Stiftungsidee große Chancen verbunden sind, hängt auch mit Verbesserungen der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen in den Jahren 2000, 2002 und 2007 zusammen, die als Signale zum Stiften wahrgenommen worden sind. Sie haben mit dazu beigetragen, dass die Zahl der Stiftungserrichtungen stetig steigt, so dass häufig von einer Stiftungsrenaissance oder gar einem Stiftungsboom die Rede ist.

Stiftungen kommen zunächst als unabhängige Förderer der eigenen Projekte und Vorhaben in Betracht. Darüber hinaus kann das Instrument der Stiftung von der eigenen Organisation angeboten werden, um Privatpersonen oder Unternehmen ein attraktives Angebot zur nachhaltigen Unterstützung zu geben. Statt, wie es häufig zu beobachten ist, erst auf Anfragen interessierter Förderer zu

reagieren, empfiehlt es sich, strategisch vorzugehen, ein Konzept zur Verwaltung von rechtsfähigen und unselbstständigen Stiftungen zu entwickeln und dieses Angebot potenziellen Interessenten zu kommunizieren. Es handelt sich um Modelle, die unter Begriffen wie Gemeinschafts-, Dach- oder Verbundstiftungen, Bürgerstiftungen oder Stiftungsfonds diskutiert und ausprobiert werden.

Bereits Mitte der Neunziger Jahre publizierte das Institut für Stiftungsberatung zu den Chancen, die in Stiftungen liegen, und legte eine theoretische Grundlage für die Verbreitung des Modells der Gemeinschaftsstiftung, mit dessen Hilfe auch kleine Vermögenswerte einer Einrichtung dauerhaft dienstbar gemacht werden können. Das Institut war auch in der Praxis einer der Wegbereiter der Gemeinschaftsstiftung, konzipierte 1996 die erste Stiftung dieser Art in Deutschland und unterstützte ihre Gründung: die Gemeinschaftsstiftung der Arbeiterwohlfahrt Essen. Seit der Gründung ist deren Vermögen kontinuierlich gewachsen, inzwischen auf einen zweistelligen Millionenbetrag.

Mit dieser Arbeitshilfe legt das Institut für Stiftungsberatung eine vollständig überarbeitete und aktualisierte Neufassung der erstmals 1995 erschienenen und 2006 neu aufgelegten Schrift "Die Stiftung in der Fundraising-Konzeption" vor. In ihr werden die Bedeutung der Stiftungen im Fundraising-

Mix dargestellt (Kapitel 1) und die rechtlichen wie steuerlichen Bedingungen für die Errichtung von Stiftungen umrissen (Kapitel 2). Die Zusammenarbeit mit Stiftungen und die erfolgreiche Antragstellung (Kapitel 3) werden ebenso diskutiert wie die Möglichkeiten der Stiftungserrichtung und -verwaltung (Kapitel 4) und die Marketing-Aspekte von Dienstleistungen für Stifter, die nachhaltig auch den Aufgaben der eigenen Einrichtung zugute kommen (Kapitel 5). Die Arbeitshilfe soll eine erste Orientierung ermöglichen, Überlegungen anregen und eine Aufmerksamkeit für die Chancen des Stiftungsthemas in der eigenen Organisation herstellen. Insofern findet sie ihren Platz in einem stetig wachsenden Angebot an stiftungsbezogener Literatur, die in Teilen am Ende des Bandes nachgewiesen ist.

In der eigenen Organisation wird es darauf ankommen, die gewonnen Anregungen – ggf. mit externer Unterstützung – in einem angemessenen Diskussions- und Kommunikationsprozess an die individuellen Bedürfnisse und Voraussetzungen anzupassen und eine sichere Stiftungslösung umzusetzen.

1 Was Stiftungen im Fundraising-Mix bedeuten

Gemeinnützige Stiftungen spielen in der Fundraising-Konzeption von Einrichtungen und Organisationen, die auf Unterstützung von außen angewiesen sind, eine immer wichtiger werdende Rolle. **Fundraising** umfasst dabei alle Maßnahmen, die gemeinnützige Organisationen planmäßig ergreifen, um fremde Ressourcen für ihre Arbeit zu gewinnen. Es richtet sich auf Spenden aus der Bevölkerung, Zuschüsse öffentlicher Institutionen, Patenschaften für bestimmte Projekte, Lottereeinnahmen, Sponsoring von Unternehmen, ehrenamtliche Mitarbeit von Personen, aber beispielsweise auch auf Fördermittel gemeinnütziger Stiftungen.

Für die **Bedeutung von Stiftungen** im Fundraising können insbesondere folgende Gründe angeführt werden:

1. In den Jahren 2006 bis 2015 werden nach aktuellen Berechnungen Vermögenswerte in Höhe von insgesamt über 2,5 Billionen Euro vererbt. Außerdem wird der **demographische Wandel** derzeit in seinen Folgen deutlich: Die Lebenserwartung steigt und die Geburtenrate sinkt. Daher fallen die einzelnen **Erbschaften** immer größer aus und kommen immer weniger Personen zugute. Noch nie stand eine so hohe Zahl von Erblassern einer so niedrigen Zahl von Erben gegenüber. Vor diesem Hin-

tergrund steigt die Wahrscheinlichkeit, dass es vielfach keine natürlichen Erben mehr gibt oder dass zumindest die zum Erben eingesetzte Person die Mittel für eigene Zwecke – insbesondere die Alterssicherung – nicht mehr brauchen wird. In der Folge werden vermehrt Stiftungen errichtet, die nach dem Willen der Stifter die Förderung des Gemeinwohls zum Zweck haben.

2. Für viele Bürger wächst das **Interesse an einer gestalterischen Mitwirkung** an wichtigen gesellschaftlichen Aufgaben. Die Bereitschaft zur dauerhaften Übernahme von sozialer oder ökologischer Verantwortung und damit die **Bereitschaft zum Stiften** wächst. Zugleich bedarf die Entwicklung der Gesellschaft angesichts des Rückzugs des Staates aus vielen öffentlichen Bereichen mehr denn je des gestalterischen, fördernden Beitrags ihrer Bürger und privater Einrichtungen. Die **Kraftquellen in privater Hand** sind vorhanden: 8 Billionen Euro – so groß wird das Vermögen der Deutschen geschätzt, je zur Hälfte in Bar- und Sachanlagen gebunden.
3. Das Rechtsinstitut „Stiftung“ bietet dem Einzelnen – und der gemeinnützigen Organisation – die **Möglichkeit, dauerhaft**

Vermögen zu binden, aus dessen Erträgen bestimmte Zwecke im Sinne der Erfüllung öffentlicher Aufgaben nachhaltig erfüllt werden können.

4. Viele gemeinnützige, auf Antrag fördernde **Stiftungen suchen Partner** für die Realisierung ihrer gemeinwohlorientierten Aufgaben. In aller Regel sind es größere Beträge, die von einer Stiftung für die Unterstützung der Arbeit einer gemeinnützigen Einrichtung oder Organisation gewonnen werden können.
5. Die **Zuschüsse des Staates** aus dem allgemeinen Steueraufkommen an die Akteure des Dritten Sektors **gehen zurück**, so dass die Wohlfahrtsorganisationen und sozialen Einrichtungen sich die Frage stellen, wie sie ihre Aufgaben bei sinkenden öffentlichen Zuschüssen finanzieren sollen. Alle Finanzierungsquellen müssen daher in einer systematisch angelegten Fundraising-Konzeption gründlich bedacht werden.

Vor diesem Hintergrund sind die **besonderen Chancen** gemeinnütziger Organisationen zu sehen, **finanzielle Unterstützung durch potenzielle (Groß-)Spender, (Zu-)Stifter und gemeinnützige Stiftungen** zu erhalten. Da es sich dabei meist um große Beträge und ein

hohes finanzielles Engagement handelt, bedarf es eines strategisch angelegten und qualitativ umgesetzten Fundraising, das sich konsequent an den Bedürfnissen und Vorstellungen des Gebenden ausrichtet.

Dabei darf Fundraising nicht als bloßes „Geldsammeln“ verstanden werden. Erfolgreiches Fundraising bedarf vielmehr eines **professionellen Marketing-Verständnisses**. Gerade der heutige (Verdrängungs-)Wettbewerb auf dem Spendenmarkt erfordert ein methodisches und effektives Vorgehen. Ohne hier in weiterführende Überlegungen zum Beschaffungsmarketing oder Social Marketing eintreten zu wollen, soll doch gesagt werden, dass es sich bei der Beschaffung von Geldmitteln, Sach- oder Dienstleistungen um die Vermarktung eines Produktes oder einer Institution handelt. Die fördersuchende Organisation oder Einrichtung ist kein „Bittsteller“. Vielmehr findet zwischen dem (Groß-)Spender, dem Stifter oder der Stiftung einerseits und der Unterstützung suchenden und erhaltenden gemeinnützigen Organisation ein **Austauschprozess** statt: Für seine Unterstützung erhält der Geber meist immaterielle Leistungen (Zufriedenheit, Prestige, Zugehörigkeitsgefühl, Verewigung usw.), seltener materielle. Im optimalen Fall entsteht ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Unterstützungsbeiträgen.

Der Beitrag befasst sich mit „der Stiftung“ in der Fundraising-Konzeption gemeinnütziger Organisationen, somit vor allem mit den drei folgenden Fragen:

1. Wie kann eine **Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Stiftungen** erreicht werden – sei es, dass diese auf Förderanträge reagieren und finanzielle Unterstützung gewähren, sei es, dass bestimmte gemeinwohlorientierte Aufgaben gemeinsam mit Stiftungen konzipiert und durchgeführt werden – mit starkem finanziellem Beitrag seitens dieser Stiftungen?
2. Wie kann das Rechtsinstitut Stiftung genutzt werden, um **dauerhaft Vermögen** an die gemeinnützige Organisation zu **binden** und daraus fließende, planbare Erträge im Sinne der eigenen Zweckerfüllung zu nutzen?
3. Wie kann ein **Stifter** oder eine **Gemeinschaft von Stiftern** gewonnen, eine „Stiftergemeinschaft“ für eine zu gründende oder bereits bestehende Stiftung aufgebaut werden oder wie können **Zustiftungen** für eine bereits bestehende Stiftung, die auf weitere Unterstützung angewiesen ist, eingeworben werden?

2 Was man über Stifter und Stiftungen wissen sollte

Die Beantwortung der vorgenannten Fragen setzt zumindest einige Grundkenntnisse über Stifter sowie über Stiftungen – ihre rechtlichen und steuerlichen Grundlagen, ihre Merkmale, ihre Wirkungsfelder und Arbeitsweisen usw. – voraus.

2.1.

Der Stifter – Motive und Gestaltungsmöglichkeiten

Stifter können Privatpersonen – beispielsweise ein einzelner Mäzen oder Unternehmer – und juristische Personen – wie Unternehmen, Vereine oder öffentlich-rechtliche Körperschaften – sein. **Jedermann**, auch eine Gruppe von Personen, kann eine Stiftung gründen, und zwar sowohl zu Lebzeiten als auch von Todes wegen durch letztwillige Verfügung.

Stiften heißt **Vermögen auf Dauer einem bestimmten Zweck widmen**. Der Stifter muss also bereit sein, sich von seinem Vermögen ganz oder teilweise zugunsten der Stiftung zu trennen. Die Vermögensausstattung der Stiftung kann auch schrittweise erfolgen – im Wege von Zustiftungen. Aus den Erträgen dieses Vermögens wird der Stiftungszweck dauerhaft und nachhaltig verfolgt.

In der Möglichkeit, mit der Stiftung dauerhaft einen Zweck verfolgen zu können, liegt der **Unterschied zur Spende**. Es handelt sich

beim Stiften nicht um eine „bloße Abgabe“ von Vermögen, sondern um gestaltendes Denken und „unternehmerisches“ Handeln, das in seiner Perspektive regelmäßig weit über den Tod des Stifters hinausreicht und somit langfristig ausgerichtet ist. Dagegen werden mit Spenden eher kurzfristige Anliegen verfolgt; oft gibt der Spender auch sehr spontan. Das Stiften erfordert eine rechtliche Form und Absicherung – gleich, ob die Stiftung schon zu Lebzeiten des Stifters oder erst nach seinem Tod wirksam werden soll.

Die **Motive** zur Errichtung einer Stiftung sind von Person zu Person bzw. von Institution zu Institution unterschiedlich. In der Regel sind es mehrere Beweggründe, die als Motivbündel ausschlaggebend für den Entschluss zur Gründung einer Stiftung sind. Die Persönlichkeit des Stifters prägt Individualität, Charakter und Persönlichkeit „seiner“ Stiftung. Im Vordergrund vieler Stiftungsinitiativen stehen folgende Überlegungen:

- Sicherung des Vermögen als Ganzes oder in Teilen
- Sicherung der Unternehmenskontinuität
- Anreicherung der Unternehmenskommunikation
- ethische, gesellschafts- und ordnungspolitische Vorstellungen
- persönliche Betroffenheit, Dankbarkeit, Gedenken
- Verewigung der eigenen Person oder des Lebenswerks

- persönliche Neigungen und Interessen
- steuerliche Vergünstigungen
- materielle Sicherung von Familienangehörigen
- gesellschaftliche Anerkennung

Die genannten Beispiele zeigen auch viele Besonderheiten der Arbeitsweise und des Handelns gemeinnütziger Stiftungen auf:

- Die gemeinnützige Stiftung bietet zahlreiche Möglichkeiten zur (Mit-)Gestaltung des Gesellschaftsprozesses und zur Teilhabe an Entwicklungen in vielen gesellschaftlichen Bereichen.
- Der Stifter ist grundsätzlich – im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen – frei, die Zwecke, die Organisation, die Aufgaben und die Schwerpunkte der Fördertätigkeit der Stiftung festzulegen und zu bestimmen. Er kann in den Bereichen fördern, in denen er „Defizite“ und Schwachpunkte sieht oder Entwicklungen vorantreiben möchte. Er ist von den Interessen anderer unabhängig.
- Der private Stifter ist in der Ausrichtung der Fördertätigkeit nicht dem im Grundgesetz verankerten Gleichbehandlungsprinzip unterworfen, das der Staat grundsätzlich beachten muss. Es ist Ausdruck der garantierten Stifterfreiheit, der Freiheit des Eigentums und der allgemeinen Handlungsfreiheit, dass der Stifter bewusst selektiv und Unterschiede machend vorgehen kann.

- Der Stifter kann für die Fördertätigkeit eigene Maßstäbe und Qualitätskriterien festlegen.
- Der Stifter kann die Art und Weise der Fördertätigkeit, vor allem zu seinen Lebzeiten, prägen – beispielsweise als aktives Mitglied des Entscheidungsorgans der Stiftung.
- Die Stiftung kann eher als der Staat risikobehaftete Vorhaben, wie sie gerade in Zeiten schneller gesellschaftlicher Entwicklung erforderlich sind, übernehmen. Über den Erfolg entscheiden auch die Kenntnisse, die Erfahrungen und das Urteilsvermögen des Stifters oder der Stiftungsorgane – vor allem in Bezug auf Projektausrichtung und Projektgestaltung.
- Der Stifter kann durch die Formulierung des Zwecks und durch eine besondere Gestaltung der Arbeitsweise „seiner“ Stiftung ein unverwechselbares Image und damit eine eigene Identität verschaffen. Er ist in der Lage, für „seine“ Stiftung eine besondere „Stiftungsphilosophie“ und „Stiftungskultur“ zu entwickeln.

Auf den Punkt gebracht: Die Persönlichkeit des Stifters kann sich in der von ihm gegründeten und gestalteten Stiftung entfalten. Somit zeichnet sich jede Stiftung durch Individualität und eigenen Charakter aus. Insgesamt gesehen entsteht ein Bild der Vielfalt stifterischen Wollens, Denkens und Handelns. Die jeweils besondere Identität einer Stiftung – die Corporate Identity – ist besonders dann

zu beachten, wenn eine andere gemeinnützige Organisation sich um die Unterstützung der Stiftung bemüht oder mit ihr eine Zusammenarbeit anstrebt.

2.2.

Stiftung – Begriff und Merkmale

Der Begriff „Stiftung“ ist gesetzlich nicht definiert. Nach allgemeiner Anschauung versteht man hierunter eine Organisation, die einen vom Stifter festgelegten Zweck dauerhaft verfolgt und dazu von ihm mit einem bestimmten Vermögen ausgestattet wird; die Erträge dieses Vermögens dienen der Verfolgung des jeweiligen Zwecks.

2.2.1

Rechtsfähige Stiftung

Als Prototyp der Stiftung ist die rechtsfähige Stiftung des bürgerlichen Rechts im Sinne der §§ 80 ff. BGB anzusehen.

: Entstehung

Sie entsteht durch das (schriftliche) Stiftungsgeschäft und die Anerkennung durch die zuständige Stiftungsbehörde des Landes, in dem die Stiftung ihren Sitz haben soll. Das Stiftungsgeschäft muss folgende Bestandteile enthalten (§ 81 Abs. 1 BGB):

- die verbindliche Erklärung des Stifters, ein Vermögen zur Erfüllung eines von ihm vorgegebenen Zwecks zu widmen
- eine Satzung mit Regelungen über
 - . den Namen,
 - . den Sitz,
 - . den Zweck,
 - . das Vermögen
 - . die Bildung des Vorstands.

Die Anerkennung hat zu erfolgen, wenn die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks gesichert erscheint und der Stiftungszweck das Gemeinwohl nicht gefährdet (§ 80 Abs. 2 BGB). Mit der Anerkennung erwirbt die Stiftung einen schuldrechtlichen Anspruch gegen den Stifter auf Übertragung des im Stiftungsgeschäft zugesicherten Vermögens.

: Besonderheiten

Die rechtsfähige Stiftung entsteht mit der staatlichen Anerkennung als juristische Person und hat im Unterschied zur GmbH, zur AG oder zum Verein keine Gesellschafter, Anteilseigner oder Mitglieder. Sie ist insofern von Mitglieder- oder Eigentümerinteressen unabhängig; sie gehört sich selbst. Das Stiftungsvermögen bleibt grundsätzlich ungeteilt in einer Hand erhalten. Die durch die Stiftung Begünstigten (Destinatäre) haben in der Regel keinen Rechtsanspruch auf Stiftungsleistungen.

Die Stiftung untersteht der staatlichen Stiftungsaufsicht nach dem an ihrem Sitz geltenden Landesstiftungsgesetz. Es handelt es sich um eine Rechtsaufsicht, die insbesondere die Befolgung des in der Satzung niedergelegten Stifterwillens sowie den Bestand und die Funktionsfähigkeit der Stiftung sicherstellen soll. Eine Zweckmäßigkeitkontrolle oder Fachaufsicht ist nicht vorgesehen.

▫ Stifterwille

Der Stifter muss seinen Willen im Stiftungsgeschäft und in der Satzung eindeutig zum Ausdruck bringen, da dieser im Idealfall die Gestalt und das Handeln der Stiftung „auf ewige Dauer“ bestimmt. Er hat dabei grundsätzlich einen weiten Gestaltungsspielraum. Sein Wille wirkt über die Gründungsphase hinaus und ist Richtschnur für die künftige Stiftungstätigkeit. Der Vollzug des Stifterwillens durch die Organe im Rahmen der Gesetze und der Satzung wird von der Stiftungsaufsicht überwacht. Je nach Ausgestaltung der Satzung kann eine mehr oder weniger starke Fixierung an die ursprüngliche Struktur und Arbeitsweise der Stiftung erreicht werden. Hier kommt es insbesondere auf die Gestaltung der Entscheidungsfreiräume der Stiftungsorgane und die Regelung der Voraussetzungen für Satzungsänderungen bzw. Anpassungen an sich ändernde Verhältnisse an.

▫ Stiftungszweck

Der Stiftungszweck prägt die Individualität der Stiftung in besonderem Maße. Er kann dem Gemeinwohl (Soziales, Gesundheit, Kultur, Wissenschaft, Forschung, Umwelt, Völkerverständigung, Bildung, Erziehung u.a.) dienen, aber auch einem kleinen, begrenzten Personenkreis (Familie, Mitarbeiter usw.). Der Zweck ist der wichtigste Maßstab zur Verdeutlichung des Stifterwillens und Leitlinie für die Entscheidungen der Stiftungsorgane. Der Stifter kann auch mehrere Zwecke nacheinander (Sukzessivstiftung) oder gleichzeitig (Mehrzweckstiftung) bestimmen. Der weit überwiegende Anteil aller Stiftungen ist dem Gemeinwohl gewidmet, verfolgt also gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke und ist damit steuerlich begünstigt.

▫ Dauerhaftigkeit

Die Stiftung ist grundsätzlich auf Dauer angelegt. Schon das Gesetz sieht vor, dass das Stiftungsvermögen und die Stiftungsorganisation eine dauerhafte und nachhaltige Zweckverwirklichung ermöglichen müssen. Rechtsfähige Stiftungen „auf Zeit“ oder Verbrauchsstiftungen sind allerdings heute unter bestimmten Voraussetzungen möglich und auch sinnvoll, etwa bei sachlicher oder zeitlicher Beschränkung des Stiftungszwecks, wie z. B. der Instandsetzung eines Baudenkmals.

▫ Stiftungsvermögen

Stiften bedeutet „Loslassen“ und damit die unwiderrufliche Entäußerung von Vermögen und Nutznießung. Das Stiftungsvermögen kann verschiedener Art sein (Barvermögen, Wertpapiere, Immobilien, Kunstgegenstände, Rechte usw.). Ein bestimmtes Mindestvermögen ist zwar – anders als etwa bei der GmbH – gesetzlich nicht vorgeschrieben. Der rentierliche Teil der Vermögensausstattung muss aber wiederum so bemessen sein, dass die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks gesichert erscheint. Nach dem stiftungsrechtlichen Grundsatz der Vermögenserhaltung dürfen das Ausstattungsvermögen der Stiftung und die zulässigen Aufstockungen dieses Grundstockvermögens grundsätzlich nicht für die Stiftungszwecke verbraucht werden. Stiftungen erfüllen also ihre Zwecke aus den Vermögenserträgen (z. B. Zinsen, Miet- oder Pachteinnahmen) oder durch die unmittelbare Nutzung des Vermögens für die Stiftungszwecke (z. B. Trägerschaft von Krankenhäusern, Altenpflegeheimen, Kinderheimen, Museen o. ä.).

Die Vermögensausstattung kann zu Lebzeiten des Stifters oder von Todes wegen erfolgen. Mittels Zustiftungen ist ein schrittweiser Aufbau des Stiftungsvermögens möglich. So dotiert nicht selten ein lebender Stifter „seine“ Stiftung zunächst mit einem Teil seines Vermögens und setzt sie dann in seinem Testa-

ment als Erbin ein oder bedenkt sie mit einem Vermächtnis.

▫ Stiftungsorganisation

Die privatrechtliche Stiftung handelt autonom. Sie verfügt über eine eigenständige Organisation, die – im Gegensatz etwa zum Verein – weder verbandsmäßig strukturiert noch – wie bei der öffentlich-rechtlichen Stiftung – in den Funktionskreis der öffentlichen Verwaltung eingegliedert ist. Sie benötigt mindestens einen Vorstand als handelndes Organ; die innere Organisation der Stiftung kann also prinzipiell sehr einfach gestaltet werden. Der Stifter ist jedoch frei, weitere Organe z. B. mit entscheidender, beratender und kontrollierender Funktion einzurichten, um die aus seiner Sicht optimale Organisationsstruktur zu erreichen – zugeschnitten insbesondere auf den individuellen Stiftungszweck, die zur Verfügung stehenden Mittel und die vorgesehene Arbeitsweise.

2.2.2.

Treuhänderische Stiftung

Im Rahmen der Fundraising-Konzeption gemeinnütziger Organisationen kommt gerade auch der unselbstständigen, nicht rechtsfähigen, fiduziarischen oder treuhänderischen Stiftung eine besondere Rolle zu. Diese Stiftung bedarf zu ihrer Errichtung weder einer

staatlichen Anerkennung noch unterliegt sie der Stiftungsaufsicht. Da sie nicht rechtsfähig ist, also über keine eigene Organisation verfügt, bedarf sie eines rechtsfähigen Trägers (Treuhanders), der für sie im Geschäftsverkehr handelt und ihr Vermögen zweckentsprechend treuhänderisch verwaltet. Die Treuhandstiftung entsteht durch einen schuldrechtlichen Vertrag, der zwischen Stifter und Träger ausgehandelt wird.

Diese Stiftungsform bietet sich insbesondere für Stifter kleinerer Vermögen an, die den Verwaltungsaufwand der Stiftung möglichst gering halten wollen und sie – unter Nutzung von Synergieeffekten – der Obhut einer bereits bestehenden rechtsfähigen Stiftung, eines Vereins oder einer anderen gemeinnützigen oder gewerblichen Organisation als Treuhänder anvertrauen.

Die treuhänderische Stiftung lässt sich auch als „Vorläuferstiftung“ einer rechtsfähigen Stiftung gestalten, die etwa bei Erreichen eines hierfür ausreichenden Vermögens unter Mitwirkung des Treuhänders zu errichten ist. Wer die treuhänderische Stiftung als selbstständiges Steuersubjekt gestaltet, genießt sie die gleichen Steuervorteile wie eine rechtsfähige Stiftung – unabhängig vom steuerlichen Status des Treuhänders.

2.3. Stiftung und Steuerrecht

Stiftungen können privatnützige oder steuerbegünstigte Zwecke im Sinne der §§ 52 bis 54 der Abgabenordnung (AO) (im Folgenden unter dem Begriff „gemeinnützig“ zusammengefasst) verfolgen. Während privatnützige Stiftungen mit Vermögen und Erträgen allgemein steuerpflichtig sind, genießen gemeinnützige Stiftungen bestimmte Steuerbegünstigungen. Diese betreffen zum einen die Stiftungen selbst, die ihre Mittel weitgehend frei von Steuerbelastungen für ihre gemeinnützigen Zwecke verwenden können – tragen sie doch durch ihre unmittelbare Förderung des Gemeinwohls auch dazu bei, den Staat finanziell zu entlasten. Zum anderen können Stifter, Zustifter und Spender ihre Zuwendungen an gemeinnützige Stiftungen in bestimmten Grenzen als Sonderausgaben steuerlich absetzen und dadurch ihr steuerpflichtiges Einkommen senken.

2.3.1 Gemeinnützigkeit

Diese Steuerprivilegien setzen zunächst voraus, dass die Stiftung gemeinnützig verfasst ist und entsprechend arbeitet, d.h. die Voraussetzungen der §§ 51–68 AO vorliegen. Für die Beurteilung, ob diese Erfordernisse erfüllt sind, gilt für Stiftungen grundsätzlich nichts

anderes als für sonstige gemeinnützige Körperschaften in anderen Rechtsformen, z.B. Vereine, d.h. sie richtet sich nach den allgemeinen gemeinnützigkeitsrechtlichen Grundsätzen (Förderung der Allgemeinheit, Selbstlosigkeit, Ausschließlichkeit, Unmittelbarkeit, zeitnahe Mittelverwendung). Die Steuerbefreiung gilt danach für alle ideellen Aktivitäten; sie entfällt jedoch bei einer wirtschaftlichen Betätigung der Stiftung, d.h. wenn diese einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhält, der nicht Zweckbetrieb i.S.d. §§ 65 ff. AO ist, und die daraus resultierenden Einnahmen und Überschüsse die steuerlichen Freibeträge bzw. Freigrenzen übersteigen. Eine Besonderheit, die nur für Stiftungen – auch treuhänderische – gilt, betrifft eine Ausnahme von den Geboten der Selbstlosigkeit und Ausschließlichkeit. Danach kann eine Stiftung ohne Verlust ihrer Steuerbegünstigung bis zu einem Drittel ihres Einkommens dazu verwenden, den Stifter und seine nächsten Angehörigen in angemessener Weise zu unterhalten, ihre Gräber zu pflegen und ihr Andenken zu ehren (§ 58 Nr. 5 AO). Zu den nächsten Angehörigen zählen Ehegatten, Eltern, Großeltern, Kinder, Enkel (auch falls durch Adoption verbunden), Geschwister, Pflegeeltern und Pflegekinder. Unter Umständen können auch nicht mit dem Stifter verwandte Personen einzubeziehen sein, sofern sie dem Stifter am nächsten standen, z.B. eine langjährige Hausangestellte. Die Angemessenheit des Unterhalts richtet sich nach dem Lebensstandard des Zuwendungsempfängers.

2.3.2 Steuervorteile für Stifter und Spender

Liegen die Voraussetzungen der Gemeinnützigkeit vor, so ergeben sich im Wesentlichen folgende steuerliche Vorteile für (Zu-)Stifter und Spender:

- **Abzug innerhalb prozentualer Höchstsätze:** Für Zuwendungen an eine Stiftung zur direkten Verausgabung für die gemeinnützigen Zwecke (Spenden) wie auch zur Erstausstattung einer Stiftung oder Vermögensaufstockung durch spätere Zustiftungen gelten zunächst die gleichen steuerlichen Abzugsmöglichkeiten wie für Zuwendungen an andere gemeinnützige Körperschaften, wie z. B. Vereine oder GmbHs.
 - Danach können Zuwendungen einheitlich für alle steuerbegünstigten Zwecke i. S. d. §§ 52–54 AO jährlich bis zur Höhe von 20 % der Einkünfte des Gebers als Sonderausgaben bzw. abziehbare Aufwendungen abgezogen werden und dadurch die Steuerlast verringern bzw. die Summe des Gewinns kürzen [§ 10 b Abs. 1 Einkommensteuergesetz (EStG), § 9 Abs. 1 Nr. 2 Körperschaftsteuergesetz (KStG), § 9 Nr. 5 Gewerbesteuergesetz (GewStG)].
 - Alternativ können Unternehmen, Gewerbetreibende oder Freiberufler den Höchstbetrag von 0,4 % der Summe der gesamten Umsätze und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter in Anspruch nehmen.

- Überschreitet die Summe der Zuwendungen in einem Jahr diese Grenzen, kann der übersteigende Betrag zeitlich unbegrenzt in die folgenden Veranlagungszeiträume vorgetragen werden.
- **Zusätzlicher Vermögenshöchstbetrag:** Zusätzlich zu den genannten Abzugsmöglichkeiten sind Zuwendungen in den Vermögensstock einer Stiftung – also die Erstausstattung sowie alle weiteren Zustiftungen – bis zu einem Betrag von 1 Million Euro abzugsfähig (§ 10 b Abs. 1a EStG).
- Der Abzug nach § 10 b Abs. 1a EStG erfolgt nur auf ausdrücklichen Antrag und kann auf zehn Veranlagungszeiträume verteilt werden. Der Betrag kann innerhalb des Zehnjahreszeitraums nur einmal geltend gemacht werden. Vermögensstock-Zuwendungen, die nicht innerhalb dieses Zeitraums verbraucht wurden, gehen in den allgemeinen unbefristeten Spendenvortrag nach § 10 b Abs. 1 EStG über.
- Die Regelung gilt nur für Zuwendungen an rechtsfähige und nichtrechtsfähige Stiftungen, nicht dagegen an stiftungsähnliche Gebilde anderer Rechtsformen, wie etwa Stiftungsverein oder Stiftungs-GmbH. Dies trägt u. a. dem Umstand Rechnung, dass Stiftungen sich im Unterschied zu anderen Rechtsformen vorrangig aus den Erträgen ihres Vermögens finanzieren. Die zusätzliche Abzugsmöglichkeit schafft sowohl Anreize, Stiftungen gleich zu Beginn mit höherem Vermögen auszustatten, als auch ein solches Vermögen sukzessive aufzubauen. Sie hilft insbesondere Gemeinschafts- und Bürgerstiftungen, weitere Personen als Mitstifter und Zustifter zu gewinnen, um langfristig eine effektivere Stiftungsarbeit zu ermöglichen.
- Den Vermögenshöchstbetrag können nur natürliche Personen, Einzelunternehmer und Personengesellschaften in Anspruch nehmen; für Körperschaften (also auch für Kapitalgesellschaften wie GmbH oder AG) gilt er nicht.
- **Abgeltungsteuer:** Auswirkungen auf den Spendenabzug hat die 2009 eingeführte sog. Abgeltungsteuer, wonach die Besteuerung von Kapitalerträgen pauschal mit 25 % abgegolten und an das Finanzamt abgeführt wird (§ 32 d Abs. 1 EStG). Möglich ist der Sonderausgabenabzug für solche Einkünfte über eine Option zur tariflichen Veranlagung. Für Stifter und Spender, die hauptsächlich Einkünfte aus Kapital haben, können sich insbesondere Zuwendungen in den Vermögensstock „lohnen“. Für Personen, die neben Kapital- auch über andere Einkünfte verfügen, bleiben Stiften und Spenden grundsätzlich attraktiv.
- **Rückwirkende Befreiung von der Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer:** Steuerlich

begünstigt wird auch, wer ererbtes oder geschenktes Vermögen einer Stiftung zuwendet, die gemeinnützigen Zwecken dient (ausgenommen die sog. „Freizeitwecke“ nach § 52 Abs. 2 Nr. 23 AO): Hier entfällt rückwirkend die Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer, wenn sich der Erbe oder Beschenkte innerhalb von 24 Monaten nach Entstehung der Steuer zur Weitergabe entschließt. Dies gilt allerdings nicht, soweit der Zuwender hierfür den Spendenabzug nach § 10 b EStG geltend macht – es besteht insofern eine Wahl- bzw. eine „Kombinationsmöglichkeit“ – oder die Stiftung an den Erwerber oder seine nächsten Angehörigen Leistungen nach § 58 Nr. 5 AO zu erbringen hat [§ 29 Abs. 1 Nr. 4 des Erbschaft- und Schenkungsteuergesetzes (ErbStG)]. Die Erbschaftsteuerbefreiung ist gerade für die Inhaber großer Vermögen eine bedeutende Motivation zum Stiften.

- **Keine Aufdeckung stiller Reserven:** Ein weiterer Steuervorteil wird bei Zuwendungen von Wirtschaftsgütern aus Betriebsvermögen gewährt: Diese können zum Buchwert entnommen werden, wenn sie unmittelbar nach der Entnahme als Sachspende einer gemeinnützigen Körperschaft für steuerbegünstigte Zwecke zugewendet werden (§ 6 Abs. 1 Nr. 4 Satz 4 EStG). Stille Reserven sind also nicht aufzudecken bzw. zu versteuern.

2.3.3 Steuervorteile für Stiftungen

Die Stiftungen selbst genießen folgende Steuervorteile:

- Die Errichtung bzw. Ausstattung der Stiftung mit Vermögen und spätere Zuwendungen unterliegen keiner **Erbschaft- bzw. Schenkungsteuer** (§§ 13 Abs.1 Nr. 16 b, 17 ErbStG).
- Bei Zuwendung eines Grundstücks ist die Stiftung gemäß § 3 Abs. 2 Grunderwerbsteuergesetz (GrEStG) von der **Grunderwerbsteuer** befreit, soweit die Übertragung unentgeltlich ist. Hier ist also Vorsicht geboten, denn Stiftungen sind nicht etwa grundsätzlich aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit von dieser Steuer befreit. An der erforderlichen „Unentgeltlichkeit“ der Übertragung fehlt es bereits dann, wenn sie mit einer Leistungsverpflichtung verbunden ist, z. B. wenn Zahlungsverpflichtungen aus einer Hypothek oder Grundschuld von der Stiftung übernommen werden. In Höhe des Wertes dieser „Auflage“ fällt die volle Grunderwerbsteuer an.
- Wird das Grundstück der Stiftung für gemeinnützige oder mildtätige Zwecke benutzt, so ist die Stiftung von der **Grundsteuer** befreit (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 Grundsteuergesetz – GrStG).

- In der Praxis besonders wichtig ist die Steuerbefreiung aller Einkünfte von der **Körperschaft- und Gewerbesteuer** (§§ 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG, 3 Nr. 6 GewStG), soweit die Einkünfte nicht in einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb (§ 14 AO) erzielt werden. Die Einkünfte aus einem Zweckbetrieb (§ 65 AO) sind dagegen steuerbefreit.
- **Umsätze** der Stiftung, die in einem Zweckbetrieb anfallen, werden nur mit dem halben Umsatzsteuersatz versteuert (§ 12 Abs. 2 Nr. 8 Umsatzsteuergesetz – UStG) – und das bei vollem Vorsteuerabzug. Darüber hinaus knüpfen Umsatzsteuerbefreiungen an bestimmte begünstigte Tätigkeiten an – wie etwa kulturelle oder Bildungsveranstaltungen bzw. bestimmte Leistungen der Wohlfahrtsverbände.

2.4. Wirkungsfelder gemeinnütziger Stiftungen

Freie Selbstbestimmung, das Prinzip der Stifterfreiheit, schöpferische Kreativität, „unternehmerisches“ Denken und die Bereitschaft, zum Wohl der Gemeinschaft handeln zu wollen, sind einige wesentliche Stichworte zur Begründung des Bildes der gemeinnützigen Stiftungen in unserer Gesellschaft, eines Bildes vielfältigen, flexiblen Förderns und Handelns. In unserer sich dynamisch in globalen

Zusammenhängen wandelnden Welt kommt es national wie international zu gewaltigen Umgestaltungsprozessen, zu Veränderungen traditioneller Denkmuster, zum Abweichen von gewohnten Wegen zur Lösung gesellschaftlicher, sozialer und wirtschaftlicher Problemstellungen und damit zu neuen Herausforderungen an die Menschen, die Organisationen, die Politik, die Wirtschaft, das Sozialwesen und die Wissenschaft. Stiftungen können wirksam dazu beitragen, diese Herausforderungen, die häufig mit großen sozialen Aufgaben verbunden sind, zu bewältigen und anstehende Gestaltungsprozesse zu befördern oder abzufedern. Sie tun dies auch in hohem Maße – in Ergänzung zu staatlichem Handeln.

Bei Neuerrichtungen von Stiftungen zeigt sich, dass vornehmlich soziale Aufgaben, Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur, Bildung und Erziehung und in geringerem Umfang auch Umwelt die Zwecksetzungen bestimmen: Neben soziale Unterstützung und Hilfe für Menschen in schwierigen Lebenslagen treten zunehmend die Initiative zur Korrektur von Fehlentwicklungen – auch im sozialen Bereich –, die Förderung der Entwicklung des menschlichen Geistes und der persönlichen Qualifikation sowie der Wille, innovative Lösungen für gesellschaftliche Problemstellungen zu finden, und die Risikobereitschaft, zukunftsorientierte Projekte auf den Weg zu bringen.

Gemeinnützige Stiftungen sind demzufolge in vielfältiger Weise zur Verbesserung der menschlichen Lebensbedingungen tätig. In den unterschiedlichsten Lebens- und Gesellschaftsbereichen können sie insbesondere

- soziale und menschliche Hilfe leisten (beispielsweise für sozial schwache, sozial gefährdete Personengruppen),
- das staatliche Handeln ergänzen und als Korrektur dazu fungieren,
- Bewährtes bewahren und Wertvolles erhalten helfen,
- als „Orte der Innovation“ Initiativen und Anstöße für sinnvolle Weiterentwicklung geben,

- als „Pioniere“ neue Wege aufzeigen und mit der Übernahme des Fehlschlagrisikos erproben,
- als „Orte der Kommunikation und des Austausches von Informationen, Gedanken und Erkenntnissen“ dienen.

Einen kurzen Überblick über die Wirkungsfelder gemeinnütziger Stiftungen und über die Anteile deutscher Stiftungen an den verschiedenen Zweckrichtungen gibt die nachstehende Tabelle (Angaben des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen):

Verteilung der Hauptgruppen der Stiftungszwecke (Mehrfachnennungen möglich)

	v. H. in 2008
soziale Aufgaben	32 %
Wissenschaft/Forschung	13 %
Kunst/Kultur	14,7 %
Bildung und Erziehung	15,1 %
Umweltschutz	3,7 %
Familie und Unternehmen	4,6 %
andere (gemeinnützige) Zwecke	16,8 %

Die Vielfalt im privaten Engagement für öffentliche Anliegen kennzeichnet nicht nur unsere pluralistisch organisierte Gesellschaft; sie umreißt in etwa auch das Potenzial für Fundraising-Aktivitäten der auf Ressourcen Dritter angewiesenen Organisationen. Die Ver-

teilung der Zwecke ist freilich keine stabile Größe. Sie verändert sich anhand von gesellschaftlichen Bedürfnissen und Trends – und erfolgreichen Botschaften gemeinnütziger Organisationen.

3 Wie eine Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Stiftungen funktionieren kann

Um finanzielle Unterstützung von gemeinnützigen Stiftungen zu erhalten oder um eine Kooperation mit ihnen anzustreben, ist es zunächst einmal wichtig zu wissen, welchen Zweck sie verfolgen und auf welche Weise sie ihn verwirklichen.

Die Satzung, Tätigkeits- und Geschäftsberichte sowie gegebenenfalls Pressemitteilungen der Stiftungen weisen aus, welche(r) Zweck(e) jeweils von ihnen verfolgt wird (werden) und welche Förderprogramme sie aktuell gestalten und realisieren. Es hat wenig Sinn, sich an Stiftungen mit einem bestimmten Anliegen zu wenden, das nicht vom satzungsmäßigen Zweck abgedeckt ist. Stiftungen dürfen diesem Anliegen gar nicht entsprechen, da sie sonst gegen den Stifterwillen und das gemeinnützigkeitsrechtliche Gebot, ausschließlich ihre satzungsgemäßen Zwecke zu verfolgen, verstoßen würden. Aber auch die Art und Weise der jeweiligen Zweckverwirklichung hat Einfluss auf die Behandlung von Förderanträgen oder Kooperationsangeboten.

Hinsichtlich der **Arbeitsweisen gemeinnütziger Stiftungen** lassen sich grundsätzlich finanziell fördernde und operative Tätigkeiten unterscheiden. Stiftungen können danach

- auf Anträge, die von außen gestellt werden, fördern bzw. andere Körperschaften in ihrer Zweckerfüllung unterstützen (auf Antrag fördernde Stiftungen),

- teils auf Anträge fördern, teils selbst konzeptionelle, gestalterische Förderungsarbeit leisten (gemischte Stiftungen),
- selbst konzeptionelle und gestalterische Förderarbeit leisten (operative Stiftungen):
 - Zieldefinition, Projektgestaltung, Auftragsvergabe
 - Zieldefinition, Projektgestaltung, eigene Projektrealisierung.

Förderanträge sollten nur an Stiftungen gerichtet werden, die grundsätzlich auch auf Anträge hin fördern. Eine Kontaktaufnahme mit operativen Stiftungen muss zwar nicht ergebnislos sein, doch sie erfolgt (in der Regel) nicht über formale Anträge.

3.1.

Antragstellung an gemeinnützige Förderstiftungen

Antragsteller wie Bearbeiter von Anträgen haben es nicht leicht: Für die Antragsteller geht es häufig um finanzielle Beträge, die für die Realisierung ihrer Vorhaben wesentlich sind (wenn nicht gar „ums Ganze“). Für die Bearbeiter der Anträge geht es darum, das für ihre Prüfung und für die Entscheidung Wichtige aus dem Antrag ohne große Mühe herauslesen zu können.

Damit überhaupt Chancen für eine positive Entscheidung über einen Antrag gegeben

sind, sollte vor einer eventuellen **Antragstellung** an eine Stiftung geprüft werden:

- Handelt es sich um eine auf Antragstellung fördernde Stiftung?
- Welche(n) Zweck(e) verfolgt die Stiftung grundsätzlich und welche aktuellen Förderprogramme bestehen in der Stiftung?
- Welches Fördervolumen steht der Stiftung jährlich zur Verfügung?
- Nach welchen Kriterien entscheidet die Stiftung über Anträge?
- Welchen Anforderungen muss der Antrag an Stiftungen entsprechen?

Der Aufwand zur Erstellung eines Antrags lässt es meist geraten erscheinen, bei der Stiftung vor seiner Erarbeitung schriftlich oder telefonisch anzufragen, ob eine ausführliche Antragstellung überhaupt sinnvoll ist.

Bei Beginn der Antragserarbeitung ist es sicher ratsam, sich zunächst einmal gedanklich in die Lage eines Mitarbeiters einer Stiftung zu versetzen, um zu erkennen, was der Stiftung bei der Prüfung eines Förderantrages – vor allem bei finanziell sehr aufwendigen Projekten – wichtig ist. Der Stiftungsmitarbeiter befasst sich mit dem Antrag voraussichtlich nach folgenden **Prüfungskriterien**:

- grundsätzliche **Übereinstimmung** des Projektziels mit Stiftungszweck und Förderprogramm der Stiftung

• stimmiges **Projektdesign**

- gesellschaftliche Relevanz, Richtigkeit, Zweckmäßigkeit, Eindeutigkeit, Praxisbezug des Projektziels
- Geeignetheit, Zweckmäßigkeit, Durchführbarkeit der Methoden, Maßnahmen und Mittel
- Höhe, Struktur, zeitliche Aufteilung, Angemessenheit der Kosten
- Projektanlage; Leitung, Verantwortlichkeit, Ablaufgestaltung bei der Realisierung: Vorgaben für eine Evaluation
- Zielgruppen, Übertragbarkeit, Informationsarbeit bei der Kommunikation der Ergebnisse
- Abwicklung: Berichterstattung, vertragliche Vereinbarung

• **Partnerschaft und Zusammenarbeit**

- Übereinstimmung der Werthaltung von Antragsteller und Stiftung (Corporate Identity)
- Ansehen des Antragstellers in der (Fach-) Öffentlichkeit
- Fähigkeit des Antragstellers, das zur Förderung beantragte Projekt effektiv und wirtschaftlich durchführen zu können
- Möglichkeit zur gemeinsamen Informations- und Öffentlichkeitsarbeit (falls gewollt)

• **Finanzierung**

- Projektkosten und -einnahmen
- zeitliche Begrenzung der Förderung

- Trägerschaft bzw. Übernahme eventueller Folgekosten
- Mitfinanzierung seitens weiterer Einrichtungen (z. B. Staat, andere Stiftungen)

Häufig stellen sich die Fragen nach **Inhalt, Form und Gestaltung eines Förderantrags** an Stiftungen. In diesem Zusammenhang können folgende Anregungen nützlich sein.

Zunächst:

- zusammenfassende, kurze Darstellung des zur Förderung beantragten Projekts mit Hinweis auf die gesellschaftliche Relevanz und die beabsichtigten Wirkungen

Sodann ausführliche Darstellung (mit Anlagen):

- kurze Vorstellung der eigenen, die Förderung beantragenden Organisation (Gemeinnützigkeit, Ziele, Organisation, ...)
- prägnante Problembeschreibung (gesellschaftliche Relevanz, Art, Ausmaß, Betroffene, ...)
- klare Beschreibung des Projekts hin zur Problemlösung (Ziele, Methoden, Mittel, Ablaufplan, ...)
- Bewertung des Projekts (falls möglich)
 - Ziel
 - Methoden, Mittel
 - angestrebte Zielerreichung/Wirkungen/Ergebnisse

- Budget (Kosten: Höhe, Struktur, zeitliche Aufteilung, ...)
- Finanzierung
 - Eigenbeitrag
 - andere Förderer
- Folgefinanzierung

Auch die folgenden, eher **formalen Regeln** sind **für eine Antragstellung** wichtig:

- klare, verständliche Ausdrucksweise
- übersichtliche, systematische Strukturierung
- Antragsformulare (falls bei einer Stiftung vorhanden) nutzen
- Förderrichtlinien der Stiftung (falls vorhanden) folgen
- Antrag nicht mit zu vielen Anlagen überfrachten
- saubere professionelle Ausfertigung

Abschließend sollte der Antrag nochmals geprüft und die Bereitschaft zu ergänzenden Informationen bekundet werden.

Manche Stiftungen haben so genannte **„Negativlisten“**. Darin ist angegeben, welche Arten der Förderung für sie nicht in Frage kommen. Häufig gewähren Stiftungen

- keine pauschale Erhöhung oder Deckung von Etats einer antragstellenden Organisation und keine bloße Schließung von Etatlücken,

- keine Erstattung anderweitig gewährter Vorfinanzierung,
- keine Schuldnerhilfe,
- keine Übernahme von Kosten über einen bestimmten Zeitrahmen (meist drei bis fünf Jahre) hinaus, also keine dauerhafte Finanzierung und keine Folgefinanzierung,
- keine Übernahme von Reise- oder Druckkosten ohne Verbindung zu von ihr geförderten Projekten.

Die Förderstiftung ist im Übrigen gesetzlich gehalten, einen Nachweis über die Verwendung der von ihr zur Verfügung gestellten Mittel zu fordern. Dies verlangt vom Geförderten eine sorgfältige Abwicklung und Abrechnung der Fördermaßnahme.

3.2. Zusammenarbeit mit einer operativen Stiftung

Grundsätzlich ist auch die Zusammenarbeit einer gemeinnützigen Einrichtung mit einer operativ tätigen gemeinnützigen Stiftung denkbar, häufig sogar im Interesse des Gemeinwohls und verbesserter Wirkungschancen geboten.

Die auf eine fruchtbare Kooperation mit einer operativen Stiftung bedachte **gemeinnützige Organisation** (z. B. Verein, GmbH oder auch Stiftung) sollte sich selbstbewusst **als Partner**

für die Realisierung eines wichtigen Vorhabens vorstellen, das ohne ihre Mitwirkung kaum erfolgreich – zumindest nicht in gleichem Maße – realisiert werden kann. In eine solche Zusammenarbeit bei einem bestimmten Projekt kann sie in der Tat viel **einbringen**:

- ein bestimmtes Ansehen,
- fachliches Know-how und methodische Kompetenz,
- zahlreiche notwendige Kontakte und soziale Kompetenz,
- vorhandene personelle und sachliche Voraussetzungen (z. B. bestimmte Ausstattung).

Es kann vereinbart werden, dass die gemeinnützige Stiftung die Kosten des gemeinsamen Projekts ganz oder teilweise trägt. Die **operative Stiftung** will aber über die (Mit)Finanzierung hinaus häufig selbst konzeptionell tätig sein, zumindest aber an der Konzeptionsarbeit in bestimmtem Maße mitwirken. Sie will möglicherweise auch ein effizientes Projektmanagement realisieren, zumindest aber die Projektrealisierung aktiv begleiten. Sie ist an einer wirksamen Umsetzung von Projektergebnissen interessiert, hilft sogar bei deren Verbreitung und Durchsetzung.

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit der gemeinnützigen Organisation und der operativen Stiftung sollte zu **beiderseitigem Nutzen** erfolgen und eine Win-win-Situation hervorbringen. Sie wird in den meisten Fällen

durch persönliche Gespräche zwischen Vertretern beider Organisationen initiiert und bedarf sorgfältiger Abstimmung, die beiderseits gründlich vorbereitet, abgestimmt und sachlich begründet sein muss. Vor Beginn sollten beide Organisationen insbesondere sehr gründlich prüfen, ob sie hinsichtlich Ansehen, Ausrichtung, Ziel, Arbeitsweise und gegebenenfalls der bei dem Projekt mitwirkenden Personen zusammenpassen. Präzise Vereinbarungen sind auszuhandeln, abzustimmen und schriftlich festzuhalten. Sie sind die Basis einer erfolgreichen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit. Ein längerer Zeitraum ist in der Regel für eine erfolgreiche Gestaltung der Informations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse erforderlich. Stellen beide Seiten nach Abschluss des gemeinsamen Projekts fest, dass die Kooperation wie beabsichtigt gestaltet werden konnte, so liegt hier schon der Grundstein für deren Fortsetzung bei einem neuen Vorhaben.

3.3. Partnerschaft zwischen Förderer und Gefördertem

Stiftungen verstehen sich nicht als „bloße Abrufstellen“ für finanzielle Unterstützungen oder gar als „Lückenbüßer“. Sie haben eigene Ziele, eigene Ansprüche an Vorhaben und eigene Vorstellungen über die Effektivität und Effizienz von Projekten. Für sie sind Men-

schen ehrenamtlich oder hauptamtlich tätig, die in aller Regel ein partnerschaftliches Verhältnis zur geförderten Einrichtung suchen. Eine auf solchem Verständnis beruhende Kooperation sollte auch die Unterstützung suchende Einrichtung anstreben. Einige für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit **maßgebliche Voraussetzungen** sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Förderer und Gefördertem beruht auf der Grundlage wesentlicher Verhaltensregeln und ethischer Grundsätze:

- **Ehrlichkeit:** Wahrheit und Offenheit sind unabdingbare Voraussetzungen für eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen dem Förderer und dem Geförderten. Auf diesen Eigenschaften beruhen die Integrität der Partner sowie das beiderseitige Vertrauen.
- **Respekt:** Die Anerkennung der Gleichrangigkeit von Förderer und Gefördertem sowie Rücksicht untereinander sind notwendige Bedingungen effektiver Förderfähigkeit. Die Selbsterhöhung des Förderers über den Geförderten oder gar ein Diktat aus dem Verständnis von Über- und Unterordnung zerstören das Vertrauen und damit die Grundlage einer dauerhaft fruchtbaren Zusammenarbeit; sie gefährden so den Erfolg eines Fördervorhabens.

- **Bescheidenheit:** Ermöglichen und Befähigen sind die Aufgaben des Förderers - nicht das Gönnen und Beherrschen. Geltungssucht verhindert gemeinsames Handeln.

Diese Verhaltensprinzipien lassen sich aus der Grundeinstellung ableiten, dass der Geförderte für das Gelingen eines Vorhabens von gleicher Bedeutung und Wichtigkeit ist wie der Förderer selbst. Die Verpflichtung zur gegenseitigen Rücksichtnahme verlangt vom Förderer, die Freiheit und Verantwortlichkeit des Geförderten zu achten und vom Geförderten, das hinsichtlich Ziel und Realisierung mit dem Förderer vereinbarte Vorhaben verantwortungsbewusst und ideenreich durchzuführen. Auf dieser Basis können Vorhaben für die Gesellschaft nutzbringend, effizient und wirtschaftlich angelegt und ausgeführt werden.

4 Wie Stiftungen bei gemeinnützigen Organisationen errichtet werden können

Verschiedene Stiftungsmodelle und „-gefüge“ sind denkbar, um Stiftern mit unterschiedlich großen Vermögen die Mitwirkung an Aufgaben zu ermöglichen, die von einer gemeinnützigen Organisation verfolgt werden. Von der Zustiftung (Kapitel 4.1.) und der Einrichtung eines Stiftungsfonds, z. B. für die Förderung ausgewählter Projektvorhaben (4.2), über die Gründung und Verwaltung einer treuhänderischen (4.3) oder auch einer rechtsfähigen Stiftung (4.4) bis hin zur Kombination dieser Formen in einer Gemeinschafts-, Dach- oder Verbundstiftung (4.5) werden im Folgenden wichtige Gestaltungsmöglichkeiten skizziert. Ein Hinweis zur Bürgerstiftung (4.6) rundet diese Übersicht ab. Eine Organisation kann diese Instrumente je nach den eigenen Zielen und Möglichkeiten ganz oder teilweise, in einem kleinen oder größeren Maßstab verwirklichen. Sie kann auch entsprechende Gelegenheiten und Wünsche von interessierten Stiftern nutzen und dann ganz partiell umsetzen. Eine Stiftungsverwaltung mit ganz ausdifferenziertem Leistungsangebot (4.7) kann man strategisch wollen und auch als Angebot vorhalten. Die vollständige Umsetzung wird allerdings in den meisten Fällen eine langwierige Aufgabe sein, die anzugehen dennoch lohnend sein kann.

4.1. Zustiftungen

Zustiftungen erhöhen das Vermögen einer bereits bestehenden gemeinnützigen Organisation. Die Beträge werden also nicht – wie die Spende – direkt für die zeitnahe Zweckverwirklichung verwendet, sondern – wie das Grundstockvermögen, dessen Teil sie werden – angelegt. Sie verbreitern damit die Basis zur Erzielung der Erträge, die ihrerseits zur Zweckverfolgung eingesetzt werden. Während es sich bei Spenden zur direkten Verausgabung meist um kleinere Beträge handelt, die oft „spontan“ gegeben werden, geht es bei Zustiftungen eher um größere Beträge, über die eine dauerhafte Förderung angestrebt wird.

Dass es sich bei einer Zuwendung nicht um eine Spende, sondern (ausnahmsweise) um eine Zustiftung handelt, bestimmt der Zustifter durch die ausdrückliche Erklärung, dass sie zur Erhöhung des Vermögens bestimmt ist (vgl. § 58 Nr. 11 AO). Erfolgt die Zuwendung allerdings aufgrund eines Spendenaufrufs der gemeinnützigen Organisationen, in dem ersichtlich um Beträge zur Aufstockung des Vermögens gebeten wird, muss keine weitere Erklärung erfolgen. Zuwendungen von Todes wegen können ebenfalls ohne eine entsprechende Erklärung des Erblassers dem Vermögen zugeführt werden, sofern er nicht ausdrücklich etwas anderes

vorgeschrieben hat. Gleiches gilt für Sachzuwendungen, die ihrer Natur nach zum Vermögen gehören.

Zustiftungen können steuerlich – wie oben erläutert – als Sonderausgabe im Rahmen der üblichen Quoten abgesetzt werden. Für Zustiftungen an Stiftungen kann zusätzlich der Vermögenshöchstbetrag von 1 Million Euro geltend gemacht werden (Vgl. Kap. 2.3.2).

4.2. Stiftungsfonds

Eine etwas individuellere Form der Zuwendung, mit der konkrete Vorstellungen der Verwendung verbunden werden können, wird häufig als Stiftungsfonds bezeichnet. Er gilt als eine Art „Zustiftung unter Auflage“. Ein Stiftungsfonds kann ebenfalls auf Dauer angelegt sein und wird meist einem bestimmten Zweckbereich oder Projekt innerhalb des vom Träger verfolgten Zweckrahmens gewidmet und dann auch entsprechend benannt. Das Vermögen eines Stiftungsfonds kann schrittweise aufgebaut werden. Beispielsweise kann ein Unternehmen – eventuell unter Beteiligung der Mitarbeiter – regelmäßig Fondseinlagen leisten. Häufig werden Stiftungsfonds für einen bestimmten Zweck oder bestimmte Projekte auch von der Trägerorganisation selbst initiiert, so dass potenzielle Förderer gezielt Zustiftungen oder Spenden in

das betreffende Fonds-Vermögen leisten können. Dann bietet eine Anfangsdotation – etwa aus Erbschaften, die der Träger erhalten hat – die Grundlage, die durch Zustiftungen einer Vielzahl von Personen erhöht wird. Um ihren Anteil herauszustellen, werden sie häufig in eine Stifterliste aufgenommen. Der Stiftungsfonds wird steuerlich beim Träger erfasst, leitet seine Gemeinnützigkeit also von der des Trägers ab. Er bedarf keiner eigenen Organisation. Der Verwaltungsaufwand ist somit relativ gering; insbesondere sind keine eigene Steuererklärung oder Berichtspflichten erforderlich.

4.3. Treuhandstiftung

Die treuhänderische (unselbstständige, nicht rechtsfähige) Stiftung oder einfach Treuhandstiftung wird durch einen Vertrag zwischen dem Stifter und einem rechtsfähigen Träger (Treuhand) gegründet. Träger kann auch die jeweilige gemeinnützige Organisation selbst sein. Der Vertrag enthält mehrere Elemente, die je nach Gestaltung Merkmale einer Schenkung und Treuhandbeziehungen beschreiben.

4.3.1 Vertragliche Grundlagen

In einem oft **Stiftungsgeschäft** benannten Teil erklärt der Stifter, eine Treuhandstiftung errichten zu wollen und verpflichtet sich, das Stiftungsvermögen auf Dauer einem bestimmten Zweck zu widmen und das Eigentum daran dem Träger zu übertragen. Es wird vereinbart, dass der Träger das Vermögen zum vorgegebenen Zweck im Sinne des Stifters treuhänderisch verwalten soll.

Eine Treuhandstiftung kann auch von Todes wegen durch Testament, Erbvertrag oder als Vermächtnis unter Auflage errichtet werden. Für das Stiftungsgeschäft gelten dann die erbrechtlichen Formvorschriften und Auslegungsregeln. In der Verfügung von Todes wegen ist die Person des Trägers zu bezeichnen, deren Bereitschaft zur Übernahme dieser Funktion vorab sichergestellt und in der Verfügung niedergelegt sein sollte.

Der Stifter kann zur Überwachung der ordnungsgemäßen Erfüllung seiner letztwilligen Verfügung zusätzlich einen Testamentvollstrecker einsetzen, was insbesondere dann ratsam ist, wenn in der Stiftung kein Kontrollgremium vorgesehen ist.

Die **Satzung** konkretisiert das Stiftungsgeschäft und ist Teil der vertraglichen Verabredung. Ähnlich wie bei einer rechtsfähigen

Stiftung legt sie detailliert Zweck und Arbeitsweise der Stiftung fest, enthält den Organisationsplan und Vorschriften zu Satzungsänderungen sowie zur Auflösung der Stiftung und zum Vermögensanfall.

Im Gegensatz zur rechtsfähigen Stiftung hat die Treuhandstiftung keine Organe im rechtlichen Sinne. Sie selbst hat keine eigene Rechtspersönlichkeit und kann deshalb auch nicht durch eigene Organe rechtswirksam handeln – hierfür benötigt sie vielmehr den Träger. Dennoch kann auch eine Treuhandstiftung Gremien haben – nur eben nicht mit Vertretungsfunktion –, die mit Entscheidungs-, Kontroll- und/oder Beratungsbefugnissen ausgestattet sein können.

Die Vorteile für den Stifter einer Treuhandstiftung bestehen neben den besonderen steuerlichen Abzugsmöglichkeiten auch darin, dass er eine individuelle, auf Wunsch mit seinem Namen verbundene Möglichkeit dauerhaften stifterischen Engagements erhält, ohne selbst größeren Verwaltungsaufwand betreiben oder finanzieren zu müssen, und auch vom Ansehen und der Kompetenz des gemeinnützigen Trägers sowie ggf. von Synergieeffekten profitiert.

Der Träger sollte die vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten besonders **im Hinblick auf ihre Auswirkungen in rechtlicher und steuerlicher Hinsicht sowie auf den eigenen**

Verwaltungsaufwand genau prüfen.

Hierbei sind insbesondere folgende Gesichtspunkte zu beachten:

4.3.2 Wahl des Vertragstypus

Ein spezieller Vertragstypus zur Gründung einer Treuhandstiftung ist im BGB nicht ausdrücklich geregelt. Die Rechtsnatur eines solchen Vertrages ist deshalb umstritten. In der Literatur wird er teilweise als **Schenkung unter Auflage**, teilweise als **Treuhandverhältnis** in Anlehnung an einen Auftrag bzw. bei Entgeltlichkeit an eine Geschäftsbesorgung qualifiziert oder als stiftungsrechtlicher **Vertrag eigener Art**. In der Praxis hat diese schuldrechtliche Einordnung insofern Bedeutung, als sich danach bestimmt, welche gesetzlichen Regelungen (ergänzend) anzuwenden sind, wenn etwa eine Bestimmung des vereinbarten Vertrages unwirksam ist.

Nach einer Entscheidung des Bundesgerichtshofs (BGH, Urteil v. 12.3.2009, III ZR 142/08) können Stifter und Träger frei wählen, welche schuldrechtliche Rechtsform sie ihrer Vereinbarung zugrundelegen wollen – es gilt das Recht des gewählten Typus. In der Vereinbarung sollte daher eindeutig klargestellt werden, welcher Vertragstypus gewollt ist.

Bei der Wahl der Rechtsform ist zu prüfen, welche Folgen das daraufhin anwendbare Recht haben kann. Wird ein Treuhandvertrag gewählt, so sollte darauf geachtet werden, dass es sich um eine **Individualvereinbarung** handelt. Bei Verwendung vorformulierter Musterverträge des Trägers besteht die Gefahr, dass dies zur Anwendung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB) führt. Dies wiederum kann Auswirkungen auf die Wirksamkeit vereinbarter Kündigungsfristen haben. Sieht der formularmäßige Vertrag z. B. eine längere Kündigungsfrist als zwei Jahre vor, so ist diese Regelung bei Anwendung des AGB-Rechts unwirksam. An seine Stelle treten die gesetzlichen Vorschriften des anzuwendenden Vertragstypus, so dass z. B. bei einem Auftragsverhältnis der Stifter grundsätzlich jederzeit kündigen kann (§§ 306 Abs. 2, 671 Abs. 1 BGB). Zu empfehlen ist daher der Abschluss von Individualverträgen, insbesondere, wenn eine längere Bindung des Stifters erreicht werden soll.

4.3.3 Treuhandstiftung als eigenständiges Steuersubjekt

Anders als bei einer Zustiftung oder einem Stiftungsfonds handelt es sich bei der treuhänderischen Stiftung im Sinne des Körperschaftsteuergesetzes (§ 1 Abs. 1 Nr. 5 KStG) um ein steuerlich eigenständiges Zweckver-

mögen. Während Zustiftung und Stiftungsfonds steuerlich dem Träger des Stiftungsvermögens zugeordnet und von dessen Gemeinnützigkeit erfasst werden, ist der steuerliche Status einer Treuhandstiftung im genannten Sinne unabhängig von dem des Trägers.

Hauptmerkmal zur Abgrenzung von Stiftungsfonds oder Zustiftung ist die wirtschaftliche Selbstständigkeit. Diese setzt insbesondere voraus, dass

- das Stiftungsvermögen gesondert vom Vermögen des Trägers verwaltet wird,
- die Zweckbindung dauerhaft ist, z. B. nicht beliebig widerrufen werden kann, sondern nur unter engen Voraussetzungen, etwa aus „wichtigem Grund“,
- der Träger aufgrund der treuhänderischen Bindung gehindert ist, das Vermögen für eigene Zwecke zu verwenden. Bei (teilweiser) Zweckidentität der Treuhandstiftung und des Trägers – die hier in der Regel gerade angestrebt wird – kann wohl dennoch von einer wirtschaftlichen Selbstständigkeit ausgegangen werden, wenn die Entscheidung über die Mittelverwendung einem Stiftungsgremium übertragen ist, das mehrheitlich nicht mit Organmitgliedern des Trägers besetzt ist.

4.3.4 Gestaltungsalternativen bedenken

Für die Trägerorganisation gilt es nun abzuwägen, welche Gestaltung der Treuhandverwaltung der jeweiligen Interessenlage am ehesten gerecht wird.

Einerseits ist die **Verwaltung einer steuerlich eigenständigen Treuhandstiftung** im Allgemeinen mit erhöhtem Verwaltungsaufwand verbunden, insbesondere ist eine gesonderte Jahresrechnung zu erstellen und ein eigener Freistellungsbescheid zu erwirken. Zudem ergeben sich beim Träger besondere Folgen für die steuerliche Einordnung seiner Verwaltungsleistungen (siehe Kap. 4.4.2) und ggf. im Hinblick auf die Anwendbarkeit des Kreditwesengesetzes (siehe Kap. 4.4.3).

Andererseits spielt bei der Abwägung sicherlich auch die Höhe des vorgesehenen Stiftungsvermögens eine wesentliche Rolle, ebenso, ob der Stifter besonderen Wert auf die Einrichtung eines vom Träger unabhängigen Entscheidungsgremiums legt und andernfalls vielleicht ganz Abstand von einer Treuhandstiftung nimmt. Auch kann ein solches Gremium den Träger von der Verwaltungsarbeit entlasten, mindert allerdings dessen Einflussmöglichkeit.

Steuerliche Gründe dürften aus Stiftersicht dagegen keinen Ausschlag mehr dafür geben,

sich für eine steuerlich eigenständige Treuhandstiftung zu entscheiden. Denn seit 1.1.2007 – mit Geltung des Gesetzes zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements – besteht hinsichtlich der Absetzbarkeit des Vermögenshöchstbetrages von 1 Million Euro kein Unterschied mehr zwischen Erstaussstattung und Zustiftungen in eine neu gegründete Stiftung und späteren Zustiftungen.

Legt der Stifter keinen Wert auf ein eigenes unabhängiges Entscheidungsgremium, sondern ist vielleicht sogar daran interessiert, ohne eigenen administrativen Aufwand eine treuhänderische Stiftung zu errichten, so kommt es auf die Erfüllung der Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Eigenständigkeit der Treuhandstiftung nicht an. Ist auch der Träger vor allem daran interessiert, dass seine eigene Zweckerfüllung durch die Treuhandstiftung unterstützt wird und er selbst entscheidenden Einfluss auf die Mittelverwendung hat, spricht dies eher für eine vertragliche Gestaltung, wonach das Treuhandvermögen **steuerlich dem Träger zugeordnet** wird. Zwar handelt es sich in dem Fall nicht um ein eigenständiges Zweckvermögen im Sinne des KStG, bietet aber die gleichen steuerlichen Vorteile, da es von der Gemeinnützigkeit des Trägers erfasst wird.

Auch in einem solchen Fall kann dennoch ein eigenes Stiftungsgremium geboten sein, bei-

spielsweise wenn eine gemeinnützige Untergliederung des Trägers (des Verbandes) mit „ihrer“ treuhänderischen Stiftung aufgrund eigener Entscheidungsbefugnis in ihrem regionalen Umfeld wirken möchte. Auch kann ein privater Stifter ein Interesse an einem Stiftungsgremium haben, das zumindest mit Informationsrechten oder auch Kontrollbefugnissen ausgestattet ist.

4.4. Rechtsfähige Stiftung

4.4.1 Geschäftsbesorgungsvertrag

Eine gemeinnützige Organisation kann schließlich auch Stiftungswilligen, die mit einem höheren Betrag eine **rechtsfähige** Stiftung errichten wollen, anbieten, diese Stiftung zu verwalten, z. B. im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages. Dies erfordert allerdings meist einen höheren Aufwand, da es sich um zwei verschiedene Rechtsträger mit jeweils eigener Organisation handelt und die Errichtung einer rechtsfähigen Stiftung der staatlichen Anerkennung bedarf. Eine solche Verwaltung kann dennoch sinnvoll sein, wenn auch hier der Stiftungszweck im Rahmen der Zwecksetzung der verwaltenden Organisation liegt und diese eine besondere Kompetenz für die Erfüllung des Stiftungs-

zwecks besitzt, gegebenenfalls auch für die Vermögensverwaltung. Die zu errichtende Stiftung kann ihre Organisation dann schlank halten und profitiert vom Know-how der verwaltenden Einrichtung, die wiederum ihre Kapazitäten besser auslasten kann und Zuwendungen für die eigenen gemeinnützigen Aufgabenfelder gewinnt. Das Angebot der Verwaltungsleistung kann sich natürlich auch auf bereits bestehende rechtsfähige Stiftungen mit entsprechender Zwecksetzung erstrecken.

4.4.2 Steuerliche Behandlung der Verwaltungsleistungen

Soweit der gemeinnützige Träger Stiftungsvermögen verwaltet, das ihm selbst steuerlich zuzurechnen ist – wie bei Zustiftungen, Stiftungsfonds und unselbstständigen Stiftungen ohne wirtschaftliche Eigenständigkeit –, so handelt er in Verfolgung eigener Zwecke. Hier ergeben sich aus der Verwaltungsleistung keine steuerlichen Besonderheiten.

Bei der Verwaltung rechtsfähiger Stiftungen und wirtschaftlich eigenständiger Treuhandstiftungen erbringt die verwaltende Organisation dagegen Dienstleistungen gegenüber einer anderen Körperschaft. Erhebt sie hierfür kein Entgelt, so kann dieser Verzicht als zulässige Mittelweitergabe an die gemeinnützi-

ge Stiftung (im Rahmen des § 58 Nr. 2 AO) angesehen werden.

Gemeinnützigkeitsrechtlich zulässig ist auch die Erhebung eines Entgelts. Bei entgeltlicher Verwaltungstätigkeit ergeben sich allerdings ertrag- und umsatzsteuerliche Konsequenzen, da diese im Ergebnis als wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb anzusehen ist. Bei Überschreiten der Umsatzgrenze von 30.678 Euro pro Jahr fällt daher Körperschaftsteuer an. Außerdem unterliegt die Leistung dem vollen Umsatzsteuersatz. Bei entgeltlicher Verwaltung mehrerer Treuhandstiftungen ist zu beachten, dass die Verwaltungstätigkeit als steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb gegenüber der gemeinnützigen Zweckverfolgung nicht in den Vordergrund der Aktivitäten des Trägers tritt und damit die Gemeinnützigkeit der Trägerorganisation insgesamt gefährdet. Ggf. ist an die Auslagerung der Verwaltungstätigkeit etwa in eine nicht gemeinnützige GmbH zu denken.

4.4.3 Vermögensverwaltung und Kreditwesengesetz

Mitunter nehmen die Tätigkeiten der Trägerorganisation im Rahmen der Vermögensverwaltung für rechtsfähige oder steuerlich eigenständige Treuhandstiftungen einen Um-

fang an, der einen kaufmännisch eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert. In dem Fall ist zu prüfen, ob der Träger in dem Zusammenhang Geschäfte tätigt – wie z. B. Kreditgeschäfte –, auf die die Vorschriften des Kreditwesengesetz (KWG) Anwendung finden könnten. Nach § 32 KWG bedarf der Genehmigung durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), wer „im Inland gewerbsmäßig oder in einem Umfang, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert, Bankgeschäfte betreiben oder Finanzdienstleistungen erbringen will“. Die erlaubnispflichtigen Finanzdienstleistungen und Bankgeschäfte sind in § 1 KWG aufgeführt; zu Letzteren zählen u. a. Wertpapiergeschäfte, Kreditgeschäfte, Zahlungsverkehrsgeschäfte.

Trägerorganisationen, die über keine Banklizenz verfügen, sollten sich im Zweifel an den zuständigen Vertreter der BaFin wenden, um nicht mit dem Kreditwesengesetz in Konflikt zu geraten. In Zweifelsfällen entscheidet die BaFin, ob ein Unternehmen den Vorschriften dieses Gesetzes unterliegt. Ihre Entscheidungen binden die Verwaltungsbehörden (§ 4 KWG).

4.5. Gemeinschaftsstiftungen

Angesichts knapper werdender öffentlicher Mittel ist es das Ziel vieler gemeinnütziger Organisationen – meist sind es Vereine und Verbände mit wohltätiger und/oder kirchlicher Zweckrichtung –, stifterisches Engagement unter dem Dach einer von ihr gegründeten Stiftung zu bündeln. Die vor diesem Hintergrund durch eine gemeinnützige Organisation errichtete „Dach“-Stiftung wird auch als „Gemeinschaftsstiftung“ oder Verbundstiftung bezeichnet, weil sie darauf ausgerichtet ist, das Engagement vieler Stifter und Zustifter in einer Art Stiftergemeinschaft einzubinden. Diese Stiftergemeinschaft bildet sich bei Gemeinschaftsstiftungen in der Regel nach Errichtung allmählich durch Einwerbung von Zustiftungen sowie treuhänderischen Stiftungen und Stiftungsfonds in ihrer Verwaltung.

Unter Nutzung der spezifischen Besonderheiten der Rechtsform Stiftung, die neben dem Verein vor allem als zusätzliches „Fundraising-Instrument“ besteht, sollen die gemeinnützigen Ziele des Vereins mit den von dieser Stiftung erwirtschafteten Mitteln gefördert werden.

Vorteile einer Stiftung gegenüber einem Verein können sich – auch aus Sicht poten-

zieller (Zu-)Stifter – vor allem aus folgenden Gesichtspunkten ergeben:

- Für Zuwendungen an Stiftungen bestehen gegenüber einem Verein zusätzliche steuerliche Anreize, sie ist gerade auch für die Zuwendung größerer Beträge attraktiver.
- Im Gegensatz zum Verein, der grundsätzlich sein Vermögen verbrauchen und „von der Hand in den Mund“ leben darf (und muss), ist eine Stiftung nach Stiftungsrecht grundsätzlich verpflichtet, das Stiftungsvermögen (Erstausstattung, Zustiftungen und sonstige zulässige Zuführungen, z. B. aus freien Rücklagen) dauerhaft zu erhalten. Stiftungen besitzen insofern eine höhere Kapitalkontinuität und erwirtschaften planbare, sichere Erträge. Zudem ist das Vermögen vor etwaigen „Begehrlichkeiten“ seitens der Vereinsmitglieder zur direkten Verausgabung geschützt.
- Aufgrund ihrer Autonomie ist die Stiftung grundsätzlich von den Vereinsmitgliedern und wechselnden Mehrheiten bei Mitgliederversammlungen unabhängig; je nach Satzungsgestaltung sind kurze Entscheidungswege möglich.
- Für Personen, die ihr Vermögen dauerhaft an einen bestimmten Zweck binden wollen, eignet sich eine Stiftung eher als ein Verein, der bei entsprechender Willensbildung seiner Mitglieder den Zweck ändern kann.

Demgegenüber ist dies bei einer Stiftung grundsätzlich nur unter engen Voraussetzungen und unter Mitwirkung der Stiftungsaufsicht möglich.

- Die Tätigkeit der Organe einer rechtsfähigen Stiftung wird von der Stiftungsaufsicht als einer „neutralen Instanz“ überwacht, was sich als zusätzlicher Vertrauensstatbestand auswirken kann.
- Eine Stiftung bietet ein höheres Maß an Exklusivität als ein Verein und eignet sich aufgrund ihres „Ewigkeitscharakters“ besonders für Menschen, die etwas Bleibendes, sie selbst Überdauerndes schaffen und fördern wollen.

Die Ziele, die sich mit der Errichtung einer „eigenen“ Stiftung aus Sicht einer gemeinnützigen Organisation verfolgen lassen, können im Wesentlichen folgendermaßen zusammengefasst werden:

- **Finanzielle Ziele:** Einwerbung und Aufbau einer auf Dauer breiten Kapitalbasis; dadurch wachsende Unabhängigkeit von anderen Finanzierungsquellen und Erzielung planbarer Erträge
- **Ökonomische Ziele:** bessere mittel- und langfristige Programmarbeit, höhere Effizienz in der Projekt- und Öffentlichkeitsarbeit sowie in der Vermögensanlage

- **Ideelle Ziele:** Gewinnen von Mitstreitern und „Botschaftern“, Ermöglichen stifterischen Engagements.

Eine Gemeinschaftsstiftung dient demnach schwerpunktmäßig der Mittelbeschaffung und bietet Dienstleistungen für potenzielle Stifter und Zustifter an, wie beispielsweise die treuhänderische Verwaltung unselbstständiger (nichtrechtsfähiger) Stiftungen, deren Ziele innerhalb des Zweckrahmens der Gemeinschaftsstiftung liegen. Das Angebot richtet sich in der Praxis häufig nicht nur an private „Stiftungswillige“, sondern auch an Mitgliedsvereine des Stifters (= Verband), z. B. auf Landes-, Bezirks- oder Ortsebene, für die die Errichtung einer eigenen rechtsfähigen Stiftung zu aufwendig ist, die aber die Vorteile der Rechtsform „Stiftung“ im eigenen regionalen Umfeld nutzen wollen.

Die Errichtung der Gemeinschaftsstiftung erfolgt in der Regel durch den gemeinnützigen Verein bzw. Verband als „Anstifter“. Es handelt sich hier nicht um eine besondere Stiftungsform, sondern um eine rechtsfähige Stiftung, deren Errichtung sich nach den allgemeinen Regeln richtet. Einige Besonderheiten sind allerdings zu beachten, wenn der (Mit-)Stifter selbst eine gemeinnützige Körperschaft ist.

Ein stiftender Verein hat zunächst zu prüfen, ob die vorgesehene Stiftungserrichtung von

der Vereinssatzung abgedeckt ist, insbesondere keine vereinsfremden Zwecke verfolgt werden.

Hinsichtlich der Vermögensausstattung muss beachtet werden, dass nur solche Vermögenswerte als Stiftungsvermögen in Betracht kommen, die der Verein nicht selbst für seine eigenen Zwecke zeitnah zu verwenden hat, da er sonst gegen Gemeinnützigkeitsrecht verstoßen würde (§ 55 Abs. 1 Nr. 5 AO). Für die Stiftungsdotierung geeignet sind z. B. die zulässigerweise gebildeten freien Rücklagen des Vereins (§ 58 Nr. 7a AO), Erbschaften (es sei denn, der Erblasser hat eine bestimmte andere Verwendung vorgeschrieben) sowie Zustiftungen an den Verein ohne anders lautende Zweckbindung. Durch Spendenaufrufe, in denen der Verein um Beträge zur Bildung eines Kapitalstocks bittet, können gezielt Mittel eingeworben werden, die für die Stiftungserrichtung zulässig sind.

Der Beschluss zur Errichtung einer Stiftung erfolgt in der Regel durch die Mitgliederversammlung, die den Vorstand zur Durchführung des Gründungsvorgangs ermächtigt.

Nach ihrer Errichtung steht die Gemeinschaftsstiftung (auch) als „Fundraising-Instrument“ für Zuwendungen Dritter zur Verfügung.

4.6. Bürgerstiftungen

Eine weitere Erscheinungsform einer „Stiftergemeinschaft“, die zunehmend an Aufmerksamkeit und Bedeutung gewinnt, ist die Bürgerstiftung. Über den Umweg der in den USA bedeutenden „community foundations“ in Deutschland seit 1995 populär geworden, fördert sie vornehmlich in einem lokalen oder regionalen Bezug, also in einem für die Stifter gut überschaubaren Umfeld, dessen Entwicklung sie wahrnehmen und mitgestalten wollen, z. B. auf den Gebieten der Kultur, Bildung, Jugend, Soziales und Umwelt. Sie ist die auf die Fläche bezogene, regional ausdifferenzierte Form der Gemeinschaftsstiftung und wird hier nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Die in der Regel von einer Mehrheit von Bürgern errichtete rechtsfähige Bürgerstiftung ist ebenfalls darauf ausgerichtet, weiteres bürgerschaftliches und stifterisches Engagement einzubeziehen und unter ihrem Dach zu bündeln und zu koordinieren. Hierzu zählt die Mobilisierung ehrenamtlicher Mitarbeit ebenso wie die Akquisition finanzieller Mittel über Spenden und Zustiftungen. Auch die Verwaltung von Treuhandstiftungen und Stiftungsfonds gehört zum Dienstleistungsangebot von Bürgerstiftungen.

4.7. Stiftungsverwaltung

In den vorausgegangenen Kapiteln wurden verschiedene Angebote aufgezeigt, mit deren Hilfe Inhaber unterschiedlich großer Vermögen zur Unterstützung von Aufgaben einer gemeinnützigen Organisation, z. B. eines Wohlfahrtsverbandes, motiviert werden können: die Zustiftung, die Einrichtung eines Stiftungsfonds, die Betreuung einer treuhänderischen Stiftung, die Verwaltung einer rechtsfähigen Stiftung und schließlich die Kombination dieser Formen in einer Gemeinschafts-, Dach- oder Verbundstiftung. Diese Angebote können sich sowohl an Dritte als potenzielle Stifter oder Zustifter richten als auch – je nach Interessenlage – an etwaige Untergliederungen der eigenen Organisation, z. B. auf regionaler Ebene.

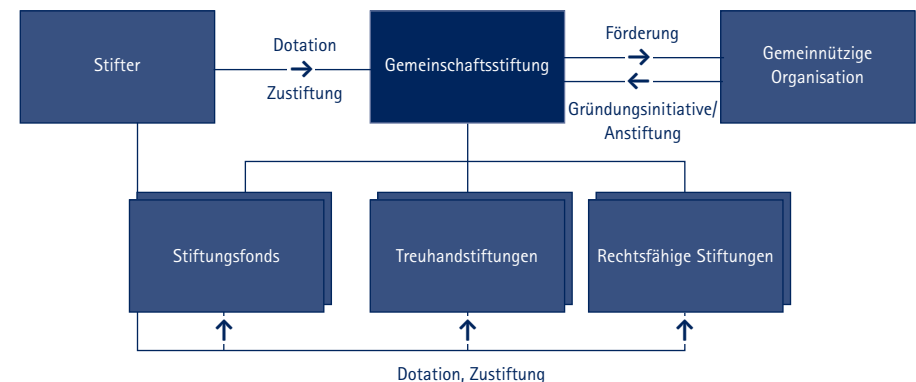
Eine Organisation kann diese Angebote intern umsetzen oder dazu – neben dem Verband – eine eigene Stiftung errichten. Gründet sie eine eigene Stiftung, kann dies auch sinnvoll sein, um etwa nicht zeitnah verwendungspflichtige Mittel dem Zugriff der Mitgliederversammlung zu entziehen oder Aufgaben nachhaltig auszulagern, die nicht mehr mit den Kernzielen der eigenen Organisation vereinbar sind. Sie kann aber auch eine „Anstiftung“ für die Gestaltung einer Stiftungsverwaltung mit ganz ausdifferenziertem Leistungsangebot sein, wie es die schematische

Darstellung eines Verwaltungsmodells auf dieser Seite zeigt.

Bevor eine Organisation ein solches Verwaltungsmodell entwirft und anbietet, sollten sich die Verantwortlichen genau überlegen, ob Aufwand und Nachteile den Ertrag und die Vorteile rechtfertigen. So kennt die rechtsfähige (Gemeinschafts)Stiftung keinen Eigentümer, keine Gesellschafter oder Mitglieder, ist also auch für die stiftende Organisation im Grundsatz fremd und ihr gegenüber unabhängig. Entschließt sich etwa die Einrichtung zur Gründung einer Stiftung und zur Bereitstellung des Anfangskapitals, besteht für sie kaum eine Möglichkeit, dieses vor Beendigung der Stiftung zurück zu erhalten. Vor einer Auflösung der Stiftung und

einem evtl. Anfall des Vermögens auf die Einrichtung wird die Stiftungsbehörde genaue Prüfungen anstellen. Die Stiftung bietet aufgrund der Bindung an den Stifterwillen, d. h. an den beim Errichtungsakt erklärten Willen der Organisation, allerdings auch die Gewähr für eine langfristige Kontinuität der Tätigkeit.

Für die stiftende Organisation wird sich in besonderer Weise die Frage der Kontrolle stellen. Insoweit wird häufig in der Stiftungsatzung eine Personenidentität der Gremien von Organisation und Stiftung vorgesehen. Es können aber auch Differenzierungen, Vereinigungen oder Erweiterungen sinnvoll sein. Ein generelles Offenhalten der Gremienbesetzung empfiehlt sich besonders dann, wenn Mitstifter oder Zustifter über die Mitwirkungs-



möglichkeit motiviert werden sollen oder die Stiftung durch Stärkung ihrer Autonomie (auch gegenüber der stiftenden Einrichtung) an Attraktivität gewinnen soll.

Gerade wenn Sinn der Stiftungerrichtung ein verbessertes Erbschafts- oder Spendenmarketing ist, sollte darauf geachtet werden, dass die Stiftung ihr eigenes Profil erhält und nicht zu einer Art „Durchlauferhitzer“ für Spenden „verkommt“. Auch sollten Überschneidungen im Tätigkeitsprofil zwischen Verein und Tochter-Stiftung vermieden werden, um zu verhindern, dass eine Wettbewerbssituation aufgebaut wird. Damit die Stiftung ihre satzungsmäßigen Aktivitäten an die allgemeinen Entwicklungen anpassen kann, sollte auf die Formulierung der Zweckbestimmung und der Änderungsmöglichkeiten besondere Sorgfalt verwendet werden.

Die einkommen- und umsatzsteuerliche Behandlung der Verwaltung von Treuhandstiftungen oder der Geschäftsbesorgung für rechtsfähige Stiftungen ist zu bedenken. Dies gilt besonders dann, wenn die verwalteten Stiftungen für ihre Verwaltungstätigkeit ein Entgelt zahlen sollen. Die Anwenbarkeit des Kreditwesengesetzes ist zu prüfen. Es sind Haftungsfragen zu klären. Und schließlich muss die verwaltende Organisation auch in der Lage sein, das beim jeweiligen Stand der Entwicklung notwendige, ausdifferenzierte Leistungsangebot für die Verwaltung der

Stiftungen vorzuhalten und sachgerecht zu erledigen.

Das mögliche Leistungsspektrum ist im Folgenden weitgehend vollständig dargestellt. Ein Leistungsspektrum in dieser Breite und Tiefe wird eine Stiftungsverwaltung aber nur dann benötigen, wenn sie auch über die entsprechend großen Mittel, Fonds und Stiftungsvermögen verfügt. Das ist oft erst nach vielen Jahren erfolgreicher Akquisition der Fall. Die Organisation muss diese Leistungen auch nicht durchweg im eigenen Haus vorhalten, sondern kann sie weitgehend extern durch Spezialisten wahrnehmen lassen, die sie etwa durch Rahmenverträge an sich (und die verwalteten Stiftungen) binden kann. Zudem ist bei der Ausgestaltung zwischen den verschiedenen Stiftungsformen zu unterscheiden.

Vermögensangelegenheiten

- Vorbereitung und Mitwirkung bei Vermögensübertragungen
- Abwicklung von Nachlässen (Testamente, Vermächnisse)
- Beratung bei der Vermögensanlage
- Übernahme der Vermögensverwaltung
 - Sachwerte (z. B. Grundvermögen, Sammlungen)
 - Finanzwerte (Bar- und Wertpapiervermögen)
 - Forderungen und Beteiligungen
 - Rechte (z. B. Patente, Lizenzen)

- Beratung und Übernahme von Gesellschaftsfunktionen
- Vermögensumschichtungen

Rechnungswesen

- Kontoführung
- Zahlungsverkehr
- Spendenverwaltung
 - Vereinnahmung
- Zuwendungsbestätigungen
- Dankschreiben
- Finanz- und Budgetplanung
- Buchführung nach den Regeln für steuerbegünstigte Organisationen
- Betreuung der Wirtschaftsprüfung
- Controlling

Zweckverwirklichung

- Projektentwicklung und -beratung
- Programmkoordination (z. B. bei der Ausschreibung von Projekten, Preisen, Stipendien)
- Erstellung von Förderrichtlinien
- Projektmanagement
 - Antragsbearbeitung
 - Gremiensitzungen (Terminabstimmung, Vorbereitung, Mitwirkung, Protokollierung)
 - Durchführung schriftlicher, fernmündlicher und elektronischer Entscheidungsverfahren
- Umsetzung der Gremienentscheidungen
- Projektbegleitung und -beratung
- Verwendungskontrolle
- Übernahme der operativen Stiftungstätigkeit

- Geschäftsführung
- Evaluation

Rechtliche Unterstützung

- Beratung (insbesondere im Stiftungsrecht, Familien- und Erbrecht sowie Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht)
- Entwurf von Verträgen, Geschäftsordnungen, Arbeits- und Handlungsregelungen
- Prüfung und Begleitung von Gremienentscheidungen (steuerlich, rechtlich, satzungsmäßig)
- Prüfung und Durchführung von Satzungsänderungen
- Vorbereitung aller steuerlichen Erklärungen
- Ansprechpartner für Stiftungsaufsicht und Finanzverwaltung
- Begleitung von Betriebsprüfungen

Service und Organisation

- gesamte externe und interne Stiftungskommunikation
- Mittelbeschaffung und -werbung
- Infotelefon
- Aufbau, Pflege und Verknüpfung stiftungsbezogener Datenbanken
 - Adressen
 - Projekte
 - Medien
 - Spenden
 - Rechnungswesen
 - Vermögensverwaltung
- Internetauftritt, Aufbau und Pflege der Homepage

- Betreuung der Stiftungsgremien
- Erstellung individueller Auswertungen und Statistiken
- Archivierung

Berichterstattung und Öffentlichkeitsarbeit

- Erstellung der Jahresberichte
- Versand an
 - Stiftungsgremien
 - Stiftungsaufsicht
 - Finanzverwaltung
 - Interessenten und Partner
- Erstellung, Druck und Versand stiftungseigener Publikationen
 - Broschüren
 - Plakate
 - Faltblätter
 - Mehrjahresberichte
 - Jubiläumsausgaben
 - Projektberichte
- Organisation von Stiftungsveranstaltungen
 - Benefiz, Lotterie, Tombola
 - Kongresse, Tagungen, Seminare
 - Spenden- und Zustiftungsaufrufe
 - Informationsveranstaltungen
- Medien- und Öffentlichkeitsarbeit
 - Presseinformationen
 - Pressegespräche
 - Pressekonferenzen

Welches Leistungsspektrum tatsächlich erforderlich ist, muss im Einzelfall entschieden werden.

5 Wie man Stifter und Zustifter gewinnt

Das Werben um Stifter bedeutet immer das Werben um wohlhabende Personen und große Unternehmen, sich mit größeren Finanzbeträgen für einen bestimmten Zweck zu engagieren. Allein schon ein Blick auf die von angelsächsischen Experten erarbeitete Fundraising-Pyramide (siehe S. 42 und Flanagan a.a.O.) lässt erkennen, dass dafür – ähnlich wie für Legate und Großspenden – besondere Anstrengungen unternommen und bestimmte Voraussetzungen beachtet werden müssen. Hier gilt Ähnliches wie im Erbschafts-Fundraising. Der Zeitaufwand zur Gewinnung von Stiftern ist besonders hoch, da es darum geht, eine hohe Bindung zwischen der werbenden Organisation (und ihren leitenden Persönlichkeiten) und dem potenziellen Stifter herzustellen. Man muss seine Aufmerksamkeit, seine Sympathie und sein Wohlwollen gewinnen – und dann auch behalten. Das wird etwa der Fall sein, wenn der potenzielle Stifter von der Leistungsfähigkeit der Organisation überzeugt ist und sie ihm die Möglichkeit gibt, seine eigenen Vorstellungen zu verwirklichen.

Die Übersicht macht deutlich, dass es nicht leicht ist, Stifter oder Zustifter für ein nachhaltiges Engagement zugunsten der eigenen Organisation zu gewinnen. Diese wollen in erster Linie neue, gesellschaftlich relevante Vorhaben und Projekte fördern, dagegen zur Absicherung von Verwaltungskosten, wenn

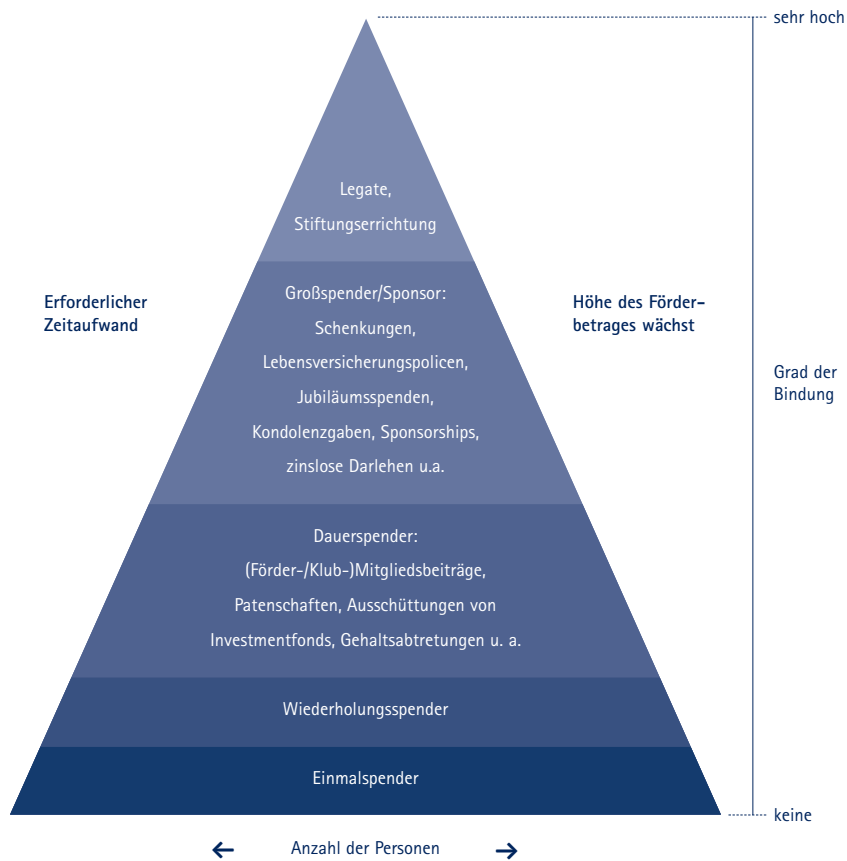
überhaupt, möglichst wenig beitragen. Außerdem sollten die Stifter suchenden und gewinnenden gemeinnützigen Organisationen beachten, dass sie sich nicht in Abhängigkeit von einigen wenigen Mäzenen bzw. Großspendern begeben. Sie sollten stattdessen stets bestrebt sein, die **Akquisition von Stiftern als zusätzlichen Bereich** ihrer Fundraising-Aktivitäten zu gestalten.

Das Werben um Stifter benötigt zweifellos ein besonderes Maß an Vorbereitung, vor allem eine gut durchdachte Konzeption. Diese Konzeption sollte am besten von einer (gesellschaftspolitischen) Botschaft ausgehen – einer **Mission**, die von den Mitarbeitern der gemeinnützigen Organisation (mit-)getragen, überzeugend vermittelt und auf Dritte als mögliche Stifter übertragen werden kann. Die Botschaft muss das überzeugende Argument für das philanthropische Engagement Dritter beinhalten; sie muss zum Stiften anstiften. Einige entscheidende Aspekte für die Gewinnung von Stiftern werden im Folgenden umrissen.

5.1.

Begründung eines stifterischen Engagements

Zunächst sind die maßgeblichen Gründe für das beabsichtigte gemeinnützige Handeln in enger Verbindung mit der Ausrichtung und



den Zielen der jeweiligen Organisation zu bedenken, zu analysieren und überzeugend – d. h. auch einfach, klar und kurz – zu formulieren.

Im Einzelnen ist abzustellen auf **Begründungsaspekte** wie beispielsweise

- die gesellschaftliche (soziale, ökologische...) Relevanz einer bestimmten Aufgaben- bzw. Problemstellung,
- menschliche und soziale Notlagen, ordnungs- und gesellschaftspolitische Vorstellungen,
- die Notwendigkeit und Dringlichkeit wirkungsvoller Hilfestellung und Unterstützung, aber auch
- die Fähigkeit der gemeinnützigen Einrichtung zur wirkungsvollen Hilfestellung und Unterstützung bzw. zur effektiven Lösung der Aufgabe oder des Problems.

Dabei ist das Problem klar und präzise zu definieren. Zielgruppen eines möglichen Förderengagements sind möglichst konkret zu bezeichnen und in ihrer jeweiligen (Lebens-) Situation zu beschreiben.

Gegebenenfalls ist „der Zweck zu emotionalisieren“, um potenzielle und tatsächliche Betroffenheit herauszuarbeiten und zu kommunizieren. Allein der inhärente Wert einer Aufgabe – so auch der eigenen – reicht nicht aus, ist zweifellos aber eine notwendige Be-

dingung. Die um Stifter (Mäzene, Großspender) werbende Organisation muss auch überzeugend darstellen, dass sie die jeweilige Aufgabe oder das jeweilige Problem zu bewältigen in der Lage ist – und zwar besser als andere Einrichtungen.

5.2.

Darstellung der eigenen Organisation

Transparenz in der eigenen gemeinnützigen Organisation zu schaffen und Einblick in deren Struktur und Arbeitsweise zu geben, ist nicht nur förderlich, sondern notwendig. Grundsätzlich gilt, dass Informationen über die eigenen Ziele, Aufgaben, Wertvorstellungen, verantwortlich handelnden Personen, organisatorischen Gestaltungsregeln, Handlungsmöglichkeiten und -erfolge sowie die eigene Leistungsfähigkeit einen maßgeblichen Baustein zur Bildung von Vertrauen darstellen. Dies gilt besonders dann, wenn man potenzielle Stifter zur Unterstützung seines Anliegens gewinnen will.

Um die **Leistungsfähigkeit** einer gemeinnützigen Organisation zu belegen, sollte man sich konzentrieren auf

- die Beschreibung der Qualität und der Effizienz der eigenen Tätigkeit (Programm und Projekte),

- die Darstellung des verfügbaren Potenzials – z. B. qualifizierte Mitarbeiter, fachliches Know-how, Methoden- und Sozialkompetenz – zur Aufgabenerfüllung und zur Umsetzung und Verbreitung positiver Arbeits- und Projektergebnisse,
- die Beschreibung einer effizienten Aufbau- und Ablauforganisation,
- die Begründung der Fähigkeit zu wirtschaftlichem Handeln (z. B. geringe Verwaltungskosten),
- die Bekundung der Bereitschaft zur Rechenschaftslegung über die Arbeit mit „gestifteten Mitteln“,
- die Verdeutlichung der systematischen, effektiven und wirtschaftlichen Gestaltung des gesamten Prozess des Projektmanagements.

Es muss also kommuniziert werden. Für die gemeinnützige Einrichtung bedeutet dies vor allem

- **Kommunikation der Leistungskompetenz**, d. h.:
 - Fachliche und „ethische“ Kompetenz sind die wichtigsten Aspekte der Leistungskompetenz auf gesellschaftlich bedeutsamen Arbeitsgebieten.
 - Diese Kompetenz muss von den als potenziellen Stiftern definierten Zielgruppen klar wahrgenommen werden.

Für die Akquisition von Stiftern ist eine

- **ständige Erhöhung des Bekanntheitsgrades und eine ständige Verbesserung des Images** der eigenen Organisation in der Bevölkerung hilfreich. Im Einzelnen beinhaltet diese Aufgabe:
 - systematische Erhöhung des Bekanntheitsgrades durch Information und Berichterstattung,
 - Aufbau und Entwicklung eines positiven, eigenständigen Erscheinungsbildes – am besten im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie,
 - Vermittlung von Zuverlässigkeit, Integrität, Loyalität, Offenheit und – wie bereits gesagt – von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz,
 - allmähliche Entwicklung und Bildung einer Basis des Vertrauens zwischen (potenziellen) Stiftern und der eigenen gemeinnützigen Einrichtung.

Ziel muss es sein, überzeugend darzustellen, „Wertvolles“ und „Richtiges“ für das Gemeinwohl zu tun und dieses auch „richtig“ zu tun!

5.3. Identifikation und Ansprache potenzieller Stifter

Zunächst sind die potenziellen Stifter zu identifizieren. Der Kreis der zur Gründung von

Stiftungen fähigen Personen ist relativ klein, er wächst aber infolge wirtschaftlicher Prosperität und steigenden Wohlstands in der Bundesrepublik. Immerhin wurden in Deutschland über 760.000 Vermögens- und über 15.000 Einkommensmillionäre gezählt. Für die gemeinnützigen Organisationen besteht die – keineswegs leichte – Aufgabe, die jeweils „richtigen potenziellen Stifter“, also ihre Zielgruppen in diesem Fundraising-Bereich, zu definieren und zu finden. Das wichtigste Kriterium dazu ist zweifellos der Besitz von materiellen Werten; denn Stiften bedeutet nun einmal, Vermögen einem bestimmten Zweck dauerhaft zu widmen. Darüber hinaus sind die ideellen Werte, Einstellungen und Interessen der potenziellen Stifter maßgeblich sowie bei Privatpersonen das Alter, das Einkommen, der Beruf, der Familienstand, die Bildung und die soziale Schicht wesentliche Gesichtspunkte für die **Zielgruppenbestimmung**. Die Identifikation der anzusprechenden Personen kann im Einzelfall über Präsentationen, Veranstaltungen, Multiplikatoren oder eine genaue Beobachtung der Medien erfolgen.

Es liegt auf der Hand, dass potenzielle Stifter – ähnlich wie Großspender – persönlich anzusprechen sind. Sie sind nicht über Anzeigen in Zeitschriften oder Zeitungen und auch nicht über Briefe, die den Charakter einer Massendrucksache oder eines Serienbriefs erkennen lassen, zu erreichen. Auf den per-

sönlichen Kontakt und auf die persönliche Begegnung kommt es an; diese sind allen anderen Instrumenten des Fundraising vorzuziehen. Fehlt aber anfangs jeglicher persönlicher Kontakt zur Zielgruppe, dann ist ein guter, individuell gehaltener Brief notwendig. Ihm sollte ein Telefongespräch zur weiterführenden Information und am besten zur Vereinbarung einer persönlichen Begegnung folgen.

Im Zusammenhang mit einer persönlichen **Ansprache potenzieller Stifter** ist u. a. zu bedenken und vorzubereiten:

- Bestimmung der Ziele (Was soll erreicht werden?),
- Identifizierung „stiftungsfähiger“ Personen (Stichwort: Entwicklung von „Stifterprofilen“),
- präzise Bestimmung von Zielgruppen (beispielsweise vermögende, kinderlose, eher ältere Personen; Personen, die hohe Vermögen geerbt haben, ohne sie zu benötigen),
- Kenntnis von Präferenzen, Bedürfnissen, Interessen und Einstellungen potenzieller Stifter,
- präzise Vorbereitung einer individuellen Ansprache (persönliches Gespräch, persönliches Schreiben),
- Überzeugungsarbeit hinsichtlich der Botschaft, der Mission und des Handelns der eigenen gemeinnützigen Organisation,

- Bildung von Vertrauen der potenziellen Stifter in die Leistungsfähigkeit der gemeinnützigen Organisation – häufig über mehrere Jahre hinweg,
- Förderung einer möglichst hohen und nachhaltigen Identifikation mit der gemeinnützigen Organisation,
- Eröffnung der Chance zur (Mit-)Gestaltung durch die Gründung einer von der gemeinnützigen Organisation verwalteten Stiftung.

In diesem Prozess des Aufbaus, der Pflege und des Ausbaus persönlicher Kontakte und Begegnungen muss es ständige Aufgabe sein zu erkennen, welche weiteren gemeinnützigen Organisationen mit gleicher oder ähnlicher Zwecksetzung bemüht sind, Stifter, Großspender oder Erblasser für ihr Anliegen und ihre Tätigkeit zu gewinnen. Der „Wettbewerb“ um diese Zielgruppen nimmt an Intensität stetig zu.

Angesichts des hohen Vermögensbestandes in unserer Gesellschaft gewinnen lang anhaltende Patenschaften von Spendern für bestimmte Vorhaben, Stifterdarlehen, Testamentsspenden und eben auch Förderungen durch Errichtung von Stiftungen zusätzliche Bedeutung im Fundraising gemeinnütziger Organisationen. Für Testamentsspenden und besonders für die Errichtung von Stiftungen spricht zudem die sich allmählich verbreitende Einstellung, über den Tod hinaus Gutes und Hilfreiches tun zu wollen.

5.4. Kommunikation und Information

Fundraising baut auf Kommunikation auf. Ohne Kommunikation ist Fundraising nicht möglich. Man könnte sogar sagen: Fundraising ist Kommunikation!

Zunächst setzt eine erfolgreiche Fundraising- und Kommunikationstätigkeit, vor allem eine überzeugende Darstellung und Begründung der eigenen Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit, eine gründliche interne Vorbereitung in der gemeinnützigen Organisation voraus. Hierzu gehören insbesondere

- Bestimmung der Verantwortlichen für die Kommunikations- und Fundraising-Tätigkeit,
- Schulung und Fortbildung der Verantwortlichen, z. B. zu den Themen „Stiftung“, „Zustiftung“, „Stiftungsfonds“, „treuhänderische Stiftung“, „Erben und Vererben“ (Grundkenntnisse), Unterschied von Verein und Stiftung; Kommunikationstraining,
- im Falle einer Gemeinschaftsstiftung: Information aller Mitarbeiter über Ziel und Bedeutung; Unterschied des Fundraising-Ziels dieser Stiftung zu dem der dahinterstehenden gemeinnützigen Organisation (Verband),
- Entwicklung des visuellen Erscheinungsbildes (corporate design): Logo, Briefbogen, Homepage usw.

- Erstellung von Informationsmaterial, z. B. über Ziele, Projekte und Kompetenz der eigenen Organisation, zur Gemeinschaftsstiftung und deren „Beteiligungs-Angeboten“, zum Thema „Stiften und Vererben“
- Entwicklung und Vorbereitung der einzelnen Fundraising-Maßnahmen
- Vorbereitung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Einbeziehung externer Fachleute z. B. zu organisatorischen, stiftungs-, erbschafts- und steuerrechtlichen Fragen.

Gerade auch für das „Einwerben“ von Stiftern ist die Kommunikation, die „richtige“ Ansprache, entscheidend. Hier sollen deshalb – auch teils unter Wiederholung vorangegangener Aussagen – wichtige Aspekte dazu knapp zusammengefasst werden.

Zu Beginn der angestrebten Kommunikation sollten alle der gemeinnützigen Organisation direkt oder über mit ihr verbundene Dritte verfügbaren Kontakte und Verbindungen zu Personen, die als künftige Stifter gewonnen werden könnten, genutzt werden.

Vor allem sollten die Kontakte und Verbindungen von Mitgliedern der Organe der gemeinnützigen Organisation (z. B. Kuratorium, Vorstand, Beirat) in den Aufbau und die Pflege persönlicher Beziehungen einbezogen werden. Den Kuratoriumsmitgliedern (bzw. Vorstands-, Beiratsmitgliedern) kommt damit

die zentrale Aufgabe als Botschafter und Mittler zu. Nicht selten wird bei der Berufung von Mitgliedern in die Organe der gemeinnützigen Organisation auch darauf geachtet, welche Kontakte und Verbindungen ein mögliches Organmitglied zu (potenziellen) Mäzenaten besitzt.

Diese persönlichen Kontakte und Verbindungen können genutzt werden

- zur Identifikation von potenziellen Stiftern,
- zur Gewinnung von Informationen über potenzielle Stifter (z. B. hier bedeutsame Interessen, Vorstellungen und Aktivitäten),
- zur Anbahnung („Tür öffnen“) und Verabredung von Gesprächen mit potenziellen Stiftern,
- zur schriftlichen Information für potenzielle Stifter,
- zur Schaffung von „events“ im eher kleinen Kreise (z. B. Abendeinladungen), um persönliche Kontakte und individuelle Gespräche anzubahnen.

Ein begonnener, auch ein schon kurzfristig erfolgreicher Kontakt muss fortgesetzt und „gepflegt“ werden. Fundraising ist stets als ein Prozess anzusehen; dies trifft somit auch auf die Kommunikation zwischen der gemeinnützigen Organisation und dem (potenziellen) Förderer zu: Dieser soll eine positive Interessenhaltung zu den Zielen und zur Arbeit der gemeinnützigen Organisation aufbauen und

weiterentwickeln. Eine **langfristige Beziehungspflege** bei den relevanten Zielgruppen ist notwendig – besonders auch dann, wenn aus dem potenziellen Stifter ein tatsächlicher Stifter geworden ist.

Dazu erscheinen beispielsweise folgende Maßnahmen Erfolg versprechend:

- regelmäßige Zusendung jährlicher Tätigkeits- oder Geschäftsberichte,
- regelmäßige Informationen über „Mitteilungsblätter“, Informationsbriefe oder Newsletter, die häufiger als jährliche Tätigkeits- oder Geschäftsberichte erscheinen,
- gesonderte Information über ein bestimmtes Projekt (der Stifter will auch spezifische Erfolge erkennen und vor allem seine Zielvorstellungen erfüllt sehen!),
- Herstellung von Kontakten zu den Projektverantwortlichen oder Geförderten,
- Einladung zu Veranstaltungen wie Konferenzen, Vortragsveranstaltungen oder Festakten bei Preisverleihungen (die Teilnahme an solchen Veranstaltungen fördert das Gefühl der Zugehörigkeit zur gemeinnützigen Organisation!),
- Aufbau einer „Stiftergemeinschaft“ mit eigenen Veranstaltungen. Hier können die Stifter, die durch das Einbringen hoher finanzieller Beträge ihr Interesse an der Aufgabenerfüllung der gemeinnützigen Organisation bekundet haben, ihre Ansichten und Ideen einbringen und erörtern.

- Kommunikation wird auf diese Weise zweiseitig: Ein Dialog entsteht! Die Mitglieder dieses Kreises werden dann auch eher Botschafter und „Werbeträger“ der gemeinnützigen Einrichtung und sich als solche auch verstehen.

Personen, die einen größeren finanziellen Beitrag einbringen, sind stets daran interessiert zu erfahren, wie dieser Betrag eingesetzt und verwendet wird, und vor allem daran, welcher Nutzen damit „gestiftet“ und welche Wirkung damit erzielt werden konnte. Dieses Interesse fordert Rechenschaft und Information, also Kommunikation, geradezu heraus.

Individuell ausgerichtete Kommunikation und sachgerechte Information schaffen bei den potenziellen und tatsächlichen Stiftern ein Gefühl der Zugehörigkeit zur gemeinnützigen Organisation, ein „Wir-Gefühl“. Sie können allmählich auch zu positiven zwischenmenschlichen, partnerschaftlichen Beziehungen führen.

6 Was mitgenommen werden kann

Die Stiftung in Verbindung mit professionellem Fundraising zu sehen, ist für immer mehr gemeinnützige Organisationen interessant, die finanzielle Mittel auf dem Markt potenzieller Geldgeber einwerben wollen. Dass dennoch bei der Umsetzung gezögert wird, liegt häufig in einem fehlenden oder falschen Marketingverständnis. „Bloßes Geldsammeln“ – etwa allein durch Einsatz von Printmedien oder Mailings – reicht bei wachsendem Wettbewerb gemeinnütziger Einrichtungen um Unterstützungen Dritter nicht mehr aus. Neue Instrumente und deren professioneller, kompetenter Einsatz sind erforderlich. Ein weiterer Grund ist in dem fehlenden oder falschen Wissen über Stiftungen, deren Formen, Merkmalen, Arbeitsweisen und Gründungsvoraussetzungen zu sehen. Mitunter werden auch die mit einer Stiftungslösung verbundenen Probleme überschätzt: Die dauerhafte Bindung hoher Vermögen, die kaum in der Amtszeit der Entscheidungsträger für Projekte eingesetzt werden können oder der „Kannibalismus“ zwischen den Fundraisern von Organisation und zugehöriger Stiftung. Wollen die Unterstützung suchenden gemeinnützigen Organisationen dauerhaft erfolgreich sein, sollten sie sich der **Stiftung als Form der Mittelbeschaffung** bewusst werden und die Probleme offensiv einer Lösung zuführen.

Das „Instrument“ Stiftung ist als eine mögliche Form der Mittelbeschaffung systematisch in die Fundraising-Konzeption einzufügen

und mit den weiteren Mittelbeschaffungsformen in sachlicher, zeitlicher und personeller Hinsicht abgestimmt zu gestalten – gerade in einer langfristig angelegten Beschaffungsstrategie: Zum einen kann die **finanzielle Förderung durch eine gemeinnützige Stiftung** angestrebt werden, und möglicherweise sogar in eine weitergehende Zusammenarbeit in der Verfolgung eines gemeinsamen Anliegens münden. Zum anderen können **Stifter gewonnen** werden, die ihr gesamtes Vermögen oder einen Teil davon zu Lebzeiten oder auch von Todes wegen einem gemeinnützigen Zweck widmen wollen.

Der „**Stiftermarkt**“ benötigt besondere Bearbeitungsmethoden, die in mancher Gestaltungsform von denen des „Spendermarktes“ oder des „Sponsorenmarktes“ abweichen. Erkenntnisse über die Bearbeitung des „Spender-“ oder des „Sponsorenmarktes“ reichen nicht aus; sie können auch nicht ohne weiteres auf den „Stiftermarkt“ übertragen werden. Es gelten für diesen durchaus besondere Regeln und Gesetzmäßigkeiten; es gibt unterschiedliche Ziele und Zielgruppen, die abweichende Maßnahmenswerpunkte und andere Prioritätensetzungen zur Folge haben. Um in der Marketing-Sprache zu bleiben: Das Produkt ist ein Anderes.

Auch für die Stiftung gilt die Erkenntnis, dass Fundraising immer Informations- und Kommunikationsarbeit in Form von **Beziehungs-**

arbeit ist: Kommunikation zum Aufbau und zur Pflege der persönlichen Beziehung zu potenziellen Stiftern, die gesellschaftlich bzw. gesellschaftspolitisch interessiert sind, zu aktiven Förderern der jeweiligen gemeinnützigen Organisation werden und sich im Sinne dieser gemeinnützigen Organisation langfristig durch die Gründung einer Stiftung oder durch eine Zustiftung in das Vermögen einer bereits bestehenden Stiftung engagieren sollen. Eine überzeugende, gezielte Kommunikationsarbeit muss Verständnis für die Richtigkeit der Ziele der gemeinnützigen Organisation, Vertrauen in deren Leistungsfähigkeit und Sympathie für ihr Wirken grundsätzlich schaffen – als Voraussetzungen für die Bereitschaft zum Stiften, die eine langfristige Bindung der Stifter und Zustifter an die gemeinnützige Einrichtung bedeutet.

Gerade der Gesichtspunkt der **Langfristigkeit** – verbunden mit der Aussage, dass mittels einer Stiftung größere finanzielle Beträge für das Gemeinwohl gewonnen und eingesetzt werden (sollen) – erfordert ein **planmäßiges, systematisches Vorgehen**. Folgende Schritte sind dazu nötig:

- **Bestandsaufnahme** (eigene Situation; Bedarfssituation; Mitbewerber ...)
- **Entwicklung und Festlegung von Zielen** des Fundraising (quantitative, vor allem monetäre Ziele; qualitative Ziele; Zeitstruktur ...)

- **Entwicklung von Fundraising-Strategien** (verschiedene Fundraising-Bereiche; Festlegung von Zielgruppen und deren Prioritäten; Beachtung der Wettbewerbssituation ...)
- **Gestaltung von Fundraising-Maßnahmen** (Methoden, Mittel und Instrumente, vor allem Kommunikationsinstrumente; Bestimmung der Maßnahmen in den verschiedenen Fundraising-Bereichen; Koordination der Fundraising-Maßnahmen ...)
- **Umsetzung und Evaluation** (organisatorische und personelle Aspekte; Kosten und Finanzierung der Fundraising-Maßnahmen; Controlling des Fundraising; Bewertung der Fundraising-Ergebnisse ...)

Bei allem systematischen Vorgehen ist gerade hinsichtlich des Stiftungsengagements stets zu bedenken: Im Mittelpunkt steht der Mensch – ein (potenzieller) Stifter mit seinen eigenen Wertvorstellungen, Neigungen und Interessen sowie seinem spezifischen Erfahrungshintergrund und Urteilsvermögen. Ein Stifter, der durch das Einbringen von Vermögen in eine Stiftung auf Dauer einen wirksamen Beitrag zur Verbesserung menschlicher Lebensbedingungen leisten soll und dies auch will. Seine Persönlichkeit gilt es zu erkennen; denn diese ist maßgeblich für die Gründung, Ausrichtung und Gestaltung einer Stiftung. Die Persönlichkeit des Stifters lebt somit in der Stiftung weiter.

7 Literatur

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Handbuch Stiftungen: Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung; Wiesbaden 2. Aufl. 2003

Buchna, Johannes: Gemeinnützigkeit im Steuerrecht: Die steuerlichen Begünstigungen für Vereine, Stiftungen und andere Körperschaften – steuerliche Spendenbehandlung; Achim 9. Aufl. 2008

Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.): Verzeichnis der Deutschen Stiftungen (3 Bände); Berlin 6. Aufl. 2008

Feick, Martin: Erstmals: BGH zur unselbstständigen Stiftung. Zu ihrer Rechtsnatur und zur Anwendbarkeit des AGB-Rechts auf Treuhandverträge, in: *Stiftung&Sponsoring* 3/2009, S. 48-50

Fischer, Daniel; Figatowski, Martin: Nichtrechtsfähige Stiftungen: Verwaltung nur mit bankenrechtlicher Erlaubnis?, in: *Stiftungsbrief* 2009, S. 236-239

Flanagan, Joan: Successful Fundraising. A Complete Handbook for Volunteers and Professionals; New York 2. Aufl. 2002

Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden; Wiesbaden 3. Aufl. 2006

Glück, Alexander: Die verkaufte Verantwortung. Das stille Einvernehmen im Fundraising; Verl 2009

Heidbüchel, Katrin: Konkurrenz im eigenen Haus? Verein und Stiftung unter einem Dach; in: *Stiftung&Sponsoring (S&S)* 6/2001, S. 28 f.

Herzog, Rainer: Die unselbständige Stiftung des bürgerlichen Rechts (Schriftenreihe zum Stiftungswesen 33); Baden-Baden 2006

Hof, Hagen; Hartmann, Maren; Richter, Andreas: Stiftungen: Errichtung – Gestaltung – Geschäftstätigkeit; München 2004

Hoffmann-Steuertner, Hedda; Küstermann, Bernd: Treuhandstiftungen: Praxisleitfaden für Träger und Stifter (StiftungsRatgeber 6); Berlin 2006

Hüttemann, Rainer; Herzog, Rainer: Steuerfragen bei gemeinnützigen nicht-rechtsfähigen Stiftungen; in: *Der Betrieb* 2004, S. 1001 ff.

Kaper, Aaltje: Bürgerstiftungen. Die Stiftung bürgerlichen Rechts und die unselbständige Stiftung als Organisationsformen für Bürgerstiftungen (Schriftenreihe zum Stiftungswesen 32); Baden-Baden 2006

Küstermann, Burkhard: Bürgerstiftungen als Treuhänder: Die Verwaltung von Treuhandstiftungen als Dienstleistungsangebot für regional orientierte Stifter; Berlin 2006 (164 S.)

Manteuffel, Evelin: Neuerungen im Spendenrecht, in: *Stiftung&Sponsoring*, Rote Seiten 2/2007

Martin, Jörg; Wiedemeier, Frank; Hesse, Ulrike: Fundraising-Instrument Stiftungen: Die neuen Möglichkeiten für soziale Dienstleister; Regensburg / Berlin 2002

Mecking, Christoph: Die Verbundstiftung: ein Instrument zur Mittelbeschaffung; in: Hohn, Bettina / Bank für Sozialwirtschaft / neues handeln (Hrsg.): *Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich. Von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung*, Hamburg 2006, Kap. 8.5

Mecking, Christoph: Spendenrecht: Stiftung als Element des Fundraising; in: *Diakonie: Theorien – Erfahrungen – Impulse: Magazin der Führungskräfte* 2/2000, S. 36 f.

Mecking, Christoph: Stiftungsgelder: Von der Projektidee zur passenden Förderstiftung; in: Heinze, Dirk / Schütz, Dirk (Hrsg.): *Erfolgreich Kultur finanzieren: Lösungsstrategien in der Praxis*; Berlin 2006, Kap. B 7

Mecking, Christoph; Weger, Magda: Stiftungsverwaltungen. Verbundstiftungsmodelle zwischen Stifterbetreuung und Mittelbeschaffung, in: *Stiftung&Sponsoring*, Rote Seiten 6/2006

Nährlich, Stefan; Strachwitz, Rupert Graf; Hinterhuber, Eva Maria; Müller, Karin (Hrsg.): Bürgerstiftungen in Deutschland: Bilanz und Perspektiven; Wiesbaden 2005

Ohlmann, Horst; Preißler, Reinhold: Die Stiftung als steuerliches Gestaltungs- und Finanzierungsinstrument; Nürnberg 2004

Reuter, Susanne: Mit Umsicht zum Erfolg. Erbschafts- und Stiftungsfundraising; in: *Stiftung&Sponsoring*, 1/2006, S. 23 ff.

Schauhoff, Stephan (Hrsg.): Handbuch der Gemeinnützigkeit: Verein – Stiftung – GmbH: Recht – Steuern – Personal; München 3. Aufl. 2010

Schiffelmann, Thomas: Die Gründung eines Stifterkreises, in: *BFS-Info* 4/2009, S. 13–16

Schiffer, K. Jan: Die Stiftung in der Beraterpraxis, Bonn, 2. Auflage 2009

Schindler, Ambros; Meyn, Barbara: Himmelhochjauchzend – zu Tode betrübt? Auswirkungen der Abgeltungssteuer auf den reformierten Spendenabzug, in: *Stiftung&Sponsoring* 1/2008, S. 32–33

Schindler, Ambros; Steinsdörfer, Erich: Treuhänderische Stiftungen (Materialien aus dem Stiftungszentrum 18); Essen 7. Aufl. 2002

Schmied, Alexandra: Bürgerstiftungen in Deutschland; in: *Stiftung&Sponsoring*, Rote Seiten 4/2002

Schmidt, Marika; Fritz, Thomas: Die gemeinnützige nichtrechtsfähige Stiftung – Gestaltungsmöglichkeiten; in: *Stiftung&Sponsoring* 2003, S. 16 ff.

Schulz, Andree M. R.: Immerwährender Förderbeitrag. Strategische Unternehmensplanung und Fundraisingpraxis, in: *Stiftung&Sponsoring* 6/2006, S. 24–25

Seyfarth, Sabine: Der Schutz der unselbstständigen Stiftung. Gefahrenlagen, Schutzmöglichkeiten, Schutzlücken (Schriftenreihe zum Stiftungswesen 40); Baden-Baden 2009

Sommer, Michael P.: Ertragreiches Dreiecksverhältnis. Treugutvertrag zwischen Spender, Non-Profit-Organisation und Bank, in: *Stiftung&Sponsoring* 2/2007, S. 18–19

Timmer, Karsten: Stiften in Deutschland: Die Ergebnisse der StifterStudie; Gütersloh 2005

Weger, Hans-Dieter: Gemeinschaftsstiftung und Fundraising; Köln 1999

Weger, Hans-Dieter: Gemeinschaftsstiftungen – eine Form der Teilhabe an der Gesellschaftsentwicklung; in: Campenhausen, Axel von / Hauer, Rolf / Pölnitz-Egloffstein, Winfrid von / Mecking, Christoph (Hrsg.): *Deutsches Stiftungswesen 1988–1998. Wissenschaft und Praxis*, Tübingen 2000, S. 63 ff.

Werner, Almut: Die Zustiftung; Baden-Baden 2003

Die Autoren

Dr. Christoph Mecking M.A.
Rechtsanwalt und geschäftsführender
Gesellschafter
Institut für Stiftungsberatung
Kurfürstenstraße 56
10785 Berlin
Telefon 030.26393763
Telefax 030.26393767
c.mecking@stiftungsberatung.de

Magda Weger
Rechtsanwältin und geschäftsführende
Gesellschafterin
Institut für Stiftungsberatung
Möwenweg 20
33415 Verl
Telefon 05246.925100
Telefax 05246.925999
m.weger@stiftungsberatung.de

www.stiftungsberatung.de

Der Herausgeber

Die Bank für Sozialwirtschaft AG bietet Finanzdienstleistungen und betriebswirtschaftlichen Service speziell für Einrichtungen und Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens an.

Wenn Sie Interesse haben, mehr von ihr kennen zu lernen als diese Publikation, wenden Sie sich bitte an die BFS-Geschäftsstellen oder an die BFS-Tochtergesellschaft BFS Service GmbH:

Zentrale

50668 Köln
Wörthstraße 15-17
Telefon 0221.9 73 56-0
Telefax 0221.9 73 56-478
bfs@sozialbank.de

10178 Berlin

Oranienburger Straße 13/14
Telefon 030.2 84 02-0
Telefax 030.2 84 02-341
bfsberlin@sozialbank.de

B-1040 Brüssel

Rue de Pascal 4-6
Telefon 00 32.2 28 02 77-6
Telefax 00 32.2 28 02 77-8
bfsbruessel@sozialbank.de

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Telefon 03 51.8 99 39-0
Telefax 03 51.8 99 39-585
bfsdresden@sozialbank.de

99084 Erfurt

Anger 66-73
Telefon 03 61.5 55 17-0
Telefax 03 61.55 51 7-579
bfserfurt@sozialbank.de

45128 Essen

Huysenallee 15
Telefon 02 01.2 45 80-0
Telefax 02 01.2 45 80-644
bfsessen@sozialbank.de

22297 Hamburg

Alsterdorfer Markt 6
Telefon 040.25 33 26-6
Telefax 040.25 33 26-870
bfshamburg@sozialbank.de

30177 Hannover

Podbielskistraße 166
Telefon 05 11.3 40 23-0
Telefax 05 11.3 40 23-523
bfshannover@sozialbank.de

76135 Karlsruhe

Steinhäuserstraße 20
Telefon 07 21.98 13 4-0
Telefax 07 21.98 13 4-688
bfskarlsruhe@sozialbank.de

50678 Köln

Im Zollhafen 5 (Halle 11)
Telefon 02 21.9 73 56-153
Telefax 02 21.9 73 56-177
bfskoeln@sozialbank.de

04109 Leipzig

Zimmerstraße 3
Telefon 03 41.9 82 86-0
Telefax 03 41.9 82 86-543
bfsleipzig@sozialbank.de

39106 Magdeburg

Joseph-von-Fraunhofer-Straße 2
Am Wissenschaftshafen
Telefon 03 91.5 94 16-0
Telefax 03 91.5 94 16-539
bfsmagdeburg@sozialbank.de

55116 Mainz

Rheinstraße 4 G
Telefon 0 61 31.2 04 90-0
Telefax 0 61 31.2 04 90-669
bfsmainz@sozialbank.de

80335 München

Karlsplatz 10 (Stachus)
Telefon 0 89.98 29 33-0
Telefax 0 89.98 29 33-629
bfsmuenchen@sozialbank.de

90489 Nürnberg

Sulzbacher Straße 42
Telefon 0 911.58 15-401
Telefax 0 911.58 15-403
bfsnuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock

Strandstraße 91
Telefon 0 381.128 37 39-860
Telefax 0 381.128 37 39-869
bfsrostock@sozialbank.de

70173 Stuttgart

Königstraße 26
Telefon 0 711.6 29 02-0
Telefax 0 711.6 29 02-699
bfsstuttgart@sozialbank.de

BFS Service GmbH

Im Zollhafen 5 (Halle 11)
50678 Köln
Telefon 02 21.9 73 56-160
Telefax 02 21.9 73 56-164
bfs-service@sozialbank.de

www.sozialbank.de
www.spendenbank.de
www.eufis.de
www.bfs-service.de

Köln 2010 (2. überarbeitete und ergänzte Auflage)