

Verein, GmbH
und andere **Rechtsformen**
Geeignete **Trägermodelle**
für soziokulturelle Einrichtungen



Elke Flake



Stiftung
Niedersachsen

Die meisten soziokulturellen Einrichtungen in freier Trägerschaft werden in der Rechtsform des eingetragenen Vereins betrieben. Es gibt aber noch eine Vielzahl anderer Rechtsformen von der GbR, über die gGmbH bis hin zur Stiftung oder Genossenschaft, die wir in Deutschland als Rechtsträger für Kultureinrichtungen vorfinden. Spricht die hohe Zahl an Vereinen dafür, dass der Verein die beste Form ist?

Nachdenklich machte mich vor einiger Zeit ein Gespräch mit einer Gruppe junger Kreativer, die auf die Frage nach einer geeigneten Trägerform für ihre geplante Kultureinrichtung zum Vorschlag Verein sagten, das wäre für sie ein veraltetes Modell, echt „old fashioned“. Heute würde man doch andere Formen bevorzugen als in den Zeiten der achtziger Jahre. Zugegeben, die meisten Einrichtungen sind in diesen bewegten Zeiten entstanden und die Rechtsform Verein passte einfach gut zum basisdemokratischen Selbstverwaltungsmodell der damaligen Generation. Aber auch damals schon gab es kritische Stimmen zum Verein wie „typisch deutsche Vereinsmeierei“ bis hin zur „Gartenzwergkultur“. Letztendlich gab es aber gute Gründe, diese Form zu wählen und die gibt es auch heute noch.

Dieser Artikel will aber keine ideologische Diskussion zum Thema führen, sondern die Frage geeigneter Trägerformen unter juristischen und betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten betrachten. Bewertet wird nach der Praxistauglichkeit. Um die Antwort gleich vorweg zu nehmen: Die optimale Trägerform gibt es nicht. Je nach Art und Größe der Institutionen schlägt aber das Pendel mehr in die eine oder die andere Richtung aus. Dazu ist eine Abwägung des Einzelfalls nötig.

Schauen wir uns einmal die typische Entwicklung eines Zentrums an und betrachten die dahinter liegende Rechtsform. Betrachten wir das fiktive SozioK-Haus irgendwo in einer deutschen Stadt, das sich von einer kleinen Initiative zu einem großen Zentrum entwickelte.

Von der Initiative zum Verein

Die Idee dazu hatte und treibende Kraft auch später war Elfriede M., die zunächst als Einzelperson zwei bis drei Kulturveranstaltungen pro Jahr ehrenamtlich und eher aus Liebhaberei organisierte. Seitdem sie dafür Eintritt nahm, war es eine selbstständige, freiberufliche wirtschaftliche Tätigkeit und formal betrachtet war Elfriede damit eine *Soloselbstständige*, die persönlich voll haftbar war. Eigentlich wäre, auch wenn keinerlei Gewinn dabei entstand, eine jährliche Steuererklärung dafür nötig gewesen.

Elfriede gründete mit vielen anderen eine Initiative zur Gründung eines Kulturzentrums in ihrer Stadt, des SozioK-Hauses. Damit nahmen die Aktivitäten erheblich zu und ab sofort wurde alles im Namen der SozioK-Initiative durchgeführt. Juristisch betrachtet ist diese Betreiberform eine *Gesellschaft bürgerlichen Rechts*, eine GbR. Sie ist eine *Personengesellschaft*. Man muss sich dabei für eine kulturelle, nicht gewerbliche Tätigkeit nicht extra anmelden. Es braucht eigentlich nur eine Steuernummer und eine entsprechende Steuererklärung. Die Form der GbR ist heute im kulturellen Bereich bei professionellen Musik- oder Theatergruppen sehr verbreitet und eigentlich könnte man auch ein soziokulturelles Zentrum so betreiben. Es ist eine einfache Rechtsform. Der eventuelle Gewinn der GbR wird am Ende des Jahres unter den Mitgliedern aufgeteilt und jede/r gibt das in ihrer/seiner persönlichen Steuererklärung an. Auf diese Art kann man an einzelne Personen der GbR auch Honorare zahlen. Diese werden im Laufe des Jahres als Gewinnentnahmen verbucht und mit dem Jahresabschluss verrechnet. Voraussetzung ist aber, dass der Kreis der Aktiven klein, überschaubar und möglichst konstant ist. Denn es gibt einen großen Haken: Alle Mitglieder der Initiative sind automatisch auch GbR Mitglieder und damit voll haftbar für alle Aktivitäten. Jedes Mitglied kann im Namen der Initiative handeln, solange nicht intern etwas anderes in einem GbR Vertrag geregelt ist. Für das SozioK-Haus war diese Rechtsform auf Dauer nicht geeignet. Immerhin war die Zahl der Aktiven schnell auf mehr als 50 Personen angewachsen, die nicht alle gesamtverantwortlich tätig waren und es auch nicht sein wollten. Die Stadt, die das Haus der Initiative zum Betrieb als Kulturhaus überließ, wollte einen verbindlichen Träger und verantwortliche unterschreibungsberechtigte Personen. Zudem sollten Zuschüsse gezahlt werden. Dazu musste aber das SozioK-Haus gemeinnützig sein, so wollte es die Stadt. Das geht grundsätzlich bei Personengesellschaften nicht und bei der nach wie vor ehrenamtlichen Tätigkeit aller Beteiligten war schnell klar:

Wir **gründen** einen **Verein**

Formal ist der Verein keine natürliche, sondern eine juristische Person, sozusagen eine künstliche Person, die voll rechtsfähig ist. Diese künstliche Person nennt man Körperschaft. Es gibt noch eine Reihe anderer Körperschaften, von denen in diesem Zusammenhang noch die GmbHs, Stiftungen und Genossenschaften genannt werden sollen. Auf diese Formen wird später eingegangen (s. Abschnitt „Umwandlung in eine neue Rechtsform“.) In unserem Fall entscheidet sich die Initiative, wie die meisten existierenden soziokulturellen Zentren, zunächst für die Vereinsform.

Bei jeder Körperschaft sind Einzelpersonen als natürliche Personen als Vertreter erforderlich. Diese führen die Geschäfte der Körperschaft nach außen und vertreten sie. Bei einem Verein ist das der Vorstand. Er ist in Vertretung des Vereins geschäftsführend tätig. Der Verein gibt sich bei seiner Gründung eine Satzung und wählt den Vorstand. In der Regel wird ein Verein beim Amtsgericht in das Vereinsregister eingetragen. Er führt dann den Beinamen e.V. Unsere Initiative nennt sich SozioK-Haus e.V. und wählt Elfriede M. als erste Vorsitzende. Elfriede M. und die anderen Vorstandsmitglieder werden namentlich eingetragen und im „Vereinsregisterauszug“ aufgeführt. Wird ein neuer Vorstand gewählt, muss dies beim Amtsgericht gemeldet werden. Der Verein haftet als juristische Person persönlich mit seinem Vereinsvermögen. Nur in besonderen Fällen, bei grober Fahrlässigkeit, kann auch der Vorstand persönlich haften. In Frage kommt das z. B. bei Insolvenzverschleppung, wenn ein Verein die Insolvenz nicht unverzüglich anmeldet.

Im Gegensatz zur Personengesellschaft kann jede Körperschaft gemeinnützig sein, sofern die Satzung das hergibt. Voraussetzung sind neben der selbstlosen Tätigkeit und dem Verbot der Gewinnausschüttung an die Mitglieder vor allem der Zweck der Tätigkeit. Diese Zwecke sind in § 52 der Abgabenordnung (AO) aufgeführt. Ein oder mehrere Zwecke müssen erfüllt sein und die Erfüllung der Zwecke muss die überwiegende Tätigkeit der Körperschaft sein. Die Gemeinnützigkeit wird mit Vorlage der Satzung beim Finanzamt beantragt. Letztendlich handelt es sich nämlich bei der Gemeinnützigkeit um eine Steuerbefreiung. Für die gemeinnützigen Tätigkeiten ist die Körperschaft von der Körperschaftssteuer befreit. Das ist vereinfacht ausgedrückt die Einkommenssteuer von Körperschaften. Da ich oft gefragt werde, ob ich eine geeignete Mustersatzung kenne, hier ein Hinweis auf eine kommentierte Mustersatzung, nach der man für seinen Verein gut vorgehen kann. Man findet sie mit der Suche: „Kommentierte Mustersatzung Bürgergesellschaft“ oder über den folgenden Link:

https://www.buergergesellschaft.de/fileadmin/pdf/Kommentierte_Mustersatzung.pdf

Ich warne davor, andere Satzungen von Vereinen, die man im Internet findet, einfach abzuschreiben. Darin ist oft viel unnötiger und nicht passender Ballast. Grundsätzlich gilt: Nicht zu viel in die Satzung schreiben! Bei Änderungen ist dann nämlich immer ein aufwendiges Verfahren erforderlich. Vieles kann auch über Beschlüsse der Mitgliederversammlung geregelt werden und dann problemlos wieder auf einer Mitgliederversammlung geändert werden.

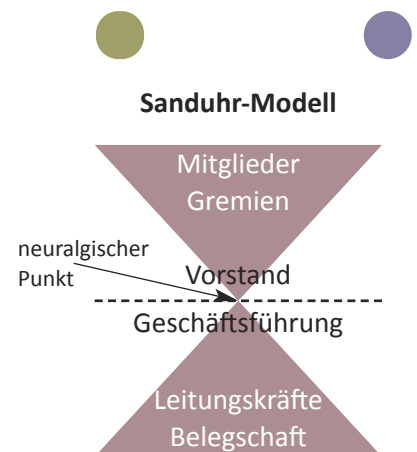
Die Gemeinnützigkeit ist nicht Voraussetzung für eine Kultur-einrichtung, aber sie hat im Betrieb viele Vorteile. So finanzieren z. B. viele Förderer nur gemeinnützige Träger. Es gibt Steuererleichterungen, es können Spendenbescheinigungen ausgestellt werden etc. Und auch die Zahlung steuerfreier Aufwandsentschädigungen wie z. B. der Übungsleiterpauschale ist nur bei Gemeinnützigkeit möglich.

Sofern unser Kulturhaus noch klein ist, mit großen ideellen Anteilen und nicht überwiegend wirtschaftlich geführt werden muss, ist der Verein ein gutes Trägermodell. Die Satzung ist sozusagen das Grundgesetz des Vereins, der Vorstand entscheidet zwischen den Versammlungen und die Mitgliederversammlung ist das oberste Beschlussorgan. Letztendlich kann die Mitgliederversammlung auch in den Alltag direkt eingreifen. Und genau hier gibt es später ein Problem.

Vom Verein zum **ideellen Betrieb**

Unser Beispiel SozioK-Haus wächst schnell. Die wirtschaftlichen Tätigkeiten mit Veranstaltungen, Kursen, Vermietung und Bewirtung nehmen zu. Es wird viel Geld bewegt. Es werden Mitarbeiter*innen eingestellt. Mehr und mehr wird das Haus zu einem Dienstleistungsbetrieb, der auch als solcher geführt werden muss. Jetzt stellt sich die Schwachstelle des Vereins heraus. Schnelle Entscheidungen sind in der Form der Selbstverwaltung für einen Betrieb kaum möglich. Die Mitgliederversammlung kann jederzeit „querschießen“. Der Verein wird Arbeitgeber für Mitarbeiter*innen und hat Arbeitgeberfunktion. Es braucht zumindest für die betriebliche Sphäre eine Leitung. Diese Funktion hat der ehrenamtliche Vorstand, der aber in der Regel nicht fach- und wirtschaftskompetent ist.

Christian Koch und Thomas von Holt beschreiben dieses Dilemma sehr schön anhand eines Sanduhrmodells (Christian Koch, Thomas Holt: Verein oder GmbH <https://www.verbandsrecht.de/verein-oder-gmbh.html>, erstmals veröffentlicht 2002.) Danach unterteilt sich bei einem Dienstleistungsbetrieb der Verein in eine verbandliche Sphäre mit der verbandlichen, ideellen Organisation des Vereins und die Betriebssphäre mit den betrieblichen Erfordernissen. Der neuralgische Punkt ist der ehrenamtliche Vorstand, der sowohl geschäftsführend für den Betrieb tätig ist und als Vorstand für den Verband fungiert. Sofern die verbandliche Sphäre groß und aktiv ist, führt das regelmäßig zu Konflikten mit den ideellen Zielen und vielen Mitgliedern. Zusammen mit der Aufgabe, einen Betrieb zu leiten, ist der Vorstand schnell überfordert.



Eine naheliegende Lösung, um Arbeiten zu verteilen, ist die Einstellung einer hauptamtlichen Geschäftsführung. Deren Aufgabe ist es, den Betrieb zu führen, weniger die verbandliche Sphäre. In unserem Fall wird Elfriede M. als Geschäftsführerin eingestellt, ist dann aber kein Vorstandsmitglied mehr. Das Problem ist aber: Der Vorstand ist nach wie vor verantwortlich geschäftsführend tätig, auch wenn der Alltag auf die Geschäftsleitung übertragen wurde. Das Vereinsrecht lässt sich da nicht ändern. Der Vorstand haftet bei grober Fahrlässigkeit. Der ganze Verein haftet bei wirtschaftlichen Risiken im wirtschaftlichen Bereich. Da der Vorstand sich zu Recht überfordert fühlt, kommt es zu Konflikten und Problemen ehrenamtliche Vorstandsmitglieder zu finden.

Lösungsmöglichkeiten

Für dieses Problem gibt es vier Lösungsmöglichkeiten

1. Kleiner Verein mit Freundeskreis für die ideellen Bereiche
2. Verein mit hauptamtlichem Vorstand, ganz oder in Teilen
3. Umwandlung in neue Rechtsform
4. Ausgliederung einzelner Bereiche in neue Rechtsform

Kleiner Verein mit Freundeskreis

In der Regel führt das Modell der Sanduhr zu einem Auseinanderdriften der beiden Bereiche. In der Praxis fällt fast die gesamte Aufmerksamkeit auf den Betrieb und häufig werden das Vereinsleben und die basisdemokratischen Ansätze immer geringer. Die Vereinsversammlung läuft formal einmal im Jahr ab. Der Vorstand übernimmt mehr oder weniger das Modell eines Aufsichtsrates, der die Geschäftsführung kontrolliert. Damit kann relativ gut gelebt werden, aber auf Kosten des verbandlichen Bereiches, der zunehmend verkümmert. Es empfiehlt sich dann, den Verein nicht mehr aktiv auszudehnen, sondern stattdessen einen Förderverein oder Freundeskreis zu gründen. Dieser kann dann alle ideellen Aufgaben des Gründervereins übernehmen und den Betriebsverein ideell unterstützen. In der Praxis leben sehr viele soziokulturelle Zentren nach diesem Modell.

Verein mit hauptamtlichem Vorstand ganz oder in Teilen

Eine wenig bekannte, aber gute Lösung ist, einen hauptamtlichen Vorstand geschäftsführend einzusetzen. Entgegen der weit verbreiteten Meinung muss ein Vorstand nicht rein ehrenamtlich tätig sein. Es ist dann aber eine Satzungsänderung

erforderlich, die die bezahlte Hauptamtlichkeit explizit in die Satzung aufnimmt. Oft wird das so gelöst, dass ein oder mehrere Vorstandsmitglieder hauptamtlich geschäftsführend tätig sind. Daneben können dann noch ehrenamtliche Beisitzer*innen gewählt werden. Oder man verankert in der Satzung einen geschäftsführenden Vorstand und einen erweiterten ehrenamtlichen Vorstand. Das minimiert das Risiko für die Ehrenamtler, bringt die nötige Fachkompetenz in den Vorstand und ermöglicht schnelle Entscheidungen. Gleichzeitig ist die Kontrolle durch die Mitglieder gegeben. Dies ist ein bewährtes Modell der großen Wohlfahrtsverbände, die ja fast alle Vereine sind. In ihrem Kernbetrieb werden sie so geführt. Empfehlenswert ist dieses Vorgehen, wenn der Verein nach wie vor über eine größere und aktive Mitgliedschaft verfügt und die betriebliche wirtschaftliche Sphäre nicht zu groß und dominant ist. Es ist dann sehr begrüßenswert, beide Sphären zusammenzuhalten und zu pflegen.

Umwandlung in neue Rechtsform

Dafür kommt vorrangig eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder eine Unternehmergesellschaft (UG) – die sogenannte „Mini-GmbH“ – in Frage. In besonderen Fällen kann auch über die Umwandlung in eine Stiftung oder Genossenschaft nachgedacht werden. Man muss nicht unbedingt zunächst einen Verein gründen. Der Betrieb eines soziokulturellen Zentrums als GmbH ist genauso möglich.

Die GmbH und die UG

Sinnvoll ist die Gründung oder Umwandlung in eine GmbH dann, wenn die betrieblichen Tätigkeiten massiv überwiegen, nur noch oder von vornherein sehr wenige Personen aktiv sind und das überwiegend hauptamtlich. Dann existiert in der Praxis nur noch die betriebliche Sphäre und es ist sinnvoll, dem auch mit der Rechtsform eines Betriebes gerecht zu werden. Zudem ist die Gründung einer GmbH dann sinnvoll, wenn mehrere Körperschaften gemeinsam ein Zentrum betreiben. Für den ideellen Bereich ist es bei einer GmbH empfehlenswert, zusätzlich einen Förderverein oder einen Freundeskreis zu gründen.

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung haftet als Körperschaft nur mit ihrem Gesellschaftsvermögen. Dazu ist mindestens ein Stammkapital von 25.000 € erforderlich. Zur Gründung reichen zunächst 12.500 € als Geldbetrag oder Sachvermögen. Die Unternehmergesellschaft unterscheidet

sich von der GmbH darin, dass am Anfang nur ein Stammkapital von 1 € erforderlich ist, dieses aber in den folgenden Jahren auf 25.000 € aufgestockt werden muss. Ein oder mehrere Gesellschafter können über einen Gesellschaftsvertrag eine GmbH gründen, in dem der Gegenstand des Unternehmens, Name und Sitz, sowie die Höhe des Stammkapitals festgelegt werden. Gesellschafter können natürliche oder juristische Personen sein. Die Gesellschafter entscheiden nicht über das operative Geschäft. Sie benennen eine/n oder mehrere Geschäftsführer, die verantwortlich tätig sind und bei grober Fahrlässigkeit persönlich haften. In der Regel sind die Geschäftsführer*innen hauptamtlich tätig. Die Gesellschaft wird beim Amtsgericht zusammen mit der Geschäftsführung in das Handelsregister eingetragen. Will die GmbH gemeinnützig sein, führt sie die Bezeichnung gGmbH. Dann ist ähnlich wie beim Verein eine gemeinnützige Satzung erforderlich, die beim Finanzamt eingereicht wird. Oft wird bei einer GmbH ein Aufsichtsrat als Organ etabliert, der die Arbeit der Geschäftsführung kontrolliert. Diesem können neben den Gesellschaftern auch Vertreter*innen des öffentlichen Lebens, des Fördervereins und andere Personen angehören.

Eine GmbH oder UG empfiehlt sich erst bei größeren Umsätzen. Es ist nämlich von vornherein eine kaufmännische Buchhaltung mit Bilanzierung erforderlich, die doch um einiges komplizierter ist als eine einfache Einnahmen-/Ausgabenrechnung wie bei Vereinen.

Die eingetragene Genossenschaft

Die eingetragene Genossenschaft, abgekürzt eG, kommt aus meiner Sicht für den Fall des Betriebes eines soziokulturellen Zentrums nur beschränkt in Frage. Sie erfreut sich aber gerade bei jungen Kreativen in den letzten Jahren großer Beliebtheit. Diese schließen sich als junge Unternehmer*innen gerne in Genossenschaften zusammen, weil eine Genossenschaft eine sehr basisdemokratische Betriebsform ist. Gemeinsam Ziele besser zu erreichen als im Alleingang, das ist der Grundgedanke einer jeden Genossenschaft. Definiert werden sie als „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, deren Zweck es ist, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern“ (Zitat aus Gabler, Wirtschaftslexikon, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013). Grundlage bei Gründung ist eine Satzung, bei Gemeinnützigkeit eine entsprechende gemeinnützige Satzung. Die Genossenschaft muss Mitglied in einem genossenschaftlichen Prüfverband werden, der wie

ein Wirtschaftsprüfer regelmäßig einen Prüfbericht erstellt. Bei Gründung wird die Genossenschaft nach Prüfung der Satzung durch den genossenschaftlichen Prüfverband in das Genossenschaftsregister eingetragen. Die Mitglieder setzen über die Genossenschaftsversammlung einen geschäftsführenden Vorstand ein. Ab 20 Mitgliedern ist zudem ein Aufsichtsrat vorgeschrieben.

Auch bei der Genossenschaft ist eine kaufmännische Buchhaltung mit Bilanzierung erforderlich. Die erforderliche regelmäßige Prüfung der Abschlüsse durch den Prüfverband ist kostenpflichtig und nicht günstig. Das sollte man sich als kleiner Träger gut überlegen, wenn die Gründung einer Genossenschaft ins Auge gefasst wird.

Sinnvoll ist eine eG dann, wenn wirtschaftliche Tätigkeiten überwiegen, die den Mitgliedern zugutekommen. Sie ist sinnvoll bei Zusammenschlüssen junger kreativer Unternehmer*innen, aber auch für den Betrieb von Privatschulen und Kitas. Bei vielen Finanzämtern gibt es nach wie vor Probleme mit der Gemeinnützigkeit. Hier muss explizit nachgewiesen werden, dass der Zweck der Allgemeinheit und nicht überwiegend den Mitgliedern zugutekommt.

Die Stiftung

Eine Stiftung zum Betrieb einer Kultureinrichtung kommt nur in seltenen Fällen im freien Bereich in Frage. Es muss dazu Vermögen vorhanden sein. Eine Stiftung wird auf Dauer gegründet und das Vermögen darf nicht angegriffen werden. Aus den Erträgen des Vermögens werden bei Gemeinnützigkeit der Betrieb oder Teile davon finanziert. Allerdings ist selten so viel Kapital vorhanden, um alle Kosten aus den Zinsen/Erträgen zu finanzieren. Da muss schon der Glücksfall in Form eines Mäzens auftauchen oder es müssen mehrere große Erbschaften zur Verfügung stehen. In Betracht ziehen kann man eine Stiftungsgründung allerdings, wenn ein größeres Gebäude im Besitz des Trägers der Einrichtung ist, das dann einer Stiftung zugeführt wird. Das Gebäude wird in Teilen dauerhaft, teilweise tageweise an Nutzer*innen vermietet. Dann kann aus den Mieterträgen das Gebäude unterhalten werden und Überschüsse den kulturellen Zwecken zugeführt werden.

Sinnvoll ist in diesem Fall aber eher eine Ausgliederung. Dann wird das Kulturzentrum weiter als Verein oder GmbH geführt und das Gebäude einer Stiftung übertragen. Die Stiftung vermietet an den Verein. Mit dieser Ausgliederung entsteht eine Bestandsicherung für das Gebäude, falls der kulturelle Betrieb in Insolvenz gerät.

Ausgliederung von wirtschaftlichen Bereichen in eine GmbH

Als letzte Möglichkeit soll noch eine Vereinsstruktur mit der Ausgliederung bestimmter Bereiche in eine GmbH oder gGmbH beschrieben werden. Diese verbindet die Vorteile der GmbH mit denen des Vereins. Beispielsweise könnte eine vom Verein vorher betriebene Gastronomie ausgegliedert werden und der Verein ist alleiniger Gesellschafter der Gastro-GmbH. Das kann auch mit einem größeren Veranstaltungsbetrieb gemacht werden, z. B. durch die Ausgliederung einer Konzert-GmbH, oder bei einem großen Festival.

Der Verein kann dann noch natürliche oder juristische Personen als Gesellschafter dazu nehmen. Er selbst ist aber nur noch Gesellschafter, greift nicht in das operative Geschäft ein. Die Geschäftsführung der GmbH obliegt einem/einer oder mehreren Geschäftsführer*innen und damit auch das Haftungsrisiko. Zudem geht nicht der gesamte Verein in Insolvenz, wenn die GmbH insolvent wird. Gefährdet ist nur das Einlagekapital des Vereins, also maximal 25.000 €.

Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Das wirtschaftliche Risiko wird auf ideale Weise gelöst.
- Der betriebliche Wirtschaftsbereich wird effektiv von der Geschäftsführung geführt.
- Der ehrenamtliche Vorstand muss nur in der Gesellschafterversammlung aktiv werden ohne Haftungsrisiko.
- Es sind Partnerschaften mit weiteren Gesellschaften möglich.
- Der ideelle Vereinszweck kann weiterhin gepflegt werden.

Es gibt allerdings auch Nachteile:

- Es ist ein komplexes Modell.
- Es ist aufwendig in der Führung.
- Es gibt die Gefahr der Verselbstständigung des ausgelagerten Teils oder sogar mehrerer Teile.
- Es gibt steuerliche Risiken bei Leistungsaustausch (Umsatzsteuer).
- Im wirtschaftlichen Bereich ist kein Verlustausgleich möglich, was zu einer zusätzlichen Belastung mit Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer führen kann.

Daher ist eine Auslagerung nur bei großen Einrichtungen zu empfehlen.

Fazit

Neben den hier vorgestellten Modellen gibt es noch eine große Vielfalt von Mischformen, auch in der tatsächlichen Praxis. Die optimale Trägerstruktur für alle Einrichtungen gibt es nicht. Sie muss für jede Einrichtung in einer gründlichen Analyse spezifisch erarbeitet werden. Das kann bei bestehenden Einrichtungen z. B. in einem Changeprozess erfolgen.

Kurzbiografie Elke Flake

Elke Flake baute Anfang der achtziger Jahren das soziokulturelle Zentrum Brunsviga in Braunschweig mit auf und kam so in den ersten Kontakt mit der Kommune. Vier Jahre wurde das Zentrum rein ehrenamtlich betrieben. Ab 1985 bis 2019 war sie hauptamtlich geschäftsführend in der Brunsviga als Verwaltungs- und Finanzchefin tätig. Von 1991 bis 2019 war sie in Teilzeit Regionalberaterin der Landesarbeitsgemeinschaft Soziokultur Niedersachsen und hat Kulturschaffende in allen Fragen der Kulturarbeit beraten und begleitet, unter anderem auch in der Konzepterstellung, der Organisationsentwicklung und Changeprozessen. Heute ist sie als freie Kulturberaterin aktiv. Aus ihrer Arbeit und den Kontakten zur Kommune erwuchs eine Leidenschaft für Kommunalpolitik. Sie ist seit 1986 mit Unterbrechungen kommunalpolitisch tätig und seit 2006 Mitglied des Stadtrates in Braunschweig.

Soziokultur im Change!

Die Stiftung Niedersachsen förderte von 2015 bis 2021 mit dem Förderprogramm sozioK_change Veränderungsprozesse in soziokulturellen Zentren, Kultur- und Bildungsinitiativen, Theaterpädagogischen Zentren und Kultureinrichtungen im ländlichen Raum. Die Ergebnisse sind in der Onlinedokumentation Soziokultur im Change! unter www.soziokultur-change.de zusammengefasst.

15 Kulturinstitutionen stellten ihre Einrichtungen in einem dreijährigen Prozess mit Hilfe von Berater*innen zukunftsfähig auf. Themen wie ein anstehender Generationenwechsel, Social Media, Digitalisierung, Audience Development, Mitgliederakquise, Controlling, Sicherung der Finanzen, Neue Formate oder ein Rechtsformwechsel wurden verhandelt und strategisch weiterentwickelt. Die Onlinedokumentation für Theorie und Praxis führt die Ergebnisse zusammen. Sie enthält Interviews mit den Beteiligten, thematische Leitfäden und Grundsatztexte sowie die Auswertung des Förderprogramms. Der vorliegende Text ist im Rahmen der Onlinedokumentation entstanden.

Impressum

© 2021 Stiftung Niedersachsen, Hannover

Herausgeber

Stiftung Niedersachsen
Sophienstr. 2
30159 Hannover

Telefon: +49(0)511-99054-0
info@stnds.de, www.stnds.de

Redaktion

Daniela Koß

Lektorat

Monika Drees

Gestaltung

Formfürsorge, Jörg Wesner



**Stiftung
Niedersachsen**